

MODELO DE GESTÃO DE SERVIÇOS CONTRATADOS ¹

Hernán Morales Flores ²
José Alfredo de Moraes Muzzi ³
Juliana Sevieri Gonçalves ⁴

Visando otimizar a administração de seus contratos e suprimentos de serviços, a CST-Arcelor Brasil, desenhou e implementou um Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados com características inéditas para esse tipo de gestão. Dentre os resultados obtidos com sua implementação (suportado por um sistema informatizado) destacam-se: a completa visão da performance dos fornecedores, e o monitoramento do ambiente de controle interno de todo o processo de contratação. O objetivo desse trabalho é discorrer acerca do processo de estruturação deste Novo Modelo, expondo de forma concisa a determinação das ações e facilidades que possibilitaram o alcance dos direcionadores corporativos estabelecidos.

Palavras-chave: serviços, terceirização, contratos.

.....
¹ Trabalho a ser apresentado no XXV Seminário de Logística da Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais, dias 21 a 23 de junho em São Paulo, Brasil.

² *Analista de Processo de Suprimentos da CST-Arcelor Brasil*

³ *Analista de Processo de Suprimentos da CST-Arcelor Brasil*

⁴ *Analista de Processo de Suprimentos da CST-Arcelor Brasil*

1. Introdução

A evolução do modelo de negócios da CST-Arcelor Brasil fez com que os modelos de gestão dos diferentes processos corporativos fossem adequados a esta nova realidade, que é norteada pelo desenvolvimento sustentável da empresa. Este foi o desafio principal e a premissa na qual se baseou a Companhia para a revisão e implementação do Novo do Modelo de Gestão de Serviços Contratados.

Este trabalho tem como objetivo registrar e ilustrar o processo de revisão, estruturação, implementação e acompanhamento deste Novo Modelo de Gestão adotado.

Buscando otimizar a performance dos negócios, o Modelo de Gestão da CST-Arcelor Brasil é descentralizado, conferindo autonomia e responsabilidade a cada unidade (produção, manutenção, apoio, administração) para gestão de seus recursos. Suportado pelo modelo de gestão da Companhia, o Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados, otimiza a descentralização, minimizando os riscos envolvidos e estabelece um controle melhor estruturado da gestão dos processos.

Trata-se da gestão descentralizada do suprimento de bens e serviços, transferindo responsabilidade, autonomia e segregação de atividades gerenciais para cada área da usina. Esta prática oferece agilidade e especialização nas compras, além de exigir um alto grau de comprometimento das unidades contratantes com as diretrizes empresariais, sem, contudo perder a visão corporativa das contratações, bem como sua gestão em todos os níveis.

Com o Modelo, a CST-Arcelor Brasil visa não só a gestão dos contratos (planejamento, contratação e execução), mas também a gestão de infra-estrutura (normas internas, insumos, controle de acessos, logística) e a gestão das informações das pessoas (saúde, segurança, benefícios e qualificação).

O projeto desenvolvido na Companhia está baseado em uma visão ampla da prestação de serviços para a indústria, considerando os aspectos da gestão descentralizada e completa dos contratos, sem deixar de lado a estrutura de suporte para tal gestão.

Isso significa que, no caso das usinas siderúrgicas, o Modelo adquire uma dimensão especial, pois além de estar presente em todas as áreas, envolve aspectos da segurança, bem-estar e qualificação dos trabalhadores de terceiros, além da gestão de infra-estrutura, como fornecimento de materiais e equipamentos necessários à prestação dos serviços dentro da usina.

2. Metodologia

O projeto teve início em junho de 2003, analisando as melhores práticas internas e de outras empresas. Iniciaram-se depois as fases de desenho e detalhamento dos processos, para em seguida procurar no mercado um sistema informatizado que desse suporte ao modelo desenhado. Esse sistema foi implementado em 2005, onde 600 empregados-usuários foram treinados no uso do novo sistema denominado GESS (Gestão de Serviços).

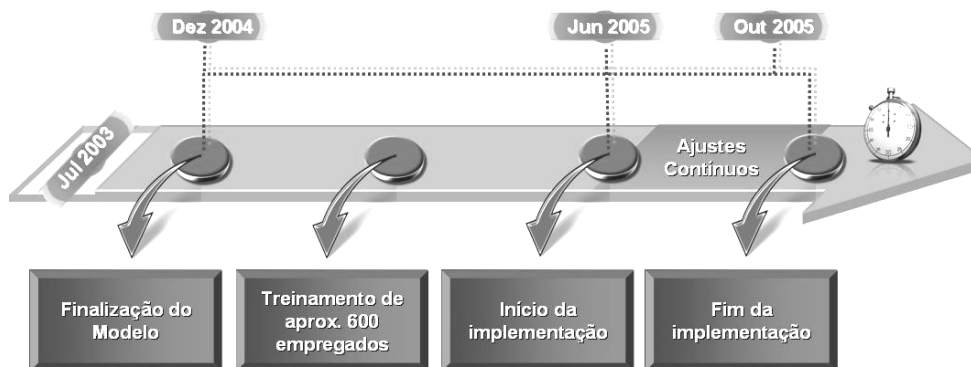


Figura 1 – Desenvolvimento

Na elaboração do Modelo, todas as áreas foram diretamente envolvidas, englobando os principais especialistas gestores de contratos, gerentes intermediários e o comitê executivo, formado por representantes da diretoria da empresa.

2.1 Conceituação do Modelo

A partir do levantamento de dados sobre os serviços contratados na Companhia e por meio de entrevistas com os gestores e usuários das áreas mais envolvidas no processo de contratação, observou-se a necessidade de rever o modelo em vigor, otimizando as práticas adotadas até então, revendo os processos, os padrões e os sistemas de apoio para adequá-los ao modelo de negócio da CST-Arcelor Brasil. Também foi considerada a expansão da capacidade de produção da empresa dos atuais 5 milhões para 7,5 milhões de toneladas/ano prevista para o ano de 2006.

Além das entrevistas com os principais usuários internos foram realizadas visitas a empresas de referência em busca de algum modelo semelhante ou melhores práticas de mercado. Foram visitadas empresas siderúrgicas no Brasil e outras empresas benchmarking em gestão de serviços, mas não foi identificada nenhuma empresa que tivesse um modelo totalmente descentralizado de gestão. Nessa etapa, a IBM Business Consulting foi contratada de forma a nos auxiliar no desenho e detalhamento do modelo, assim como na escolha e implementação do sistema de apoio.

Alguns pontos de atenção ressaltados foram: indicadores corporativos para acompanhamento dos processos de gestão de contratos, pulverização de fornecedores e contratos que dificultavam a gestão dos riscos, atualização de questões tributárias, trabalhistas e jurídicas, que demandam ajustes e controles constantes, e o mais importante, a necessidade de uma visão corporativa do desempenho, que permitisse compartilhar a avaliação de desempenho dos fornecedores.

2.1.2 Direcionadores

Os direcionadores que orientaram as características fundamentais do Modelo foram submetidos à avaliação e aprovação da diretoria da empresa, e estão descritos a seguir:

- **Compartilhamento dos Valores** da Companhia, buscando fornecedores que estejam alinhados aos princípios e valores da CST-Arcelor Brasil;
- **Inteligência** no apoio à gestão dos serviços, por meio de indicadores que possibilitem uma análise de tendências, mantendo os processos sob controle;
- **Categorização** de Serviços e Fornecedores, possibilitando um tratamento diferenciado conforme as características dos serviços e fornecedores;
- **Automação e Integração** dos Processos, por meio de uma ferramenta que proporcione visibilidade, compartilhamento de informações e controle;
- **Otimização da Descentralização**, mantendo-se essa premissa na gestão do processo e gerando oportunidades de sinergia.

2.2 Detalhamento e definição da solução

Durante a fase de detalhamento foi de vital importância a participação dos usuários por meio de reuniões de prontidão, *workshop*, nomeação de responsáveis em cada área (“padrinhos”), comunicação semanal da evolução do projeto e reuniões periódicas de validação com especialistas, gerente e até a diretoria da Companhia.

As especificações foram desenvolvidas a várias mãos, estabelecidas e validadas. O Modelo de gestão desenhado foi estruturado pela cadeia de processos demonstrada na figura 2, que vai desde o cadastramento de fornecedores e serviços até o encerramento de contratos. No Anexo 1 podemos visualizar de forma mais detalhada as principais variáveis do modelo adotado. É sobre as principais características desse modelo que falaremos nos próximos capítulos.



Figura. 2 – Resumo Esquemático dos Principais Processos do Modelo

2.2.1 Categorização de Serviços

No Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados da Companhia os serviços e fornecedores são categorizados e recebem tratamento diferenciado, conforme o local de prestação dos serviços, a criticidade e temporalidade dos mesmos.

Local da prestação dos serviços:

Tendo em vista as características das atividades do ramo siderúrgico é necessária atenção especial com as pessoas que trabalham nas usinas. O Modelo, portanto, faz diferenciação do local de prestação de serviço, diferenciando as exigências para os serviços prestados dentro e fora do site da CST-Arcelor Brasil.

Criticidade

Entende-se por um serviço crítico, aquele cujo impacto possa comprometer:

- A qualidade do produto final;
- A continuidade dos processos produtivos;

- A segurança das pessoas, instalações e equipamentos;
- O meio ambiente;
- A imagem da Companhia perante o governo, clientes, fornecedores, comunidade e empregados.

Temporalidade

A temporalidade também influencia a categorização dos serviços, possibilitando o estabelecimento de termos contratuais e de relações diferentes com fornecedores.

- Serviços Temporários: Aqueles que possuem execução descontínua (eventual, cíclica e/ou sazonal), ou que têm uma duração inferior ou igual a seis meses.
- Serviços Permanentes: Aqueles que possuem execução contínua e dão o suporte necessário aos processos produtivos, de apoio e administrativos da Companhia.

Considerando-se tais fatores, os serviços foram então categorizados em:

- Grupos - Nível mais abrangente e consolida as Naturezas de serviços. Ex: Locações.
- Naturezas - Agrupamento de Famílias por similaridade de serviços e de mercado. Ex: Máquinas e Equipamentos.
- Famílias - Representam uma organização de serviços com características próprias. É a Família de serviços que define o tratamento fiscal, os modelos de contrato, o grau de criticidade do serviço e o processo de contratação (serviço de uso geral ou exclusivo). Ex: Empilhadeira.
- Itens - Nível mais detalhado da especificação do serviço. Ex: Loc Empilhadeiras cap 25t.

A partir da definição das Naturezas e Famílias dos serviços, a CST-Arcelor Brasil criou uma matriz de categorização dos fornecedores, classificando-os conforme o caráter crítico e a temporalidade dos serviços, podendo dar tratamento e exigências diferenciadas para cada fornecedor.



Figura 3 – Matriz de Categorização de Fornecedores

2.2.1.1 Complexidade de Mercado

Comparando-se a complexidade do mercado fornecedor (quantidade de fornecedores disponíveis no mercado), *versus* o valor do contrato, outra

matriz criada foi a Matriz Estratégica de Contratação. Desta forma foi possível definir as estratégias de compras para as Famílias de acordo com a sua localização na referida matriz, como por exemplo, para Famílias de serviços onde a complexidade do mercado é alta, isto é, existe monopólio ou oligopólio, e o valor do serviço é baixo, adotamos estratégias como desenvolver novos fornecedores, rever as especificações do serviço.

2.2.1.2 Inteligência Jurídica

Ainda com essa categorização, grupos de cláusulas foram parametrizados pela área jurídica da Companhia, para cada uma das famílias cadastradas. Com isso o novo sistema informatizado disponibilizaria um modelo de contrato (já previamente parametrizado) no momento da contratação, cabendo à área jurídica então, tratar somente as exceções de cláusulas não previstas.

2.2.1.3 Inteligência Tributária

Por possuímos um alto grau de complexidade no que se refere às leis tributárias, o novo sistema permite uma parametrização prévia dos tributos pela área fiscal para cada Família de serviços, proporcionando mais segurança, confiabilidade e agilidade ao processo.

2.2.2 Avaliação de Fornecedores

O processo de avaliação de fornecedores permite que a Companhia estabeleça relacionamento com fornecedores com base em performance garantida e alinhados aos valores da CST-Arcelor Brasil.

O novo modelo de avaliação possibilita uma visão ampla do desempenho do fornecedor em todas as áreas da Companhia, considerando as quatro dimensões a seguir:

- **Performance de Resultado:** É a avaliação da qualidade técnica do serviço dentro do prazo requerido;
- **Performance de Valores da CST-Arcelor Brasil:** É a verificação do alinhamento do fornecedor aos Valores da CST-Arcelor Brasil, representados por suas políticas, padrões e práticas;
- **Avaliação Econômico/Financeira:** É a análise e monitoração automática e periódica das condições econômico/financeiras do fornecedor e que visa avaliar o grau de risco do relacionamento comercial entre as partes.
- **Auditoria:** É a avaliação dos riscos do fornecedor nos aspectos fiscal, societário, trabalhista, sócio-empresarial e ambiental, através de processo de auditoria do fornecedor.

As dimensões Econômico/Financeira e Auditoria focam o fornecedor e avaliam o risco do relacionamento deste com a empresa. Já as Performances de Resultado e de Valores CST-Arcelor Brasil estão voltadas à avaliação do desempenho do fornecedor na execução do serviço contratado.

O resultado obtido em cada avaliação e/ou durante o período do contrato é a base para que a CST-Arcelor Brasil conclua se o fornecedor está alinhado aos seus

valores, apresentando o desempenho técnico requerido e então possa, a seu exclusivo critério, excluir ou incentivar sua continuidade como fornecedor da Companhia.

O Sistema GESS auxilia disponibilizando uma visão geral de cada fornecedor e indicando a tendência e a nota média das dimensões de Resultado e de Valores, permitindo uma visão de "raio x", ou seja, uma visão detalhada das avaliações efetuadas em cada Contrato e uma visão geral do fornecedor.

Além disso, os resultados das avaliações são monitorados por meio de relatórios de desempenho do fornecedor, contidos no novo sistema, objetivando a redução da variabilidade e a tomada de decisão com relação à elaboração de planos de ação ou a descontinuidade dos serviços.

2.2.3 O Sistema

Após redefinição do Modelo, foi realizada uma ampla pesquisa no mercado para selecionar um sistema que atendesse as diretrizes definidas pela diretoria da CST - Arcelor Brasil e pela área de informática, agregando valor tecnológico à ferramenta de apoio ao modelo de gestão.

A NewAge Software, especializada no desenvolvimento e implementação de aplicativos de gestão empresarial, foi a empresa escolhida para fornecer a solução de sistema, pois tinha um alto grau de aderência ao processo.

Sendo a CST-Arcelor Brasil uma empresa de abrangência mundial e fazendo parte do Grupo Arcelor, adotou-se a estratégia de escolher um sistema com características que suportassem a visão ampla do grupo, não apenas a da Companhia.

A opção por um aplicativo de mercado foi a mais indicada, pois além de agilizar o processo de implantação, facilita a manutenção de continuidade do produto.

A pesquisa de mercado foi baseada nas seguintes diretrizes:

- Mercado: Ser um produto de mercado que suporte as funcionalidades do modelo;
- Continuidade: Garantia de suporte e evolução do sistema na velocidade requerida;
- Portabilidade: Possibilidade de implementação em outras empresas do Grupo;
- Conectividade: Capacidade de operar em conjunto com sistemas de outros fornecedores.

A partir de fevereiro de 2005, foram, então, analisadas as funcionalidades do sistema escolhido à luz das necessidades demandadas pelas várias etapas do modelo e do processo de gestão.

2.2.3.1 Implementação do Sistema

Durante a implantação do aplicativo, uma série de treinamentos para operação do sistema foram realizados, com a participação de cerca de 600

empregados, entre gerentes, especialistas de contratação e gestores de contrato indicados pelas diversas áreas da Companhia.

Como a CST-Arcelor Brasil já dispunha de um sistema de apoio, a equipe responsável pelo projeto teve necessidade de tratar estas informações de forma estruturada e sobre as características do novo modelo. Para tanto foi realizada, de forma gradual, a migração e conversão de todos os contratos de serviço do antigo sistema para o novo.

O objetivo central foi implantar um sistema para automatizar o que era antes feito manualmente, de forma a possibilitar o registro e o acompanhamento da variabilidade dos processos.

3. Resultados

A operacionalização do Novo Modelo conseguiu alcançar os objetivos estabelecidos e os direcionadores traçados pela Corporação, otimizando seus processos, estabelecendo novos e importantes indicadores gerenciais e proporcionando maior controle através de registros e de uma nova ferramenta informatizada, além de minimizar riscos significativos ligados à gestão de suprimentos de serviços.

Ainda em implantação, o Modelo, já traz benefícios à Companhia e aos envolvidos na contratação de suprimentos de serviços. Abaixo, os principais resultados alcançados e a serem alcançados:

- Manutenção do modelo descentralizado. Importante direcionador do Modelo, a descentralização foi mantida, garantindo maior controle, agilidade e flexibilidade ao processo.
- Inteligência fiscal, onde os impostos são previamente parametrizados, propiciando maior controle no atendimento à legislação tributária.
- Inteligência jurídica possibilitando a geração automática de contrato e outros documentos envolvidos no processo de contratação, com base na categorização dos serviços.
- Visão corporativa da avaliação do desempenho do fornecedor, indispensável para o acompanhamento e crescimento do parceiro, bem como para novas contratações.
- Potencialização da gestão por performance, com adoção de política de premiação ou penalidade, de acordo com as metas estabelecidas em comum acordo com o prestador do serviço. O Modelo garante o controle necessário e o nível desejado, com a definição de uma política de bônus e ônus, atrelada à performance dos fornecedores.
- Gestão por indicadores, permitindo avaliar tendências e implantar melhorias. Por meio das ações registradas é possível extrair indicadores e relatórios de acompanhamento.
- Processos passaram a ser automatizados e integrados por intermédio de ferramentas e sistemas de TI, o que auxilia na rastreabilidade dos processos, visto que o sistema registra o histórico das ações, garantindo mais segurança e confiabilidade ao processo.
- Orçamento integrado aos processos, possibilitando a consulta do planejamento orçamentário anual, em qualquer etapa do processo.

4. Conclusão

Alcançando todos os direcionadores determinados para o projeto, o Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados proporcionou à CST-Arcelor Brasil o estabelecimento de novos itens de controle para o monitoramento e gestão de seus suprimentos de serviços contratados, estabelecendo relacionamentos com fornecedores de performance garantida e alinhados aos seus valores.

Agregando valor à gestão de serviços prestados à Companhia, o Novo Modelo estabelece diretrizes corporativas inovadoras e minimiza riscos envolvidos trazendo um controle mais estruturado à gestão dos processos, além de permitir uma visão global do gerenciamento de serviços em seu Modelo descentralizado.

Uma empresa pronta para novos desafios, assegurada por um modelo de gestão desenhado para suportar a inteligência do negócio – e não apenas para atender à operacionalização dos processos – e por um pessoal altamente qualificado e comprometido, a CST-Arcelor Brasil comprova com o novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados a sua contínua busca pelas melhores práticas.

Abstract

In order to optimize the management of its contracts and service supply, CST-Arcelor Brazil has developed and implemented a New Service Outsourcing Management Model with unpublished characteristics for this type of management. Among the results which have been attained by implementing such model (supported by an automated program) some stand out: the complete vision of suppliers' performance, and the continuous monitoring and internal control of the whole hiring process. The objective of the present paper is to discourse about the structuring process of the New Model, determining the steps and facilities which have made possible the achievement of the corporate guidelines established.

Key words: outsourcing, services, management, contract.

Anexo 1 – Resumo Esquemático das Principais Características dos Processos do Novo Modelo de Gestão de Serviços Contratados

