

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ÁREA DE BACKOFFICE NA DIRETORIA DE SUPRIMENTOS DA CSN*

Valéria da Silva Guandelini¹
Fausto Kuniosh²
Alexandre José Ramos Valentim³

Resumo

Em um mercado cada vez mais competitivo, garantir serviços com qualidade em ambientes mais produtivos e de custos reduzidos são valores fundamentais para aumentar a eficiência das organizações. Baseada no modelo de gestão de centro de serviços compartilhados, a Diretoria de Suprimentos da Companhia Siderúrgica Nacional criou o *BackOffice* como uma das formas de dar foco ao *core business* e tornar estes valores sustentáveis. Este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para o planejamento, implementação e aprimoramento da área e compartilhar os ganhos de qualidade, performance e custos com a reorganização e padronização de processos que estavam fragmentados e sendo executados em diferentes departamentos.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; *BackOffice*; Produtividade; Redução de Custos.

IMPLEMENTING A BACKOFFICE AREA IN THE SUPPLY CHAIN DIRECTORY OF CSN

Abstract

In an increasingly competitive marketplace, ensuring quality services in more productive and lower-cost environments are key values for increasing the efficiency of organizations. Based on the Shared Service Center management model, the Supply area of the Companhia Siderúrgica Nacional created the *BackOffice*, as one of the ways to focus on core business and makes these values sustainable. This article aims to present the methodology used to plan, implement and improve the area and share the gains in quality, performance and costs with the reorganization and standardization of processes that were fragmented and being executed in different departments.

Keywords: Shared Service Center; *BackOffice*; Productive; Lower-cost.

¹ Engenharia, Pós-graduada em Supply Chain, Coordenadora de *BackOffice*, Gerência de Planejamento de Materiais, CSN, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil.

² Engenheiro, Gerente Geral de Administração de Materiais, Diretoria de Suprimentos, CSN, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil.

³ Economista, Mestre em Administração, Gerente de Planejamento de Materiais, Gerência Geral de Administração de Materiais, CSN, Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil..

1 INTRODUÇÃO

Investir em estratégias e tecnologia para melhorar o desempenho, tem sido uma busca continua das organizações a fim de conseguir vantagem sobre a concorrência e se tornar mais competitiva no mercado.

Com papel estratégico na alavancagem dos lucros dentro das empresas, as áreas de suprimentos têm buscado acompanhar esta evolução. Os desafios são muitos e vão desde o desenvolvimento organizacional, que visa mudar alguns comportamentos, padrões, valores e atitudes dos profissionais, como implementar técnicas para obter as melhores negociações. Desta forma é preciso estabelecer modelos de negócios que permitam sucesso nas metas e liberação de recursos para atividades essenciais [1].

Com o intuito de captar recursos para priorizar o planejamento de estoque e as negociações comerciais, a área de Suprimentos da CSN criou o *BackOffice*, uma nova estrutura baseada no compartilhamento de serviços para executar atividades operacionais que eram realizadas muitas vezes em departamentos diferentes.

Segundo Schulman [2], serviço compartilhado pode ser definido como “concentração dos recursos da empresa, atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços”.

Os principais desafios para implementação da área foram mapear os diversos processos de suprimentos com característica transacional, definir metodologias para cada fase do projeto, escolher ferramentas de gestão e de processos e, finalmente, as estratégias de migração.

Para orquestrar toda esta mudança, foi fundamental o envolvimento e apoio dos gestores das áreas, que atuaram como uma liderança transformadora e conseqüentemente foram seguidos por seus colaboradores.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram combinadas algumas modalidades de pesquisa como a bibliográfica na análise de referências teóricas sobre métodos para implantação de serviços compartilhados, a descritiva, trazendo experiências e dados das áreas de suprimentos da empresa e exploratória apresentando dados referentes aos resultados da implementação da área de *BackOffice*.

2.1 Operações, benefícios e impactos de Serviços Compartilhados

As operações de Serviços Compartilhados surgiram em meados da década de 80 e hoje estima-se que mais de 3.000 empresas de diversos ramos de atividade já tenham adotado este modelo de gestão em todo o mundo, com estimativa que 400 delas estejam no Brasil [3]. Os modelos de Centros de Serviços Compartilhados são construídos com base em processos pelo qual uma empresa ou área presta serviços para várias unidades ou departamentos da mesma organização, podendo ou não serem terceirados externamente [3, 4].

Quando bem aplicado, o conceito pode trazer ótimos benefícios para as organizações, que podem ser tangíveis e intangíveis, mas que justificam a implantação do modelo de gestão de serviços compartilhados [2], como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Benefícios tangíveis e intangíveis na gestão de serviços compartilhados

Benefícios	
Tangíveis	Intangíveis
Redução de custos	Melhoria dos serviços aos parceiros (clientes)
Ganho de produtividade	Processos padronizados
Economia de escala	Abordagem "uma empresa"
Alavancagem da tecnologia	Transição mais rápida focando-se em "valor agregado"
Maior controle	Manutenção mais eficaz dos padrões
Aumento de capital de giro	Melhoria de acuracidade e da uniformidade das informações
Alavancagem das compras pela consolidação de fornecedores	Melhor alavancagem de curva de aprendizado

Fonte: [2]

Quanto aos riscos para aplicação do modelo, segundo Afonso [5] podem ser considerados a perda de controle dos custos de implementação: infraestrutura, realocação de funcionários, contratação, treinamentos, viagens, tecnologias e despesas legais que são difíceis de serem mensuradas e controladas. Outros riscos também citados pelo autor podem ser a ausência da alta direção em garantir recursos e das unidades em não garantirem a utilização e acesso aos serviços, bem como a perda de credibilidade por não atender os cronogramas de implantação, orçamento e nível de serviço [2].

Por fim, a escolha do modelo de terceirização interna ou externa a ser implementado pode impactar na manutenção, gestão, resultados e capacidade de atender as necessidades das áreas clientes e organizações a longo prazo, sendo necessário em ambos os casos uma relação de parceria e não apenas uma relação de cliente/fornecedor [2].

2.2 Implantação do *BackOffice* de Suprimentos da CSN

Na área de Suprimentos da CSN, atividades como elaboração de relatórios, follow up de pedidos, emissão de pedidos e contratos e elaboração de documentos contratuais, eram realizadas em diversos departamentos como pode ser verificado na figura 1. A implantação do *BackOffice* foi uma estratégia para eliminar a multiplicidade de estruturas de apoio em áreas distintas [6], liberar recursos para atuar no *core business* de suprimentos, bem como padronizar e agilizar processos adquirindo ganho de eficiência e economia de escala.



Figura 1: Multiplicidade de estruturas de apoio em unidades de negócios descentralizadas. (Fonte: Adaptado [6]).

2.2.1 Metodologia para implantação do *BackOffice*

Algumas das preocupações ao estruturar o modelo do *BackOffice*, foi definir metodologias que permitissem criar a área de forma gradual, ou seja, em ondas que garantissem mais tempo para criação de consenso e transição tranquila, ganho de maturidade nos processos, evitando o risco de perda de credibilidade e conflitos entre unidades operacionais e funcionais.

Mesmo diante da complexidade que poderia ser a implantação da área, entendeu-se que a primeira metodologia a ser utilizada deveria ser o PDCA (Plan, Do, Check, Action) que com seu conceito universal e simples, aborda um planejamento de qualidade e permite uma execução mais previsível, com esforço focado na solução dos problemas não previstos, em vez de administrar a falta de planejamento [7].

Na fase “Plan” foram definidos processos que seriam migrados, transferência de conhecimentos, indicadores, nível de serviço e plano de ação para iniciar a implementação da área.

O “Do” foi o momento de dimensionar equipes, padronizar processos, criar vídeos e manuais de instruções, buscar sistemas de apoio, tomar atividade para o *BackOffice* e construir os indicadores baseados nas atividades transferidas.

Após a implantação do *BackOffice* foi necessário atuar no “Check”, monitorando a performance da equipe e processos, analisando os indicadores, garantindo e reportando os SLA’s ao diretor e aos gestores de suprimentos que são os donos dos processos.

De acordo com os resultados obtidos na etapa anterior, o “Action” segue trabalhando oportunidades de melhoria, analisando os desvios e corrigindo falhas, através de planos de ações compartilhados com todos os envolvidos nos processos.

Na figura 2, pode se visualizar a metodologia de implementação baseada no PDCA, com o escalonamento das áreas, seguindo um grau de complexidade e prioridade previsto e alinhado com os gestores de Suprimentos da CSN.



Figura 2 – Proposta de implantação baseada no PDCA (Fonte: CSN)

O primeiro passo após a escolha da metodologia de gestão, foi definir em qual área seria implementado o *BackOffice*. Por consenso, os gestores de Suprimentos determinaram que seria na área de Planejamento de Materiais, que possuía atividades com características transacionais, como: geração de relatórios, *Follow up*, criação de pedidos e suporte aos usuários, e também mão de obra dedicada para estas atividades, sendo possível disponibilizar recursos para o projeto piloto.

Como ferramenta de planejamento estratégico, foi utilizado o *Business Model Canvas*, que permite unir conceitos importantes de estratégia e inovação em um modelo simples e visual. Trata-se de um método colaborativo, no qual os *stakeholders* do projeto participam e pode-se substituir a burocracia e o excessivo preenchimento de documentos desnecessários por informações objetivas e consolidadas [8].



Figura 3 – Modelo Estratégico da área de *BakOffice* (Fonte: CSN)

2.2.2 Implantação do *BackOffice* – 1ª Onda

Com a metodologia de gestão definida e o modelo estratégico traçado, iniciou-se também a preparação de transferência das atividades transacionais da área de Compras de Matérias Primas, que passariam a fazer parte do catálogo de serviços do *BackOffice*, cujo cronograma de implantação pode ser visualizado na figura 4.

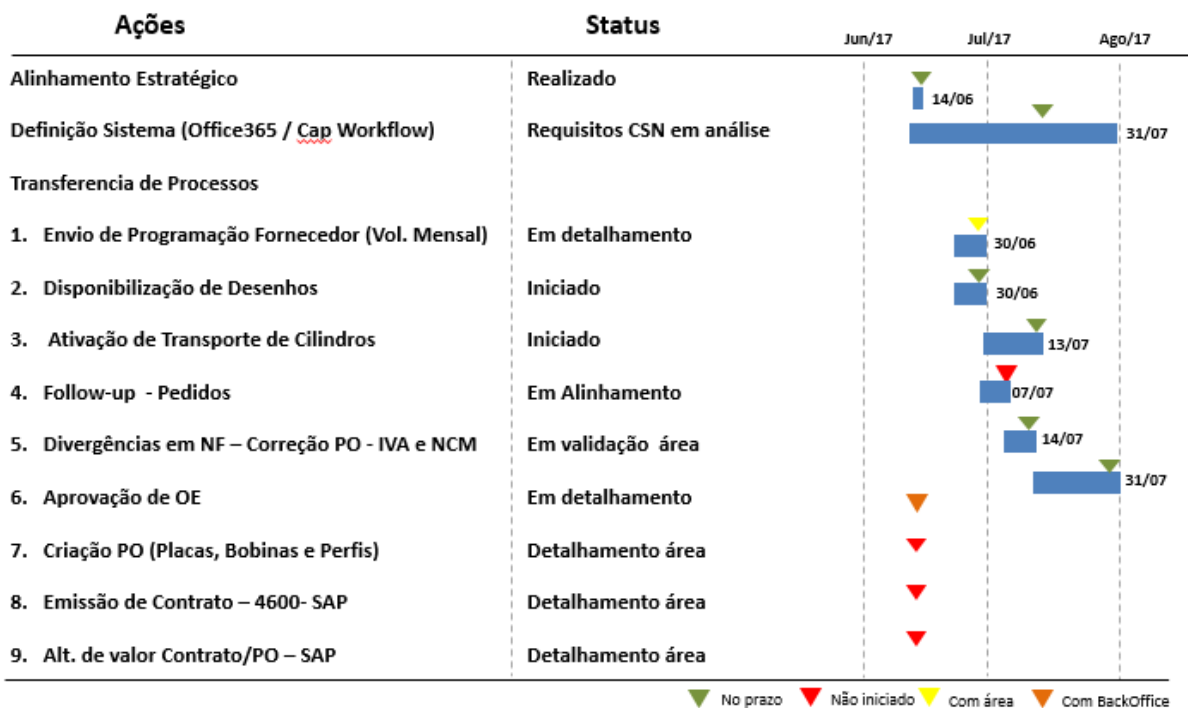


Figura 4 – Cronograma de transferência de atividades da Gerencia Geral de Matérias Primas - (Fonte: CSN)

Neste ponto iniciou-se assumindo atividades com grau de execução mais fáceis, para que o *BackOffice* fosse ganhando identidade e confiança da organização. E para identificar a eficiência e eficácia do processo, visto que em cada área poderia

ter alguma informação estratégica que apenas o departamento conhecia, utilizou-se como ferramenta de apoio o 5W1H (What, Why, Where, When, Who e How), que se tornou obrigatória para as transferências de processos. As áreas fazem a descrição atual das atividades utilizando este método e o *BackOffice* faz a revisão para padronização e criação do manual que será utilizado como base do treinamento assistido antes de tombar o processo.

Uma vez transferido, o *BackOffice* passa a buscar soluções para otimizar recursos como releitura e simplificação de processos, aproveitamento de mão de obra em atividades similares, automatizações através de VBA (*Visual Basic for Applications*) ou RPA (*Robotic Process Automation*), visando a redução contínua de custos com base em melhorias de sistemas e processos.

2.2.3 Escolha do Software para recebimento e acompanhamento de demandas

No *BackOffice* de Suprimentos da CSN, a escolha do software para recebimento e acompanhamento das demandas também foi parte fundamental da implementação. A ferramenta utilizada para iniciar o projeto foi o CAP Workflow [9], uma plataforma de automação que permite a construção e publicação de fluxos de trabalho que controlam os prazos de atendimento e oferece a possibilidade de integração com outros sistemas. Com esta ferramenta foi possível integrar e controlar os serviços entre departamentos, possibilitando acompanhamento das tarefas, figura 5 e melhorando a comunicação.



CSN Companhia Siderúrgica Nacional						
Solicitação	76806	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	06/06/19 16:58
Tarefas	76814	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	06/06/19 18:03
Solicitações	76827	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	07/06/19 09:53
Pesquisa	76828	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	07/06/19 10:03
Análises	76830	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	07/06/19 10:18
Avançado	76956	Aditivo de Prazo Sem Custo	Aditivo em Assinatura	s-sup-capbackofficegcse-rp	Em Andamento	10/06/19 11:02

Figura 5 – Sistema de Workflow (Fonte: CSN)

2.2.4 Implantação do *BackOffice* – 2ª Onda

Passado o período de desenvolvimento e adequação do *BackOffice* e reconhecido que os métodos e ferramentas utilizados na implementação da primeira onda foram

adequados, houve a transferência da atividade de Geração de Relatórios da área de Inteligência de Suprimentos que atendia toda a diretoria. Em seguida, iniciou-se o planejamento da segunda onda, que seria com os processos transacionais de Compras de Serviços e de Materiais de Manutenção, Reparo e Operação (MRO). Por se tratar de processos mais complexos e volumosos, que demandam ainda mais cautela, tanto na padronização como na execução, as atividades foram segregadas e executadas por uma equipe de apoio da própria área e depois divididas em duas ondas de transferência, como pode ser visto cronograma apresentado na figura 6.

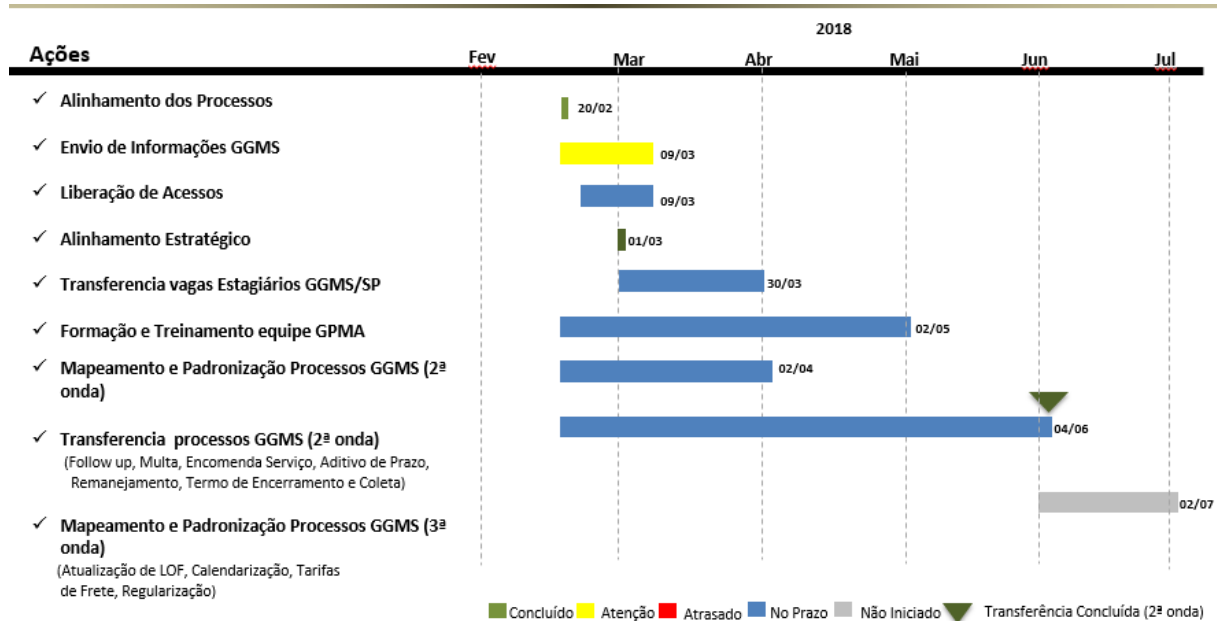


Figura 6 - Cronograma de transferência de atividades da Gerencia Geral de Compras de Materiais e Serviços - (Fonte: CSN)

Na figura 7, pode-se conhecer o catálogo de serviços do *BackOffice*, bem como todas as áreas atendidas e a forma de *input* das solicitações recebidas das áreas de Suprimentos.

ÁREAS	PROCESSOS	INPUT	
Diretoria de Suprimentos	1. Solicitação de Relatórios	Relatório/CAP Workflow	
Planejamento e Compras	2. Follow up - atraso e preventivo		
Planejamento de Materiais	3. Requisições Virtuais (RV) - Contrato	Relatório	
	4. Disponibilização de Desenhos	CAP Workflow	
Compras de Matérias Primas	5. Criação e Alteração de Contratos		
	6. Criação e Alteração de Pedidos		
	7. Coleta de Cilindros Laminação		
Compras de Materiais MRO e Serviços	8. Aditivo de Prazo de Contratos		Relatório
	9. Remanejamento de Verba		
	10. Termo de Encerramento		
	11. Elaboração de Encomendas - Minuta Contratual		
	12. Coleta de Materiais no Fornecedor		
Planejamento de Materiais	13. Multa Pedidos em atraso	SAP/Outlook	
	14. Controle Fiscal de Materiais em Poder 3º	Relatório	

Figura 7 – Catálogo de Serviços do BackOffice

2.2.5 Indicadores de Desempenho e Níveis de Serviços Acordados

Para demonstrar sua eficiência no atendimento e a forma como os usuários estão se relacionando com os serviços prestados, o *BackOffice* é monitorado por indicadores de desempenho, que podem ser descritos como seus pilares de sustentação. Na figura 8 está representado o painel de volumetria com acompanhamento de *backlog* de todos os processos e a figura 9, mostra o resumo geral do nível de serviço das atividades atendidas.

Estes indicadores são discutidos em reuniões mensais, onde se necessário, os níveis de serviços acordados são revisados.

Área	Entregas	MM18	MM19	Jan/19	Fev/19	Mar/19	Abr/19	Backlog	Farol
Diretoria Suprimentos	Relatórios Rotina	98	94	91	94	94	97	-	●
	Relatórios Gerenciais	7	7	7	7	7	7	-	●
	Relatórios Automatizados	58	82	81	81	82	82	-	●
	Solicitação Pontual de Relatórios	22	28	34	31	20	31	5	●
	Subtotal	185	211	213	213	203	217	5	●
Planejamento Materiais	Requisições Virtuais (RV) - Contrato	7.407	6.768	8.778	5.534	1.666	6.604	-	●
	Disponibilização de Desenhos	1.126	1.136	1.174	1.147	1.153	1.173	0	●
	Controle Fiscal de Mat. em Poder 3º	157	190	225	177	156	203	-	●
	POs automáticas - correção de falhas	-	2.031	-	-	-	-	-	●
	Subtotal	8689	10125	10177	6858	2975	7980	0	●
Serviços	Aditivo de Contratos (Prazo)	70	90	97	99	80	96	33	●
	Aditivo de Contratos (Escopo)	28	46	38	49	57	46	17	●
	Remanejamento de Verba	105	124	163	115	102	117	3	●
	Termo de Encerramento	15	49	53	71	45	38	117	●
	Elaboração de Encomendas	69	79	108	71	72	59	17	●
	Ordem de Embarque	12	34	33	32	36	26	-	●
	Subtotal	298	422	492	437	392	382	187	●
MRO	Follow up - atraso e preventivo	7.989	12.864	16.458	8.963	10.064	13.633	217	●
	Elaboração de Encomendas MRO	101	55	68	55	21	45	9	●
	Criação de LOF	13.748	16.269	18.163	15.513	22.730	8.295	-	●
	Coleta de Materiais no Fornecedor	1.028	1.248	1.266	1.321	1.075	1.194	-	●
	Multa Pedidos em atraso	24	27	28	27	28	26	-	●
	Subtotal	22890	30463	35983	25879	33918	23193	226	●
Matérias Primas	Criação e Alteração de Pedidos - Gase	13	11	14	10	10	10	0	●
	Coleta de Cilindros Laminação	4	3	0	2	1	7	0	●
	Criação e Alteração de Contratos	2	0	0	0	0	0	0	●
	Subtotal	17	14	14	12	11	17	0	●
Total	31993	41118	46879	33399	37499	31789	418	●	

Figura 8 – Painel de volumetria e *backlog* – 2019 (Fonte: CSN).

Área	Entregas	MM18	MM19	Jan/19	Fev/19	Mar/19	Abr/19	SLA (dias)	Farol
Diretoria	Solicitação Pontual de Relatórios	5,9	5,1	8,3	3,8	3,2	3,6	5,0	●
	Suprimentos	Relatórios Gerenciais	-	9,1	7,0	7,2	7,9	10,4	8,0
Planejamento Materiais	Requisições Virtuais (RV) - Contrato	18,8	8,2	10,0	8,0	5,0	8,0	15,0	●
	Disponibilização de Desenhos	0,5	0,4	0,4	0,3	0,6	0,4	1,0	●
	Controle Fiscal de Mat. em Poder 3º	15,2	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	15,0	●
	POs automáticas - correção de falhas	-	1,5	-	-	-	-	1,0	●
Serviços	Aditivo de Contratos (Prazo)	15,1	16,9	19,6	19,5	27,6	8,6	10,0	●
	Aditivo de Contratos (Escopo)	33,9	35,8	69,1	52,8	24,7	20,1	10,0	●
	Remanejamento de Verba	1,9	1,8	1,2	2,6	2,1	1,5	2,0	●
	Termo de Encerramento	61,9	77,8	69,9	87,2	80,4	61,2	30,0	●
	Elaboração de Encomendas MRO	35,1	20,9	36,2	11,1	19,8	14,4	20,0	●
	Ordem de Embarque	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	●
Compras MRO	Follow up - atraso e preventivo *	5,0	1,6	1,2	2,1	1,9	1,4	2,5	●
	Elaboração de Encomendas	13,5	8,1	7,5	7,3	8,7	6,6	7,0	●
	Criação de LOF	3,0	3,2	3,0	3,0	4,0	3,0	7,0	●
	Coleta de Materiais no Fornecedor	3,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	●
	Multa Pedidos em atraso	58,0	33,8	38,0	38,0	30,0	29,0	30,0	●
Compras Matérias Primas	Criação e Alteração de Pedidos - Gase	1,0	1,0	1,1	0,9	0,7	1,0	2,0	●
	Coleta de Cilindros Laminação	0,2	0,6	0,0	1,0	1,8	0,1	1,0	●
	Criação e Alteração de Contratos	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	●

* Processo medido em minutos

Figura 9 – Painel de tempo médio e SLA – 2019 (Fonte: CSN).

3 CONCLUSÃO

A implantação do BackOffice de forma estruturada e gradual, garantiu a identificação do melhor modelo a ser utilizado. Possibilitou buscar oportunidades de melhorias como as sistêmicas, que tem papel fundamental nos ganhos com redução de custo operacional e permitiu a mitigação de riscos como ruptura de processos por falta de conhecimento e treinamento adequados. Um outro ponto a ser destacado durante o processo de transição foi a preocupação com a desmotivação das equipes que poderiam se sentir ameaçadas pela tendência de automatização da área, o que não ocorreu. Entenderam que o desafio por busca de soluções tecnológicas é uma tendência e a perspectiva de participação na criação de uma área tão desafiadora seria uma grande oportunidade de desenvolvimento.

Durante o processo de transição, com a eliminação da multiplicidade de estruturas, foi possível liberar três colaboradores para atuar no *core business* de Suprimentos e com o desenvolvimento da equipe, aplicação do PDCA e utilização de automatizações através de VBA, está sendo possível reduzir a carga operacional de diversas atividades e assumir outras demandas transacionais sem alocação de mão de obra.

Cabe ressaltar que para este processo de mudança e sucesso do projeto foi fundamental o envolvimento e participação dos gestores de Suprimentos.

Agradecimentos

Thiago Espinoza Bechara
 Rodrigo Felipe
 Luiz Felipe de Castro e Silva
 Gestores da Diretoria de Suprimentos
 Equipe de Informações e Operação *BackOffice*

REFERÊNCIAS

- 1 Silva, ED.; Pereira, NAF. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. Revista Alcance, 2004. [Acesso em: 02 jun. 2019]. 11:49-64. Disponível em: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/1794/1421>.
- 2 Schulman DS.; Dunleavy, JR.; Harmer, MJ. & Lusk, JS. *Shared Services: serviços compartilhados*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- 3 Magalhães, C. Centro de Serviços Compartilhados: a união de esforços para reduzir custos e aprimorar serviços. 10 Seminário FEMIPA, 2017 [Acesso em: 10 jun. 2019].10:7-11 Disponível em: <http://www.seminariofemipa.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Dia-27.10.17-11h00-Painel-5-Compartilhamento-de-servi%C3%A7os-a-uni%C3%A3o-de-Esfor%C3%A7os-para-reduzir-custos-e-aprimorar-servi%C3%A7os-Carlos-Magalh%C3%AAs.pdf>
- 4 Magalhães, C. Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.
- 5 Afonso, HJ; Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da Implementação do Modelo na Estratégia, na Estrutura e na Gestão de empresas do Setor Privado. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, 2016 [Acesso em: 10 jun. 2019] v. 5, n. 1. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf
- 6 Quinn, B; Cooke, R; Kris, A. *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall, Nova Jersey, 2000
- 7 Calôba, G; Klaes, M. *Gerenciamento de Projetos com PDCA*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- 8 Finocchio Jr., J. *Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia* - Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- 9 CAP Workflow [programa computador]. São Paulo: Iteris Consultoria e Software; 2016.