



MODELO DE CONTRATAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS DE TERCEIROS NO ERP SAP, NA ARCELORMITTAL TUBARÃO¹

César Augusto Alcântara Soares ²
Ricardo Rodrigues Grizotti ²

Resumo

O trabalho tem por objetivo demonstrar o processo de adequação do Modelo de Contratação e Gestão de Serviços de Terceiros, visando customizar uma solução no ERP SAP, sem perda da qualidade e dos princípios até então bem sucedidos na planta da ArcelorMittal Tubarão.

Palavras-chave: Serviços de terceiros; Serviços; Gestão de serviços.

MODEL OF CONTRACT AND SERVICES MANAGEMENT OF THIRD ON THE ERP SAP, AT ARCELORMITTAL TUBARÃO

Abstracts

The work has for objective to demonstrate to the process of adequacy of the Model of Act of contract and Management of Services of Third, aiming at to developement a solution in the ERP SAP, without loss of the quality and the principles until then successful in the plant of the ArcelorMittal Tubarão.

Key words: Third part services; Service; Service management.

¹ Contribuição técnica ao 29º Seminário de Logística – Suprimentos, PCP, Transportes, 17 e 18 de junho de 2010, Joinville, SC, Brasil.

² Analista de Processo de Suprimentos da ArcelorMittal Tubarão



1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Serviços de Terceiros é de grande importância para ArcelorMittal Tubarão em razão dos valores envolvidos, complexidades e riscos inerentes ao processo. Desta forma desde 2003 foi desenvolvido um modelo e a adequação a um sistema customizado para suportar todos os processos da Contratação de Serviços diversos com execução dentro ou fora da Empresa, dando a esta importante e intensa atividade o devido controle.

Mantendo a estratégia de buscar aprendizados novos, mas, no entanto preservar suas melhores práticas e valores configurados nos processos existentes para atender em qualidade, quantidade, prazo e custo, a ArcelorMittal Tubarão decidiu por desenvolver estudo de viabilidade para implantar o citado Modelo de Gestão de Serviços na solução ERP SAP ECC 6.0, como forma de potencializar e priorizar o uso de uma ferramenta corporativa e de grande portabilidade para a ArcelorMittal Brasil.

Além do que, a ArcelorMittal Tubarão acredita que o Modelo já bem experimentado e maduro possa também servir de referência para alinhar práticas e padronizar processos em diferentes unidades do Brasil.

2 CONSIDERAÇÕES

Adotar o ERP SAP para a Gestão de Serviços de Terceiros é, sobretudo uma coerência com a orientação estratégica de reduzir o uso de sistemas legados, não obstante haja o desafio de obter um nível de aderência razoável com baixo custo de desenvolvimento o que de fato se torna o grande desafio do projeto.

Uma das vantagens do uso da plataforma do ERP SAP é a de ser possível melhorar a integração dos processos sem necessidade das interfaces com sistemas legados, quando estes na verdade não são necessariamente especialistas do processo. Além das questões relativas aos custos de manutenções, licenças e atualizações de versões têm que se contar com as ferramentas de interfaces para diferentes bases de dados.

Inicialmente serão adotadas soluções mais imediatas com etapas distintas, podendo no tempo alcançar uma curva de aprendizado com o devido aprimoramento chegar a um nível desenvolvimento de alta performance do processo.

Objetivamente será aprimorado com o tempo o uso dos recursos disponíveis com a Tecnologia da Informação para criar um ambiente de Colaboração, influenciado por Usuários Internos, Fornecedores, Compradores e Gestores.

3 ANÁLISE DE OPORTUNIDADE DA INICIATIVA

A orientação inicial era de se efetuar uma Análise de FIT/GAP nos Módulos do SAP e avaliar o nível de aderência às Regras do Modelo atual. Para tanto nos orientamos com alguns princípios e premissas.

“A análise da solução pelo SAP considera não a semelhança entre os sistemas, mas as equivalências das funções possíveis de executar o mesmo processo de forma diferente”.



3.1 Premissas

Considerando ser de fundamental importância a sistematização do processo definiu-se por priorizar os seguintes pontos:

- potencializar as condições standard do SAP;
- garantir que o processo tenha controle sistêmico;
- obter facilidade de rastreabilidade;
- submeter o processo em *workflow*;
- definir ferramenta para gerenciamento de documentos;
- garantir as regras tributárias;
- manter modelos de contratos no sistema; e
- criar cenários de gerenciamento em BW (*Business Warehouse*).

Como todo processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que exista uma melhoria contínua e controle constante.

Desta forma o nível de Parametrização e Customização devem configurar plenamente as regras de negócio e assegurar a mobilidade necessária para permitir desenvolvimentos futuros.

3.2 Análise de FIT e GAP

Como primeiro passo a Análise de Aderência seria o indicador para sinalizar a oportunidade de dar continuidade à especificação de uma solução possível dentro da ERP SAP.

Para efetivar o FIT /GAP, foram considerados todos os processos e atividades implementadas no sistema atual de Gestão de Serviços de Terceiros, além da avaliação dos questionários dos processos considerados em CSA (Control Self Assessment).

O critério para avaliação julgou 3 dimensões:

- relevância;
- aderência; e
- complexidade.

Pontuação:

Baixa = 1

Média = 2

Alta = 3

3.3 Resultado do FIT e GAP

Abaixo Quadro Geral da Avaliação para os Macros Processos com a indicação do nível de Favorabilidade no uso dos Módulos do SAP.

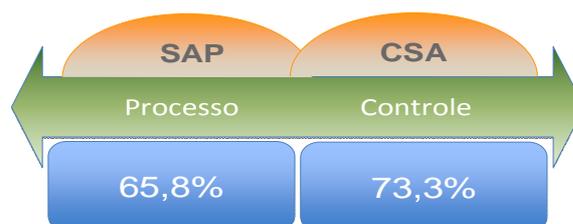


Figura 1. Fit e Gap Processo e Controle

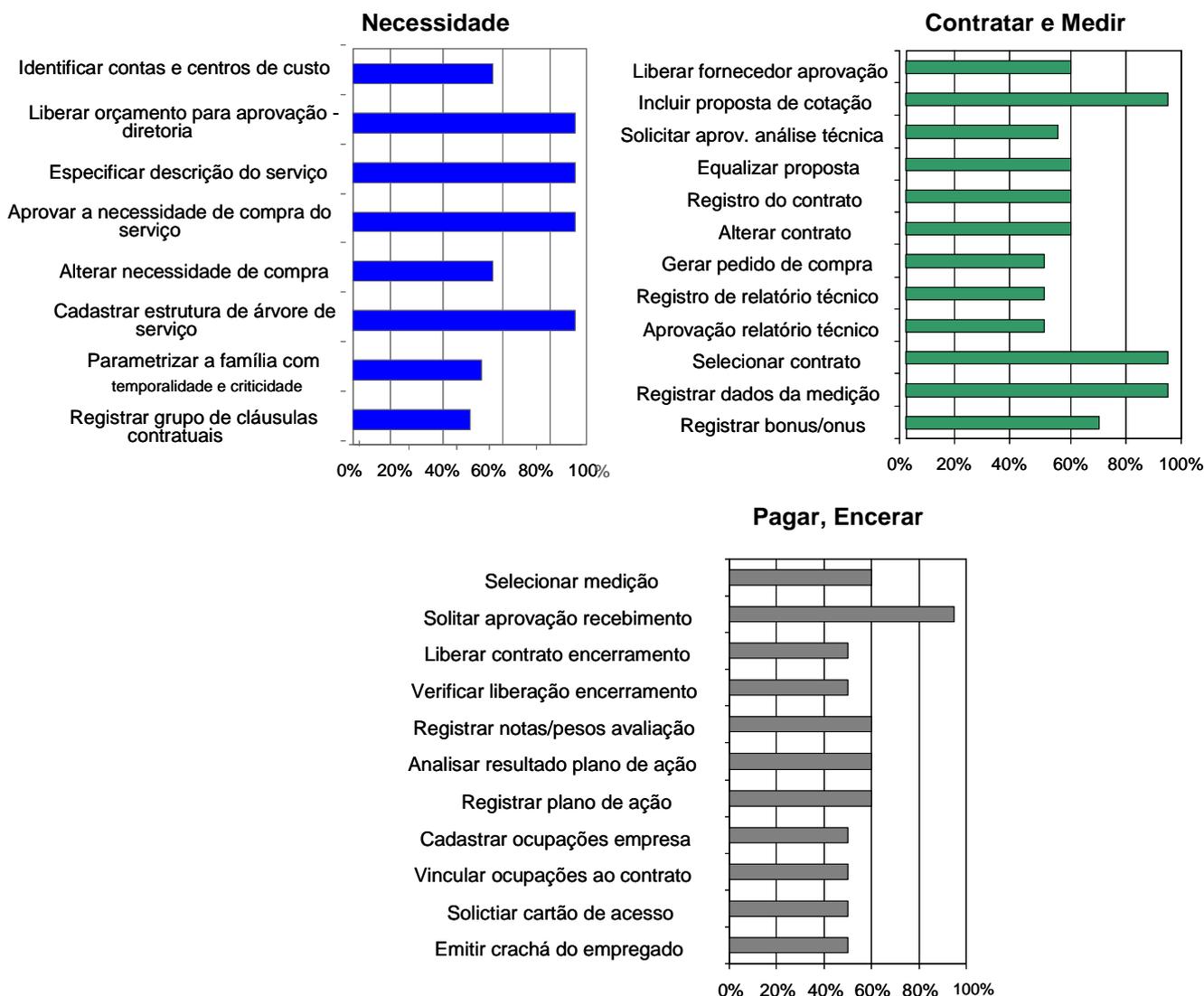


Figura 2. Gráfico de aderência.

Considerado de bom nível a Aderência, mas que ainda requer uma atenção para eventuais customizações que devem ser evitadas na medida do possível.

Em avaliações feitas anteriormente havia sido apontado a inviabilidade de colocar o modelo com soluções do SAP. Todavia tratando -se de um período em que não se havia muito domínio dos módulos que pudessem ainda de forma fracionada cobrir os processos até então efetuados num sistema bem elaborado para tal.

3.3.1 Visão do FIT e GAP detalhado

Com análise efetuada em nível de Atividades como o exemplo do processo abaixo, estas foram lançadas com os devidos pesos em forma gráfica para oferecer a visibilidade do impacto do esforço em recuperar a aderência.

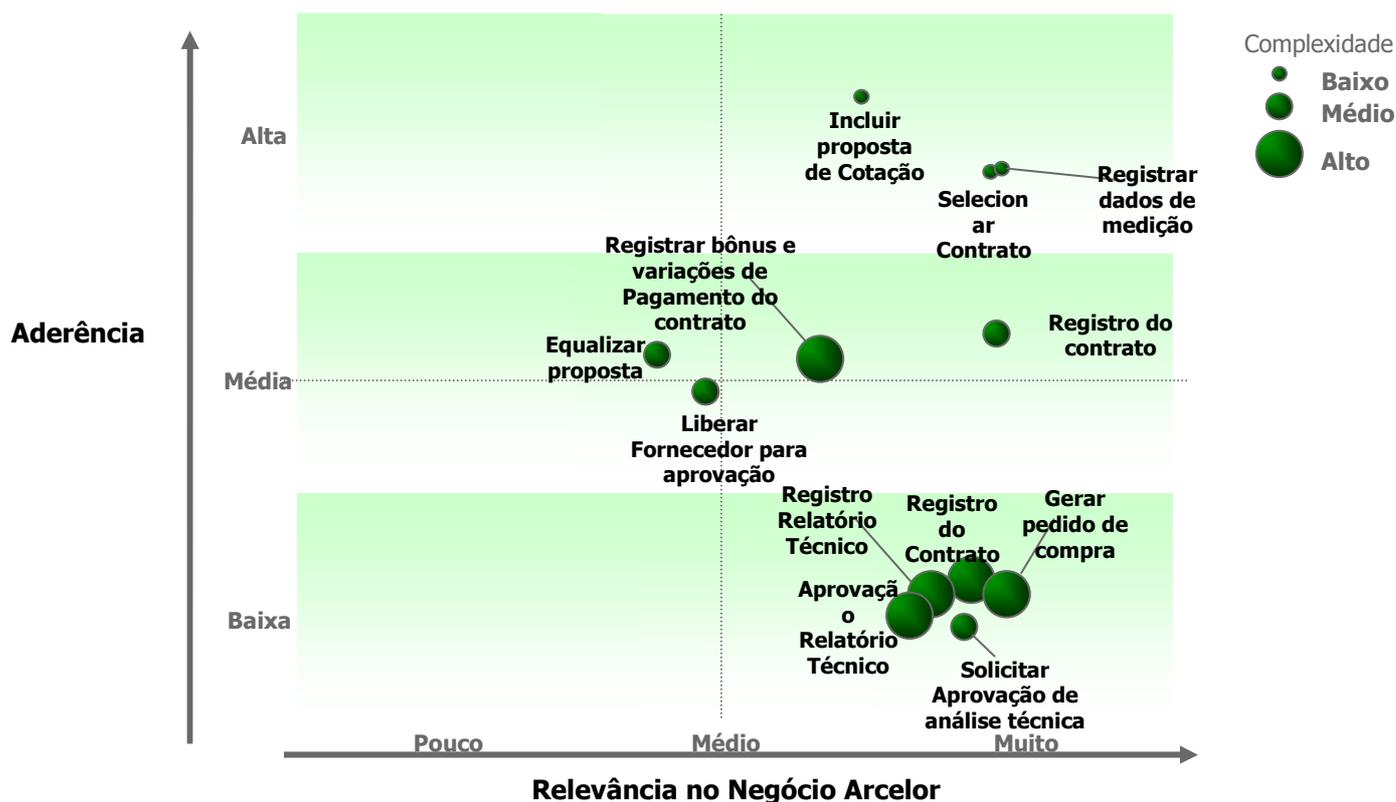
**Contratar e Medir**

Figura 3. FIT /GAP -Complexidade.

De forma geral as atividades alocadas no quadrante ao lado direito inferior indicam que pela Baixa Aderência e Muita Relevância, terão maior esforço e custo para customizar em razão também do grau de complexidade.

Ao contrário os itens alocados no quadrante do lado direito superior, são de solução mais facilitada no SAP.

4 IMPLEMENTAÇÃO DA INICIATIVA

Com a indicação de ser favorável o aprofundamento do estudo para implantar a Gestão de Serviços no SAP, foram definidos os passos para conclusão de uma proposta de viabilidade a ser aprovada pela alta Gerência.

Isto implicava tanto uma percepção de custo x benefício bem como soluções de ordem técnica, que garantam absorção do Modelo de Negócio e trabalhar a crença das pessoas para admitir o impacto da mudança.

4.1 Definição das Estratégias

Ficou definido que pela importância, complexidade e impacto da mudança que deveria haver um planejamento para implementação em Duas (2) Ondas, sendo a primeira na filial ArcelorMittal Vega do Sul, oportuno pela falta de um modelo alinhado com Tubarão e pela sua dimensão seria um bom site para suportar este case. Isto permitirá alcançar gradualmente uma curva de maturidade e facilitar a implantação em outras unidades do Grupo.



Alinhamento com as Gerências para Direcionamentos do Projeto:

Direcionadores Estratégicos

Oportunidades do Negócio

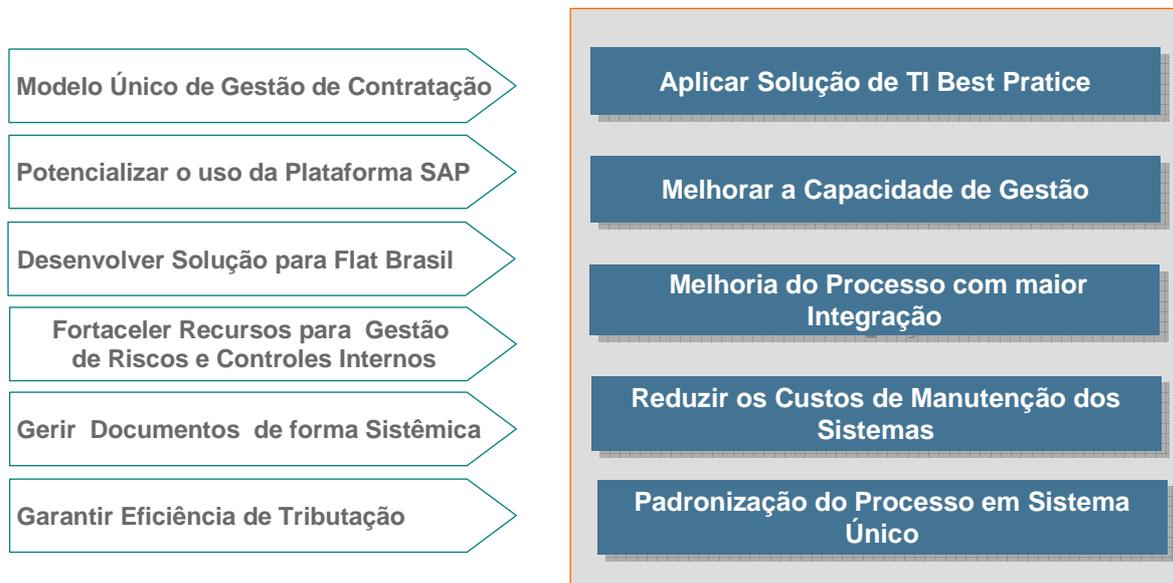


Figura 4. Direcionadores.

4.2 Desenvolvimento da Análise

Diante das orientações foi evidenciado ser muito importante a elaboração de uma Análise SWOT, onde se percebe os pontos de maior atenção e benefícios da iniciativa, assim abaixo estão relacionados alguns mais destacados:

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
POSITIVO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Solução Integrada com Módulos SAP Base única para tratar tributos Melhor Portabilidade da solução Melhor condição para Gerenciamento Redução dos Custos de Manutenção Flexibilidade na Parametrização(Regras) Eliminação das divergências entre as tabelas de impostos do GESS e do SAP Interface com usuário mais amigável 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Tendência para Solução Corporativa Adoção do recurso de TI Best Practice Uniformização de Procedimentos em Planos Facilidade para Suporte Técnico Possibilidade de unificar contratação e gestão de serviços de Investimento ,custeio e logística Melhor recurso para Orçamento no BPS Melhoria na comunicação AMT x Fornecedor Exclusão de Sistemas Legados
NEGATIVO	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Geração documentos de Contratos Jurídicos Workflow para Encerramento de Contratos Solução Multi- Modulada Necessidade de Adequar Planos de Contas e as Classificações Tributárias Ausencia de Controles rastreabilidade das aprovações de: Selecção de Fornecedores, Pre-Qualificação, e Equalização Perda de qualidade no modelo de processo e gestão 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestão e Controle no módulo HR Possíveis mudanças a nível de mandante no ERP Reatividade ao uso de módulos ERP Perda de histórico de contrato e negociação Possibilidade de perda da inteligência tributária Perda de qualidade no modelo de processo e gestão Falta de rastreabilidade sistematica dos principais controles hoje adotados no modelo AMT Perda de qualidade na análise gerencial do Orçamento Possibilidade de Customização

Figura 5. Análise SWOT.

Acrescenta-se que a Análise SWOT foi elaborada com a visão das Gerências de: Suprimentos, Controladoria, Gestão de Riscos e Tecnologia da Informação, como forma de melhor garantir a abordagem dos valores do modelo atual e contornar os pontos anotados como Fraqueza e Ameaças.



4.3 Principais Pontos do Diagnóstico

4.3.1 Sistema atual

O Modelo de Gestão de Serviços é suportado por uma solução de sistema com forte desenvolvimento, cujas algumas características podem ser ressaltadas como diferencial obtido no desenvolvimento:

- ambiente integrado;
- bom nível de sequenciamento dos processos;
- regras de tributos padronizadas;
- cláusulas jurídicas modeladas; e
- boa rastreabilidade .

Estas características permitem melhor interface com os usuários que executam as atividades de contratação de serviços, de forma bem orientada e controlada pelo sistema.

4.3.2 Sistema SAP futuro

Diferentemente do sistema atual, no SAP o processo seria efetuado de maneira mais modulada, com boa navegabilidade e rastreabilidade , adotando-se diversos módulos para alcançar a solução desejada. Desta forma fica o desafio de melhor integrar todos os passos da Contratação de Serviços de Terceiros com a melhor interface homem x sistema, além de manter em princípio as transações standard, sem afetar a capacidade de uma solução pronta para Roll-Out.

<p>MM – Material Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cadastro de Serviço •Cadastro de Fornecedor •Requisição de Compra •Coleta de Preço •Pedido de Compra •Contrato •Ranking de Fornecedor •Folha de Medição •Registro Fiscal 	<p>SRM – Supplier Relationship Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Controle de abertura de proposta <p>QM – Quality Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Avaliação de Fornecedor <p>HR – Human Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestão de terceiro <p>BW – Business Warehouse</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gerenciamento <p>BPS –Business Planning and Simulator</p> <ul style="list-style-type: none"> •Orçamento <p>DMS – Document Management System</p> <ul style="list-style-type: none"> •Gestão de Documentos <p>SPM –Supplier Performance Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Avaliação de Fornecedor -WEB
--	---

Figura 6. Soluções de Sistema

O módulo MM , não seria suficiente para cobrir todo o processo embora seja o que mais funções importantes tem para as atividade necessária, mas não atenderia em razão da falta de algumas soluções.

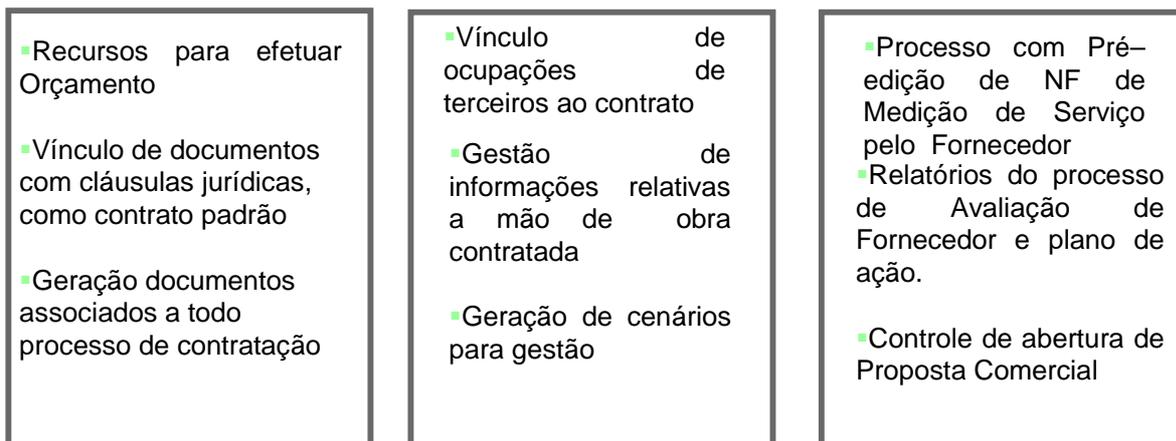


Figura 7. Soluções Fora do MM

Buscando alcançar a melhor Integração no sistema com todos os módulos citados acima, percebe-se que o nível de complexidade cresce diretamente em relação ao aporte destas soluções.

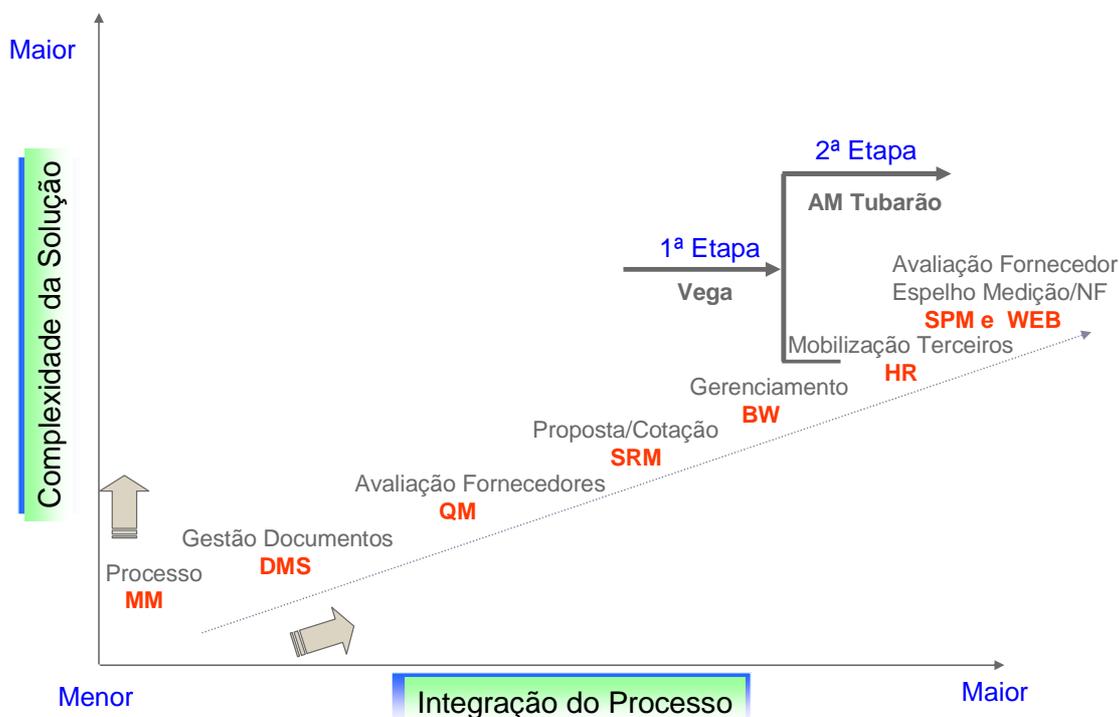


Figura 8. Estados do processo.

Esta visão mostra claramente que na medida em que a solução esteja no nível mais alto se terá um processo mais adequado com maior aderência possível, com nível de integração desejado.

O desafio fica então por conta de implementar com a menor customização possível sem perda da qualidade e performance.

Em princípio não está sendo desenhado uma mudança de re-engenharia do processo, ainda que de fato aconteça algumas diferenças. Isto porque o processo estará sendo feito em um outro sistema, quando consideramos a ArcelorMittal Tubarão.



No Caso de Vega, que já usa o SAP, apenas fará diferente, mas no mesmo sistema. Então existirão diferentes impactos da mudança.

4.3.3 Modelo do processo

A configuração sistêmica será bastante alterada mesmo em Vega que já usa o SAP e muito mais em Tubarão, já que não está sendo usado o SAP, mas na essência o processo deve ser preservado objetivamente com um desenho que representa a prática do modelo.

A figura representa como o processo está sendo suportado em suas etapas.

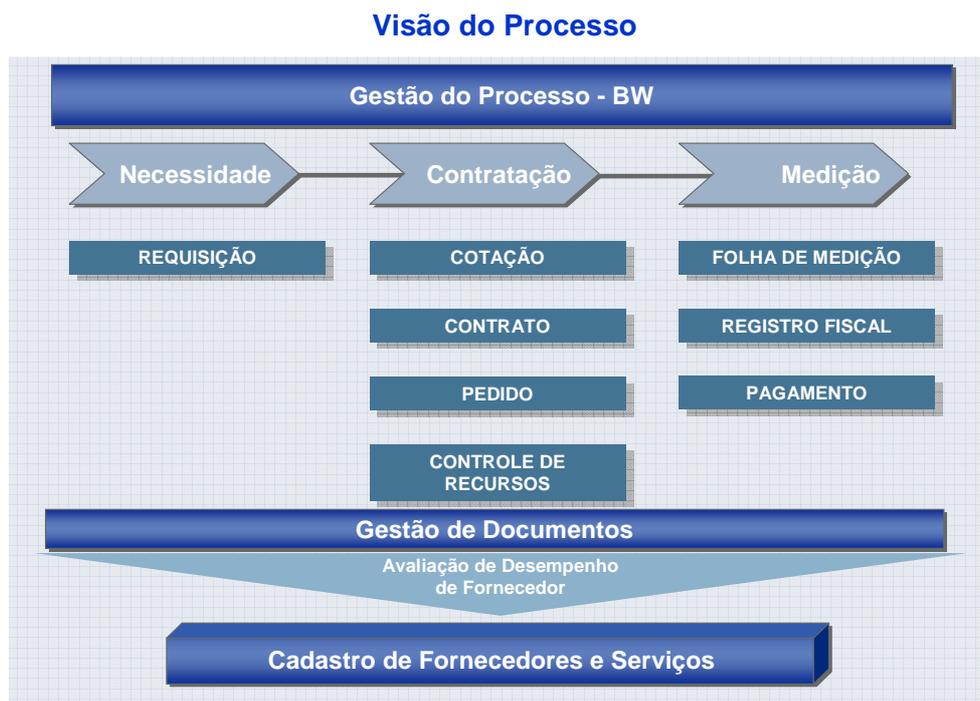


Figura 9. Cadeia do processo.

5 EXPECTATIVA DO PROJETO

Basicamente foi considerado no Business Case a justificativa que a implantação para o site de Vega trará ganho de performance no processo atual, efetuado de forma simplificada no SAP. Como não se trata de troca de ferramenta mas potencialização dos recursos, foram priorizados os seguintes atributos para alcançar este ganho:

- agregação de demanda numa mesma base;
- melhoria do processo e gestão com maior integração sistêmica;
- liberação de pagamentos sob regime de medições aprovadas;
- controle e *follow up* de datas e saldos de contratos em vigor;
- avaliação e gestão de fornecedores; e
- facilidade para suporte técnico.

5.1 Ganhos Não Financeiros

Com o ambiente Share Service na ArcelorMittal Brasil, o compartilhamento de Modelos de Negócio é fundamental para de fato alavancar a Sinergia de um ponto



de vista mais amplo, permitindo que a Tecnologia da Informação possa também ser uma condição para tal sucesso. Então o projeto prevê que no seu estágio de longo prazo promova os principais benefícios:

- aumentar o uso da plataforma SAP como estratégia para o Brasil;
- menor complexidade de gerenciamento do ambiente de TI;
- alinhar um modelo de gestão para melhoria de processos na ArcelorMittal Brasil;
- consolidar um modelo experimentado, maduro, aplicado a uma solução de TI de grande porte, garantindo sua mobilidade e estabilidade do ciclo de vida; e
- promover a sinergia entre as Unidades de Negócio da AM Brasil, dando melhor visibilidade para identificação de Benchmarking

5.2 Impactos do Projeto – NO GO

Eventualmente a não aprovação da iniciativa ao contrário dos Benefícios avaliados, acarretaria algumas perdas e contradição com Políticas e Diretrizes do Grupo:

- dificuldade de padronizar processos com sistemas não padronizados;
- não aplicar melhores práticas do modelo amt para todas as contratações e gestão de serviços;
- conviver com um sistema de baixa portabilidade para ambiente *share service*.

Esta avaliação está citada quando da proposta do projeto, como forma de reforçar o incentivo aos gestores, com mais elementos a serem considerados na análise da aprovação, como se fossem estas questões a contramão da tendência futura.

6 MACRO PLANO DO PROJETO

A tática para implantação do Projeto é criar uma condição de aprendizado com a etapa de Vega, onde será permitido aplicar a idealização do modelo num ambiente SAP já de conhecimento da equipe, apenas agregando as particularidades que irão requerer um certo nível de customização e mudanças das práticas operacionais. Para ArcelorMittal Tubarão a implantação trará uma visão experimentada de Vega, necessitando de grande atenção para a Gerência da Mudança que implica em forte treinamento do SAP, eventuais ajustes nos desenvolvimentos, acréscimo nas soluções de TI e maior tempo com operação assistida.

Macro Plano do Projeto

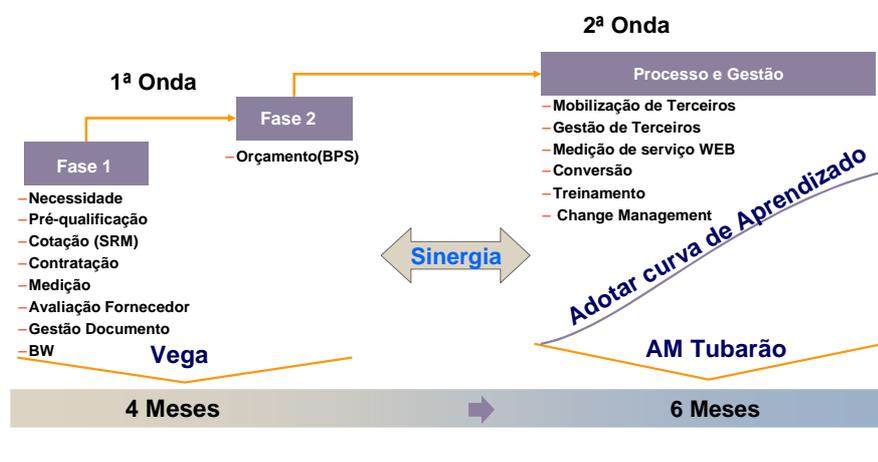


Figura 10. Macro plano.



Confiança de que o aprendizado de Vega facilitará maior sinergia e entendimentos para consolidar na ArcelorMittal Tubarão.

7 CONCLUSÃO

Mudança também representa uma visão de adequação para tendências ou realidades futuras, que serão sustentadas no tempo e na realidade das pessoas e das organizações e, entender estes momentos requer encorajamento para desafios e abertura para novos paradigmas.

Organização, Sistemas e Pessoas, tripé da sustentação e fatores de sucesso que o projeto visa esgotar todas as questões pertinentes, com maior ou menor intensidade em empresas distintas, mas sempre presentes e com devido nível de atenção.

A iniciativa de implantar o modelo de gestão de serviços de terceiros no ERP SAP objetiva soluções para a Criação Adicional de Valor no processo dentro da ArcelorMittal Brasil, compartilhando mutuas experiências sem perda da especificidade e cultura das Unidades de Negócio do Grupo.