

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
MBA EM GERÊNCIA DE SISTEMAS LOGÍSTICOS

DESENVOLVER MODELO DE SLA PARA TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGA

ALUNA: Karla Christiane Cardoso

ORIENTADOR: PROF. José Eduardo Pécora Jr

CURITIBA, SETEMBRO DE 2012

KARLA CHRISTIANE CARDOSO

**DESENVOLVER MODELO DE SLA PARA TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGA**

Trabalho apresentado como requisito de conclusão de curso de MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD.

Orientador: Prof. José Eduardo Pécora Jr, PhD

CURITIBA, SETEMBRO DE 2012

KARLA CHRISTIANE CARDOSO

DESENVOLVER MODELO DE SLA PARA TRANSPORTE

RODOVIÁRIO DE CARGA

Trabalho apresentado como requisito de conclusão de curso de MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da Universidade Federal do Paraná – CEPAD.

Comissão Examinadora

Professor

Professor

Professor

CURITIBA, SETEMBRO DE 2012

Dedico esta pesquisa a minha Equipe de Trabalho, que por anos vem buscando excelência no cumprimento do SLA. Aos meus pais e ao meu marido, que vibram e acompanham minhas conquistas, e a Deus, por permitir a conclusão de mais este desafio.

“Não se **gerencia** o que não se **mede**, não se **mede** o que não se **define**, não se **define** o que não se **entende**, e não há **sucesso** no que não se **gerencia**.” William Edwards Deming

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGNIFICADOS:

CD = centro de distribuição

KPI = *key performance indicator* – indicadores chave de desempenho

SLA = *service level agrément* - acordo de nível de serviço

LEAD TIME = acordo de prazo para entrega

ON TIME DELIVERY = entrega a tempo

RESUMO

A qualidade dos serviços logísticos de transporte, está ligada diretamente com medições efetuadas através do acordo de nível de serviço (SLA), firmados entre o prestador e o tomador de serviços. Esta pesquisa apresentou um modelo de SLA, direcionado para transportes rodoviários de carga.

Analisou-se o que é, e como aplica-se o acordo de nível de serviço, a relação do SLA com o contrato de prestação de serviço, além de indicadores de desempenho ideais para o transporte rodoviário de carga.

Foi possível observar também, as semelhanças da aplicabilidade do SLA para serviços de telecomunicação, onde o acordo é aplicado e serve de modelo para demais ambientes da prestação de serviço.

Após verificações, conclui-se que o modelo de SLA não deve ser engessado, mas sim, flexibilizar-se de acordo com as metas e estratégicas do tomador de serviço, permitindo que o SLA esteja relacionado diretamente com o principal objetivo do negócio: a qualidade do serviço.

PALAVRAS CHAVES: acordo de nível de serviço, indicadores de performance, prestação de serviço, qualidade.

ABSTRACT

The quality of transport logistics services, is linked directly with measurements made through the service level agreement (SLA), signed between the provider and policyholder services. This research presented a model of SLA, directed to road freight.

We analyzed what it is, and how to apply the service level agreement, SLA's relationship with the contract of service, and performance indicators ideal for road freight.

It was also possible to observe the similarities of the SLA applicability to telecommunication services, where the agreement is implemented and serves as a model for other service delivery environments.

After verification, we conclude that the model SLA should not be cast, but rather flexible in accordance with the strategic goals and the borrower's service, allowing the SLA is directly related to the main business objective: quality the service.

KEY WORDS: service level agreement, key performance indicators, service delivery, quality.

Sumário

INTRODUÇÃO	10
02. ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO	11
01.1GAINSHARING.....	15
03. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE..	17
04. GESTÃO DE SLA EM TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA ...	20
02.1DETALHANDO OS INDICADORES	22
05. O ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO COMO ADENDO AO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	31
06. EXEMPLO DE ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO, E SEUS KPI'S:.	37
07. ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO NA ÁREA EM TELECOMUNICAÇÕES.....	40
08. QUANDO NÃO SE ATINGE OS INDICADORES DE DESEMPENHO	42
09. DESENVOLVENDO FORNECEDORES.....	44
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

INTRODUÇÃO

O objetivo geral desta pesquisa é estudar a correta aplicabilidade dos indicadores de medição de performance, definidos através de acordo de nível de serviço (SLA), nas operações logísticas, com ênfase no transporte rodoviário de carga. Como resultado, apresentar um modelo de acordo de nível de serviço, direcionado para o transporte rodoviário de carga.

No campo de transporte rodoviário de cargas, poucos fornecedores e clientes apresentam maturidade e clareza suficiente para desenvolver, aplicar e medir o SLA. Sendo assim, a pesquisa deverá apresentar a importância em desenvolver um bom acordo de nível de serviço, vinculado diretamente com o contrato de prestação de serviços.

Neste mesmo contexto, serão detalhados os principais indicadores de performance, para alcançar o resultado esperado pelo cliente, dentro das oportunidades e condições do mercado brasileiro, como também, das características personalizadas de cada cliente.

Além das medições, estudar o acompanhamento, penalidades, substituição, como também, desenvolvimento de fornecedores, para alcançar bons resultados e parcerias duradouras na logística de transporte.

02.ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

O SLA ou, acordo de nível de serviço, é um acordo documentado, onde especifica-se o nível do serviço a ser entregue pelo contratado. Neste acordo, devem estar claras as necessidades, as obrigações, as regras bem como as penalizações, caso o nível de serviço exigido não seja alcançado.

A elaboração e implementação de um acordo de nível de serviço, não é tarefa fácil e nem rápida. Exige detalhamento de todo objetivo da organização, alinhamento adequado com fornecedores, além do envolvimento e participação de todos os colaboradores, desde a alta direção, até o chão de fábrica.

Para isto, é primordial identificar necessidades do público alvo; proporcionar uma melhor compreensão dos objetivos do serviço a ser contratado, reduzindo as oportunidades de áreas de conflito; criar incentivos ao diálogo entre o cliente e o prestador do serviço em caso de divergências de compreensão e execução da atividade; eliminar as expectativas não compatíveis com o serviço a ser contratado; definir as regras de trabalho do para o cliente interno e seu fornecedor; padronizar a operação; medir o desempenho dos fornecedores de forma homogênea, sem privilégios ou diferenças; melhorar a operação e o nível de serviço entregue ao cliente; identificar e reconhecer as melhores práticas operacionais de mercado.

O SLA segue como o parâmetro que, somente o que é medido pode ser gerenciado, e em consequência, tudo aquilo que não é medido, merece menor ou até, nenhuma atenção. Os indicadores de desempenho permitem medir o resultado da empresa, com objetivo de garantir que todos os colaboradores, dos mais variados níveis hierárquicos, trabalhem com o mesmo foco estratégico. O SLA também funciona como veículo de comunicação, possibilitando que os altos executivos possam comunicar a missão e visão da empresa aos demais níveis hierárquicos. Permitindo assim, o envolvimento de todos os colaboradores, no resultado final da empresa.

Empregado criteriosamente, o SLA torna-se eficaz para que um fornecedor cumpra os parâmetros alinhados no contrato de prestação de serviços. Os critérios de avaliação devem estar claros para os dois lados do contrato, ou seja, para o contratante e para o tomador do serviço, levando em consideração a aceitação e acordo de ambos. O grande problema e desafio do mercado atual, é a definição de métricas baseadas nas variações de cada operação, como também na grande diversidade e variações da geografia brasileira.

Os índices estabelecidos nos acordos de serviço, quando não cumpridos rigorosamente, podem ser passivos de penalizações ao fornecedor. Porém, esta nem sempre é a melhor solução. Quando as métricas não são cumpridas, as expectativas do contratante não são alcançadas, conseqüentemente, a insatisfação perante o relacionamento fornecedor & cliente, e perante o mercado consumidor, intensifica-se. Desta forma, manter um fornecedor ruim raramente é um bom negócio. Neste cenário, a melhor alternativa é desenvolver critérios e observações para entender quais indicadores não estão sendo cumpridos, entender os motivos e trabalhar para o desenvolvimento do fornecedor.

Porém, trabalhar o desenvolvimento de fornecedores, não é regra obrigatória, simples e possível. Apesar de definições criteriosas para a seleção do fornecedor, a o mesmo pode não se enquadrar com a exigência do cliente e do mercado. Desta forma, é importante ter a sensibilidade para identificar a divergência desde o início das atividades.

Um bom gerenciamento do acordo de nível de serviço não precisa ser sofisticado, com parâmetros extremamente elaborados e extensos. Precisa sim, relatar exatamente o que se faz necessário, para atingir excelência na parceria de trabalho entre o contratante e o prestador de serviço. A simplicidade e o conhecimento pleno dos acordos e medições tornam-se o segredo para o sucesso do SLA, evitando assim, conflitos pessoais e contratuais.

O ponto mais criterioso, para se desenvolver o acordo de nível de serviço, é o detalhamento e especificações do serviço e das condições exigidas. O detalhamento precisa ser criterioso e transparente, garantindo inexistência de dúvidas sobre qualquer processo. As necessidades precisam estar claramente detalhadas, garantindo que o serviço seja entregue de acordo com o entendimento do tomador do serviço.

O documento deve ser maleável, ou seja, permitindo que alterações sejam feitas durante o percurso da negociação, para garantir acompanhamento da evolução da negociação. Desta forma, o documento precisa ser revisado periodicamente.

Empresas multinacionais tendem a seguir padrões de sua matriz, por vezes americana, europeia, asiática (...), ao instalar-se em outro país. Padrões de qualidade, especificações de produtos, maneira de atuação perante a concorrência, e o mercado consumidor, características de mão de obra e infra estrutura. Tudo deve seguir padrões internacionais. Com isto, as operações logísticas também sofrem a internacionalização de procedimentos e métricas.

Desta forma, as métricas definidas em SLA deixam de ter valor real, e representar a realidade do acordo, gerando insatisfação para o contratante, e falta de perspectiva para o contratado, que procura de todas as formas atingir as métricas estabelecidas, ou até muitas vezes, burlar ou disfarçar as métricas, para representar indicações divergentes.

O SLA deve seguir padrões e exigências de cada empresa, seguindo algumas informações básicas, como; descrição do serviço, quem deve aprovar, informações dos contatos associados ao documento, garantia e recomendações, além do detalhamento do serviço, forma de apresentação dos resultados e medições, frequência e formato de apresentação dos resultados, gerenciamento de problemas, gestão de desempenho, ganho por produtividade, em caso de bônus e multas, ou seja premiações ou descontos, deveres e responsabilidades do cliente, além da rescisão e/ou validade do acordo.

Os descontos, por falhas e serviços não atendidos, em média seguem uma planilha crescente, como demonstrado na Figura 1. Quanto maior o tempo de indisponibilidade da prestação de serviço / falhas na operação, maior o percentual de desconto nos pagamentos.

Disponibilidade do serviço	Desconto
99,0% até 99,4%	5%
95,0% até 98,9%	10%
90,0% até 94,9%	20%
Abaixo de 89,9%	30%

Figura 1

01.1 GAINSHARING

Gainsharing ou compartilhamento de ganhos, é um modelo de gestão que vem a complementar o Acordo de Nível de serviço, aumentando a lucratividade, através da evolução contínua de desempenho e qualificação. Porém, o *gainsharing*, não deve ser confundido com participação de lucros, pois o seu resultado só é compartilhado, quando há ganhos gerados pela melhoria do nível de serviço.

A diferença entre os bônus previstos no SLA e o *gainsharing*, é o resultado obtido além das métricas estipuladas. Desta forma, o prestador de serviço é levado a criar oportunidades e ferramentas, para superar o que foi acordado, buscando melhores oportunidades de mercado, para desempenhar suas atividades.

Porém, a medição destes resultados é uma tarefa ainda pouco clara, pois, para valer o compartilhamento de ganhos, é necessário comprovar que ações desempenhadas pelo prestador de serviços, levaram a certos ganhos financeiros. E como separar ações da própria empresa, com ações do prestador de serviço, para descrever estes ganhos? Também, outra dificuldade encontrada, é o processo de melhoria contínua. A medida com que o tempo vai passando, a superação de metas torna-se cada vez mais complexas de se atingir, e então, como consequência, o compartilhamento dos ganhos, deixam de realmente ser compartilhados.

Para isto, é preciso detalhar especificamente, cada negociação assinada entre as partes. A negociação de compartilhamento pode ocorrer, apenas no primeiro momento em que se confirma o ganho na operação (redução inicial), como também, pode ser vitalício. Ou seja, uma determinada ação do fornecedor contratado garantiu um *saving* de U\$ 1.000.000,00 / ano. Dentro do acordado, o mesmo receberá 3,5% sob o valor reduzido. Em consequência, todo ano o fornecedor receberá esta remuneração adicional.

Este tipo de remuneração pode ocorrer, em especial, quando há ativos dedicados a prestação de serviços, como também, quando o contrato exige alto grau de envolvimento na gestão da operação. Além disso, esta negociação pode acontecer, quando o contrato tem grande representatividade nos custos logísticos da contratada.

Estes requisitos tornam o contrato extremamente rigoroso e vinculado, o que torna a negociação, por vezes, pouco utilizada. Nos Estados Unidos, apenas 5% dos contratos consideram o *gainsharing*, como forma adicional de remuneração. No Brasil, este tipo de negociação é muito menos conhecida, e consequentemente, pouco aplicada.

03.CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE

É comum as empresas assinarem um Contrato de Prestação de Serviços, com o objetivo de regulamentar os interesses do contratante e do contratado, em conformidade a ordem jurídica. O contrato, tem como finalidade, delimitar as obrigações e direitos de cada parte, garantindo o conhecimento técnico e a segurança sobre o serviço que se está contratando, assim como o desempenho contratado.

A necessidade do contrato passa a existir, no momento em que a empresa opta por terceirizar suas atividades, buscando fornecedores aptos a desempenhar atividades que venham agregar valor ao seu negócio. A busca pela terceirização tem como fatores, a competitividade no mercado, o cenário sócio-econômico, investimento em tecnologias de ponta, das quais, o negócio empresa, não tem como foco principal. Contratar um fornecedor atualizado as tendências de mercado, significa buscar o diferencial, focar no seu Negócio e utilizar-se da capacidade e qualidade deste fornecedor, para conquistar novos mercados.

Como a fornecedor exerce influência direta no resultado da empresa, assumindo responsabilidade sob atividades essenciais para o tomador de serviço, o contrato estabelecido entre as partes deve prever variações no decorrer das atividades, buscando seguir melhores adaptações a tendências de mercado. Com isto, as cláusulas descritas em contrato, devem prever possíveis ajustes. Em tempo, estes ajustes devem considerar também, a necessidade de investimentos e estudos de melhoria de processo.

Devem constar no contrato, dados como; tarifas para cada tipo de serviço, responsabilidade sob o seguro das mercadorias, forma e prazo de pagamento, duração do contrato, formas e prazos de reajustes tarifários, da identificação das partes contratantes.

Autores como Craig e Willmott (2005), Jané e Ochoa (2006), Ellram, Tate e Billington (2008), Williamson (2008) e Schoenherr (2010), cuja fundamentação teórica se baseia na economia dos custos de transação (ECT), defendem a importância do contrato para regular as relações entre os operadores e os contratantes, mesmo que estes formem uma aliança. Segundo a ECT, a racionalidade limitada e o oportunismo são pressupostos essenciais sobre os atores engajados em transações (BARNEY; HERSTERLY, 2004). Assim, os tipos de contratos e mecanismos de governança são ferramentas para reduzir os riscos de comportamento oportunista.
(http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132012000200005&script=sci_arttext)

Porém, a qualidade da entrega da prestação de serviços, também deve ser amplamente discutida, no mesmo momento em que o contrato de prestação de serviços está sendo negociado. Para receber um serviço de alta qualidade, alguns parâmetros precisam estar alinhados com os dados listados acima, e por este motivo, a negociação deve se dar de uma única vez. Assim, permite-se que um item negociado, seja complementar ao outro, mantendo a mesma linha de raciocínio e negociação.

A qualidade da entrega do serviço contratado é medida através de índices de performance, comumente conhecidos como KPI's (*key performance indicator*).

Os KPI's medem o desempenho durante o processo de execução do serviço, sendo assim, precisam ser acompanhados periodicamente, visando identificar gargalos na operação. São através destes indicadores, que as empresas podem avaliar em que fase da prestação de serviço está havendo gaps e oportunidades de melhorias, qual é o processo que exige melhor atenção, bem como avaliar a formatação das medições, permitindo que o resultado encontrado seja espelho do serviço que se está adquirindo.

Diante da necessidade de validação do serviço, e acompanhamento periódico, é que acontecem os acordos de nível de serviço. Ou seja, para que o serviço contratado seja entregue da forma como se espera, vários indicadores precisam estar alinhados entre as partes contratantes, deixando transparente as necessidades do contratante, como também, as ferramentas necessárias para que o contratado entregue o serviço, de acordo com o esperado. Portanto, todos os detalhes que precisarão ser operacionalizados, devem estar descrito no Acordo de Nível de Serviço, ou SLA (*service level agreement*).

Em breve resumo, o SLA define a meta esperada pela empresa tomadora do serviço, com relação a qualidade do serviço contratado. Além da meta, formas como o serviço deverá ser executado e alternativas, caso as atividades não aconteçam como o previsto, bem como plano de ação ou “plano B”, caso o cenário da prestação de serviço, passe por mudanças. Um único SLA, pode cobrir diversos serviços, desde que, bem documentado e detalhado entre as partes.

Finalizando, os contratos baseados no SLA precisam ter um gerenciamento eficaz, evitando perdas e desgates no relacionamento entre a contratante e a contratada.

04. GESTÃO DE SLA EM TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA

O gerenciamento do SLA, conhecido como SLM – *service level management* deve acontecer através dos parâmetros estabelecidos em contrato. O acompanhamento deve ocorrer simultaneamente a prestação de serviço, através de prazos pré estabelecidos para a medição (mensal / trimestral / diário).

O SLA é uma ótima forma de se contratar serviços, pois estabelece os parâmetros a serem atingidos pelo contratante, antecipando o início das atividades. Porém, para ter validade, a implantação do SLA precisa ser consciente e o gerenciamento do SLA precisa ser eficaz, para evitar perdas e desgastes entre os envolvidos e os usuários do serviço.

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, angariar clientes saldáveis e duradouros é tarefa cada vez mais complexa. Representa buscar altos níveis de diferenciais competitivos. Além de competir com preços, qualidade do produto final, inovação e tecnologia, é importante saber com qual tipo de fornecedor se está contando. A falta de um serviço, ou a má prestação do mesmo pode jogar por água a baixo todos os sacrifícios e pesquisas para se angariar mercado e diferenciais competitivos.

Antes de se identificar quais serão seus indicadores de nível de serviço é importante identificar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes e usuários do serviço, a forma como estes poderão ser mensuradas, e os custos envolvidos na mesma.

As particularidades acima, podem ser medidas através de diversas combinações de indicadores de desempenho. Esta diversidade, resulta das exigências diferenciadas, bem como nomenclaturas específicas de cada empresa. Desta forma, não está correto definir quais são os mais corretos indicadores de desempenho no transporte rodoviário, pois estes dependerão das particularidades de cada empresa, bem como de acordo com a percepção do consumidor final.

Neste estudo, será apresentado indicadores mais representativos com base em serviços, e custos, como também, os mais implantados no Brasil, por empresas multinacionais.

Existem também indicadores qualitativos, que visam avaliar a qualidade da estrutura disponibilizada para a operação logística, como limpeza, controle de pragas, renovação de equipamentos, aparência física, organização e boas praticas de manuseio da carga.

Importante também, utilizar indicadores qualitativos, para avaliar a qualidade das informações prestadas, durante toda a operação, permitindo que o projeto torne-se mais ágil possível.

02.1 DETALHANDO OS INDICADORES

- *INDICADOR DE QUALIDADE DE FROTA*

Um dos principais pontos a ser avaliados, na operação de transporte rodoviário de carga, é a qualidade e idade média da frota. A frota brasileira apresenta uma idade média de 13,4 anos, segundo a RNTRC (Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga). Este é um grande problema e desafio na área de transporte. Trabalhar com veículos antigos, sem manutenção e segurança, impacta em atrasos de entrega, avarias em mercadorias transportadas, aumento da sinistralidade em estradas (roubos e acidentes), sem contar com avaliações ambientais e sociais, como poluição sonora e do meio ambiente, baixa qualidade de vida para os motoristas profissionais, e demais veículos que estão na estrada com estes veículos. Segundo a ministra do meio ambiente, Izabella Teixeira,

Não é novidade nenhuma que os veículos mais antigos emitam um volume maior de poluentes, os novos caminhões adequados ao padrão Euro 5, que começaram a ser comercializados no início do ano, por exemplo, chegam a reduzir em 80% o nível de gases tóxicos em relação aos de tecnologia anterior. No entanto, o Brasil, possui uma frota de caminhões com idade média de 13,4 anos. Considerando este cenário, Izabella Teixeira, ministra do Meio Ambiente, enfatizou a necessidade de ser renovar a frota de veículos brasileiros durante uma entrevista coletiva realizada na véspera da abertura oficial da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20.

Assim que definido o indicador a ser utilizado, deve-se definir os percentuais mínimos / máximos aceitos. Na média, as empresas procuram trabalhar com um percentual médio de 95% de performance. Mas ao considerar a qualidade da frota brasileira, e também, considerar que muitas empresas ainda optam por custos mais reduzidos, ao invés da qualidade, este indicador dificilmente é atingido. Para avaliação, é preciso informar os

requisitos de qualidade de frota e inspecionar todos os veículos. Sendo necessário, enviar relatório de não conformidade, ou até solicitar troca de equipamento.

- Cálculo sugerido:
- Percentual de veículos aprovados (sem restrição e recusa) / total de veículos solicitados x 100

▪ ***CUMPRIMENTO DO LEAD TIME***

Com a grande concorrência no mercado de transporte rodoviário, muitas empresas prometem prazos inalcançáveis, para ganhar o contrato com seu futuro cliente. Este é um problema grave não apenas para a empresa que está aceitando / ofertando prazos que não impraticáveis. Cabe ao tomador de serviços, cobrar pelo que se foi contratado, fazendo valer definições alinhadas contratualmente. Logicamente com isso, a qualidade de serviço torna-se prejudicada. Alinhado a baixa qualidade da prestação de serviço, está a imagem e atendimento ao mercado do tomador de serviço. A aplicação de multas e cobranças diárias não soluciona o problema existente na área de transporte. Portanto, é de primordial importância, que o contratante avalie os prazos que estão sendo solicitados, considerando a média de mercado, como também, com as distâncias geográficas do país. Importante também, avaliar como é o desenvolvimento da empresa candidata no mercado. O processo de contratação já é bastante burocrático, caro e muitas vezes demorado. A empresa precisa minimizar os riscos de erro, ainda mais em itens que relacionam diretamente o abastecimento de seus clientes, como é o caso da promessa da entrega em determinado prazo. Não tem nada pior do que aguardar o recebimento de um lote em determinado período, e não receber o mesmo, podendo gerar impactos na produção e ponto de venda.

Este indicador mede o percentual (%) de entregas realizadas dentro do prazo acordado no SLA. Normalmente, este indicador é medido logo após ao fechamento de faturamento mensal, considerando o prazo médio para conclusão das entregas. Deve ser medido mensalmente, evitando que gargalos sejam repassados de um mês para o outro, prejudicando a reposição de produtos, no ponto de venda.

O percentual médio de mercado exigido hoje, para entregas diretas / transferências é de 98%. Para o serviço de distribuição, o percentual exigido gira em torno de 93% a 95%.

- Cálculo sugerido:
- $\text{Número de entregas realizadas no prazo} \times 100 / \text{total de entregas realizadas}$.
-

**▪ CUMPRIMENTO DE JANELA DE CARREGAMENTO E
DISPONIBILIDADE DE VEÍCULOS**

Negociar fornecedores, planejar a produção, avaliar a qualidade do produto, trabalhar propagandas, marketing, vendas, negociações, pagamentos e promoções, planejar armazenagem, controle de estoque, separação, conferência e paletização da mercadoria e não garantir qualidade na expedição do produto? Aqui encontra-se um gargalo que pode atrapalhar toda a cadeia logística de uma empresa. Não apresentar veículo para carregamento, ou retardar sua apresentação, representa falta de produto no PDV ou na cadeia de produção, bloqueio de docas para carregamentos, perda de produtividade da mão de obra para carregamento, além do efeito “bola de

neve”; quando se atrasa um carregamento, todos os demais sofreram reflexos deste mau planejamento.

- Cálculo sugerido:
- Número de veículos apresentados dentro da janela de carregamento / número de veículos solicitados durante todo o mês x 100

▪ **AVARIAS NO TRANSPORTE**

Além de efetuar a entrega no horário e local correto, é preciso entregar a quantidade correta ao cliente final. Isso não significa apenas a excelência na conferência da carga, como também, qualidade e boas práticas de manuseio da carga. É preciso atentar-se para a forma correta de manusear as mercadorias, no momento da coleta, no transbordo do veículo, como também no ato da entrega. Em caso de displicência, em qualquer momento da movimentação da carga, ocasionam-se as avarias. O indicador de avarias no transporte, tem como objetivo medir os casos gerados durante o processo de transporte, ou seja, desde o momento da coleta até a entrega final da carga.

Apesar de, comumente a transportadora indenizar o valor avariado ao fabricante, o objetivo é garantir que o produto chegue ao consumidor final, com a mesma qualidade saída de fábrica. Portanto, este é um indicador de grande importância aos fabricantes. Em média, os percentuais aceitáveis de indenizações está entre 0,1% a 0,5% do valor total transportado.

- Cálculo sugerido:
- Valor indenizado ao cliente x 100 / valor total das mercadorias transportadas.

▪ **ACURACIDADE DA EMISSÃO DE CONHECIMENTO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA (CTRC)**

A qualidade e periodicidade na cobrança e pagamento de frete, está diretamente ligada a correta emissão do conhecimento de transporte rodoviário de carga (CTRC). Dados correto do embarcador, destinatário, dados da carga transportada (peso, volumes, metragem cúbica – m³ -, valor e descrição correta do produto), e o correto calculo do frete, evitam retrabalho na conferência documental. Assim, o margem de divergência no ato da entrega, por problemas documentais, e o retrabalho no ato da conferência de frete e pagamento, são nulos.

O percentual aceito pelo mercado, neste indicador é de 2 a 4% de erro. Com a implantação de artifícios eletrônicos, como envio de NOTFIS, COMENB, a margem de erro é praticamente nula.

- Cálculo sugerido:
- Valor do documento emitido incorretamente x 100 / total pago a transportadora

▪ **CICLO DA LOGÍSTICA REVERSA**

Este indicador tem como objetivo medir o tempo de retorno de produtos, devolvidos pelo destinatário, como também, o retorno de embalagens e produtos impróprios para venda, recolhidos do destinatário.

Normalmente, as empresas adicionam 50% ao prazo estipulado para atendimento a região da prestação de serviço, de prazo para a logística reversa.

- Cálculo sugerido:
- Data da devolução (coleta) – data da devolução ao fabricante.

▪ **NÃO CONFORMIDADES NAS ENTREGAS**

Este indicador tempo como objetivo, medir o percentual de erros gerados pelo transportador, e que gera impactos no recebimento da carga, por parte do destinatário. Estes erros podem ser gerados na gestão e operação de transportes, como no ato da entrega. Exemplos de erros são: atraso de entrega, avarias, gastos com fretes expressos não previstos em contratos (gerado por alguma ineficiência do transportador), perda de janela de entrega, inversão de produtos, divergência (ou falta) documental, entre outros pontos.

- Cálculo sugerido:

- Custo adicional de frete com a não conformidade / custo total pago ao transportador.

Na gestão de transporte rodoviário de carga, vários outros indicadores podem ser estabelecidos, dentro do acordo de nível de serviço. Acima foram apresentados, os indicadores mais tradicionais, e que, praticamente tornam-se obrigatórios em qualquer SLA. Alguns outros exemplos de indicadores importantes neste segmento:

- ❖ Qualidade na informação das entregas; permitindo com que qualquer divergência no ato da entrega seja registrado e rapidamente informado, permitindo tomada de ação imediata. A qualidade neste indicador, pode permitir a redução drástica de retorno de mercadorias, e reentregas posteriores, além de redução do tempo do veículo parado aguardando descarga.

- ❖ Retorno da informação da entrega; como muitas indústrias efetivam uma venda, somente após efetivação da entrega, o prazo para disponibilizar a data de entrega, bem como a qualidade desta informação, tornam-se ferramentas importantes na cadeia de venda. Para isto, importante ferramentas eletrônicas como EDI, B2B, sites.

- ❖ Retorno do comprovante de entrega (canhoto da NF)

- ❖ Qualidade do *Cross Docking*; o CD é a extensão da fábrica / centro de distribuição, portanto, precisa manter os mesmos padrões de

qualidade original, tanto quanto a limpeza, como mão de obra especializada e equipamentos de ponta, para movimentação da carga.

- ❖ Divergências na entrega (faltas, sobras ou troca de produtos); um outro grande gargalo, e motivo para aumento da insatisfação do cliente, no ato do recebimento do produto, e a divergência do pedido, com o que se está entregando. A cadeia que vai do pedido até a entrega tem vários elementos envolvidos, especificando-se a parte de responsabilidade do transportador, o produto que consta na NF deve ser entregue integralmente ao destinatário, sem faltas, avarias ou trocas.

- ❖ Rastreabilidade da entrega; permitindo acompanhamento on line do processo de entrega.

- ❖ Manutenção da rastreabilidade do produto; para garantir a rastreabilidade do produto (controle do lote) é importante que o transportador respeite o lote direcionado a cada destinatário, permitindo que os lotes não sejam alternados durante o processo de transporte.

- ❖ Controle da fumaça preta; permitindo que a parceria responsabilize ambiental.

- ❖ Idade média da frota; indicador medido com um prazo mais espaçado, porém, de grande importância, para registrar se o prestador de serviço está preocupado com a parceira, e investindo em seu negócio. Quanto mais novo um veículo, menor a probabilidade de quebra, acidentes e atrasos nas entregas.

- ❖ Pesquisa de satisfação: a contratante e seu fornecedor, devem elaborar uma pesquisa de satisfação, a qual deve ser medida mensalmente. Esta pesquisa, deve avaliar o nível de satisfação do usuário do serviço direto. Apresentar os resultados esperados pelas métricas definidas em

SLA, porém, com grandes divergências interpessoais, pode, a médio e longo prazo, trazer problemas para o contrato.

De acordo com pesquisa de mercado, os indicadores mais procurados pelo tomador de serviço, em ordem de importância, são:

INDICADORES DE DESEMPENHO MAIS UTILIZADOS NOS CONTRATOS	
Entrega dentro do prazo	2%
Custo da operação	8%
Avarias	8%
Pouco ruído na operação	1%
Pedidos entregues in full	8%
Carregamento com qualidade	9%
Metas de qualidade	5%
Logística Reversa	3%

Figura 2

05.O ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO COMO ADENDO AO CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

O acordo de nível de serviço, bem como o detalhamento de seus indicadores de performance, deve constar como documento complementar ao contrato de prestação de serviço, devidamente alinhado entre o tomador e o prestador de serviço. Não é correto validar um SLA após a assinatura do contrato. Os indicadores de nível de serviço, tem relação direta com o custo operacional de toda área logística, assim como, com a estrutura necessária para a prestação do serviço. Portanto, deve constar em contrato, cláusulas adicionais com as negociações necessárias para atingir a qualidade de serviço esperada pelo tomador de serviço. Para registrar exatamente o que está sendo acordado, sugere-se anexar ao contrato, planilhas de controles, cálculos e formulas, permitindo o detalhamento completo de cada atividade necessária, para acompanhamento e cumprimento da qualidade do serviço, bem como, os indicadores que serão exigidos ao longo do contrato.

Sendo assim, qualquer prestação de serviço logístico, desde que não seja esporádico, deve respeitar e seguir regras contratuais, onde esteja claramente descrito, os direitos e obrigações do prestador e tomador do serviço. A descrição precisa ser clara e objetiva.

Encontra-se aqui, o primeiro grande erro nos contratos de prestação de serviços logísticos no Brasil. Os contratos firmados entre as partes, não vinculam acordo de nível de serviço ao contrato. O SLA é tratado em outro momento, normalmente após a iniciação da prestação dos serviços, tratando como se houvesse um novo contrato, com regras e metas distintas do que se havia negociado no contrato inicial.

Com isso, a relação entre o contratante e o contratado torna-se discrepante. O contratante exige qualidade na prestação de serviço, principalmente nos dias de hoje, quando a logística pode ser o grande diferencial no mercado consumidor. Produzir a quantidade certa, no momento certo, e nos pontos de venda certos, com os custos devidamente alinhados,

pode garantir a diferença perante a concorrência. Mas para alcançar o nível de exigência que o mercado consumidor exige em tempos atuais, os custos da área logística elevam-se. Mão de obra cada vez mais qualificada, equipamentos modernos e apropriados, tecnologias para que a informação chegue em tempo real, e quando possível, antecipando problemas e prevendo gargalos, são ferramentas que nem sempre precisam ser utilizadas, em uma prestação de serviço menos concorrida. Isso quer dizer, quanto maior a exigência, maior o custo-benefício.

Mas será que o contrato de prestação de serviço, realmente prevê este cenário ? O contratante apresenta suas necessidades, e o contratado, normalmente a parte menos favorecida, precisa adequar-se para atendê-la, mas nem sempre está preparado para tamanha exigência.

Por um lado, as exigências estabelecidas nos SLA's tem gerado qualificação e profissionalização das empresas de prestação de serviços logísticos, em especial, para as empresas de menor porte, e também as empresas familiares. Porém, por não se esgotar todas as necessidades da contratação no início da operação, a prestação de serviço gera diversos gargalos, e como resultado, a insatisfação do contratante.

Portanto, a primeira grande recomendação para a contratação de serviços, é para que a vinculação de todas as necessidades e exigências sejam validadas no ato da assinatura do contrato de prestação de serviços. O contrato precisa prever, claramente, as especificidades do negócio. Cada negócio tem suas necessidades específicas, portanto, é preciso detalhá-las, evitando a trivialidade. Assim, o prestador de serviço saberá exatamente o serviço que deverá entregar, e o contratado conseguirá focar realmente no seu nicho de negócio, sem preocupar-se com gargalos ou falhas operacionais dos seus fornecedores logísticos.

A definição das métricas devem ser bem exploradas, evitando tendências de subestimação de resultados, para reduzir custos, ou superestimação, garantindo um alto nível de performance, e

consequentemente, custos elevados, muitas vezes até, desnecessário. Esta discrepância pode comprometer todo o resultado do contrato.

Há que se comentar, sobre a incidência de multas contratuais, previstas no acordo de nível de serviço, para os casos onde não seja alcançada as metas pré-estabelecidas. Caso contrário, há previstos também bônus e premiações.

Sendo assim, a maneira ideal para se contratar um prestador de serviço, quando o objetivo vai além de da simples prestação de serviço, é vincular o Contrato de Prestação de Serviços, com o *Service Level Agreement*, prevendo todas as características e formas para que a prestação de serviço surpreenda a necessidade do cliente, fazendo valer todos os itens previstos em contrato, e também objetivando a diferença no mercado consumidor. A união entre estes dois documentos importantes, representa ganhos consideráveis, pois permite ao contratado esgotar todas as possíveis dúvidas e gargalos que possam ser gerados na prestação de serviço. Neste cenário, o bom e velho discurso “tal exigência não estava prevista em nosso contrato inicial”, deixa de existir, como também, conflitos pessoais e contratuais entre a empresa e o prestador de serviço, quando a qualidade passa a ser exigida, porém, não prevista no início da parceria.

Como opção, ao detalhar a Cláusula contratual “*valor e reajuste da prestação de serviço*”, sugere-se vincular exatamente a qualificação e os índices que se pretende exigir do fornecedor. Esta seria a forma mais clara de detalhar as exigências da prestação de serviços, deixando claro, os direitos e obrigações de ambas as partes. Ou seja, o quanto será pago pela qualidade exigida da prestação de serviço. Vincula-se então, os dois principais pontos de uma contratação. Neste momento, as regras precisam ser simples, detalhadas e claras, impossibilitando a dupla interpretação, o que poderia gerar oportunidades para falhas no processo.

Um SLA bem alinhado deve representar custos adequados para o negócio da empresa, e consequentemente, para a performance no mercado.

Abaixo, sugestão para vincular os temas:

CLÁUSULA QUARTA – DO VALOR, DO REAJUSTE e DA QUALIDADE DE SERVIÇO

4.1. Pela execução dos serviços, a CONTRATANTE pagará à CONTRATADA, o valor por viagem e veículo conforme pactuado no ANEXO I.

4.2. Os valores serão reajustados anualmente, de acordo com a variação do IPCA/IBGE, ou em caso de extinção do mesmo, pelo índice legal que vier a substituí-lo.

4.3. Os valores pactuados, são suficientes para o cumprimento das métricas estabelecidas no ANEXO II. Estas métricas, serão acompanhadas, de acordo com a periodicidade definida no anexo II, e denominadas como Acordo de Nível de Serviço.

Erroneamente, deve-se pensar em vincular o SLA, com a cláusula de “obrigações da contratada ou obrigações do contratante”. Pois, um acordo de nível de serviço só apresentará bons resultados, quando as duas partes estão realmente comprometidas com o resultado esperado. Lançar a responsabilidade pelos resultados esperados, discriminados em um SLA, exclusivamente para o fornecedor, pode ser um outro grande erro contratual. Para atingir o resultado esperado, seja em qualquer ponto da operação, o contratante precisa participar ativamente, cumprindo suas obrigações, para que o fornecedor garanta a execução do serviço com a qualidade desejada.

Como descrito em capítulos anteriores, o acordo de nível de serviço deve compreender detalhes operacionais, comerciais e estratégicos específicos de cada negócio, portanto, definir um modelo ideal de SLA caminhará em sentido contrário a personalização do documento. Porém, alguns indicadores tornam-se essenciais para o segmento, sendo obrigatório em qualquer contrato de prestação de serviço. Estes itens, estão descritos no documento a seguir, assim como sugestões para descrever possíveis gargalos, observados a cada medição:

**ACORDO DE NÍVEL DE
SERVIÇO**

Documento complementar ao contrato de prestação de serviço /
2012 – medição mensal

Mês avaliado:

Aprovação:

Performance Geral:

KPI´s avaliados:

01) Cumprimento da janela de carregamento

Nr. de veículos apresentados dentro da janela de carregamento / nr. de veículos solicitados durante o mês x 100

02) Cumprimento de lead time

Número de entregas realizadas no prazo acordado x 100 / total de entregas realizadas

03) Indicadores de qualidade de frota

Quantidade de veículos aprovados (sem restrição e recusa) / total de veículos solicitados x 100

04) Avarias no transporte

Valor indenizado ao cliente x 100 / valor total das mercadorias transportadas

05) Não conformidade nas entregas

Custo adicional de frete com a não conformidade / custo total pago ao transportador

⇒ Tendo como foco o cumprimento dos KPI´s relacionados acima, e o desenvolvimento da *Melhoria Contínua Estando* de acordo, apresentar plano de ação para possíveis gaps no próximo período:

⇒ Apresentar gargalos encontrados na operação durante o último período avaliado:

⇒ As previsões de demanda para o próximo período, bem como mudanças estratégicas que poderão impactar na operação de transporte, deverão ser apresentadas pelo cliente neste momento

Data,.....

Assinatura cliente

Assinatura Fornecedor

06. EXEMPLO DE ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO, E SEUS KPI'S:

Como citado anteriormente, o acordo de nível de serviço, e os indicadores que o compõe devem tomar como base as características e necessidades personalizadas, de cada empresa. Por tanto, observa-se abaixo, três demonstrativos de controle e acompanhamento de SLA.

- **Exemplo nr 01:**

Indicador	Meta	Pontos
On time	>95%	20
% de atraso na coleta	<5%	20
% indisponibilidade	zero	20
% dificuldade de entrega responsabilidade transportadora	<2%	10
Nota fiscal pendente de aceite a mais de 05 dias	<5%	10
% de devolução de pallet	>92%	10
% cumprimento da agenda de devolução de pallet	>95%	10
Pontuação total do Programa		100

Meta bônus - adicional de 30% da pontuação total mensal

Faturas enviadas dentro do prazo - até 20 dias após o aceite >95% bônus 30%

▪ **Exemplo nr 02:**

INDICES DE PERFORMANCE - P10 - SETEMBRO – 2011

CPE = Total de entregas corretas / Total de entregas

AIE = Total de entregas sem problemas de avarias, faltas inversões ou sobras / Total de entregas

EDC = Total de canhotos informadas as datas de entregas no dia útil seguinte ao lead time / total de NF dos mês

DDV = Total de veículos disponibilizados no horário agendado / total de veículos solicitados

	Curitiba	São Paulo	Geral Transportador
Total de entregas	746	1034	1780
Total de entregas corretas	740	1010	1750
Total de entregas sem problemas	741	1030	1771
Total de notas fiscais	2235	1330	3565
Total de canhotos informados	2013	1192	3205
Total de veículos solicitados	253	193	446
Total de veiculos agendados OK	239	191	430
CPE	99,20%	97,68%	98,31%
AIE	99,33%	99,61%	99,49%
EDC	90,07%	89,62%	89,90%
DDV	94,47%	98,96%	96,41%
PER	98,18%	97,49%	97,70%

	PER =	(CPE X 0,80)	+	(AIE X 0,03)	+	(EDC X 0,05)	+	(DDV X 0,12)
Curitiba	PER =	79,36%	+	2,98%	+	4,50%	+	11,34%
	PER =	98,18%						

	PER =	(CPE X 0,80)	+	(AIE X 0,03)	+	(EDC X 0,05)	+	(DDV X 0,12)
Anhanguera	PER =	78,14%	+	2,99%	+	4,48%	+	11,88%
	PER =	97,49%						

	PER =	(CPE X 0,80)	+	(AIE X 0,03)	+	(EDC X 0,05)	+	(DDV X 0,12)
Geral Trans-Iguaçu	PER =	78,65%	+	2,98%	+	4,50%	+	11,57%
	PER =	97,70%						

▪ **Exemplo nr 03:**

ANS
Acordo de Nível
Serviço

- OTD = 95%
- Retorno de informação = 100%
- Inspeção Veículos
- Cobrança de fretes diversos em no máximo 30 dias
- Disponibilidade de veículos

07.ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO NA ÁREA EM TELECOMUNICAÇÕES

Um acordo de nível de serviço (SLA) é um contrato entre o provedor e o cliente que garante níveis específicos de desempenho e confiabilidade a um custo estipulado e sob determinadas condições. Ele deve estar alinhado à estratégia de crescimento da empresa, tanto para companhias que prestam quanto para as que compram os serviços, evitando grandes mudanças operacionais, perda de produtividade e ampliação do uso da tecnologia na geração de bens e serviços. (MUNCINELLI, 2012, pg 76)

Para e desenvolver um bom modelo de acordo de nível de serviço, é importante conhecer como é sua funcionalidade em outros campos da prestação de serviço. Para tanto, buscou-se a área de telecomunicações, onde o SLA é aplicado e medido corretamente.

A terceirização de serviços tem crescido em alta escala, nos últimos anos, nas áreas de telecomunicações e tecnologia da informação, graças ao crescente aumento da competitividade e do consumo mundial, permitindo obter ganhos de escala, através de fornecedores externos (terceiros).

Com isto, faz-se necessário a implementação adequada do acordo de nível de serviço, garantindo a qualidade na entrega do serviço, ao consumidor final, e por esta razão o acordo de nível de serviço nesta área está cada vez melhor implementado.

Os principais desafios do SLA nesta área, é de gerenciar a indisponibilidade do serviço, satisfação e melhoria de relacionamento com os clientes, assim como a perda da credibilidade dos clientes, junto a área.

Como a área de TI, exige um serviço contínuo (24 horas por dia), a disponibilidade passa a ser um parâmetro chave para o acordo de nível de serviço. A indisponibilidade é medida com base em números percentuais, de tempo em que o serviço ficou fora de operação. Ou seja, a indisponibilidade anual de um serviço de TI foi de 3 dias, portanto $3/365 = 0,82\%$ de

indisponibilidade ao ano, ou 99,18% de disponibilidade. Para garantir aumento da disponibilidade do serviço, é necessário a eliminação de pontos de falhas simples, e como consequência, um serviço mais caro.

Podemos observar a exigência pela disponibilidade do serviço, através da Figura 3, a seguir. A indisponibilidade é medida em fração de segundos / ano.

Disponibilidade A (%)	Tempo indisponível em um ano	
99,9999999	0,03	seg
99,999999	0,32	seg
99,99999	3,15	seg
99,9999	31,54	seg
99,999	5,26	min
99,99	52,56	min
99,9	8,76	hrs
99,0	3,65	dias
90	36,50	dias

Figura 3

Partindo-se da premissa de que em prestação de serviços na área de informática não existe garantia integral (100%) de nível de serviço, denomina-se acordo de nível de serviço ou SLA (Service Level Agreement), para efeito do presente contrato, o nível de desempenho técnico do serviço prestado proposto pela **CONTRATADA**, sendo certo que tal acordo não representa diminuição de responsabilidade da **CONTRATADA**, mas sim indicador de excelência técnica. (www.localweb.com.br/SLA)

08. QUANDO NÃO SE ATINGE OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Que o SLA tem como objetivo registrar métricas estabelecidas entre as partes, definindo a qualidade necessária na prestação de serviço, pré-estabelecida pelo contratante, isto está claro e discorrido acima. E quando os indicadores de desempenho não são alcançados? Aplica-se pesadas multas? Troca-se o fornecedor?

Normalmente fica estabelecido no SLA punições caso as metas dos indicadores de desempenho não sejam atingidas, assim como, no contrato de prestação de serviço, estas punições também existam. Porém, aplicar multa, ou simplesmente encerrar o contrato de prestação de serviços, e iniciar uma nova busca a outros fornecedores, nem sempre é a melhor opção.

Na teoria, a afirmação é correta e tem valor, porém, na prática, esta não é exatamente a melhor opção para um tomador de serviço, no Brasil. A realidade da Logística em nosso país, ainda está muito aquém das exigências e necessidades de mercado. Salvo as multinacionais que estão ganhando espaço, mas ainda encontram-se um pouco tímidas e pouco alinhadas com as características políticas e geográficas de nosso país, as empresas nacionais ainda encontram obstáculos na busca pela excelência em suas atividades. Portanto, muitas vezes o simples fato de trocar de fornecedor, por outro mais qualificado, não garante cumprimento da qualidade exigida pelo tomador de serviço. Por isso, muitas empresas estão valorizando cada vez mais o trabalho gradativo, buscando desenvolver fornecedores, de acordo com sua política de trabalho, firmando um compromisso genuíno.

Desenvolver um fornecedor significa apresentar a ele, as necessidades mais intrínsecas do negócio, tornando-o parte do resultado final da Empresa. Para isso, a relação cliente e fornecedor, precisa torna-se cada vez mais próxima. Cada vez mais, o fornecedor precisa deixar de ser um simples fornecedor, para dar continuidade a qualidade do produto (serviço) de seu cliente.

Apresentar um controle de estoque não pode ser só números, mas sim, busca de oportunidades para reduzir a perda em avarias e vencimento de produtos. Entregar um lote de produtos ao cliente final, não pode ser apenas uma entrega, mas sim uma entrega no prazo correto, garantindo a mesma qualidade do produto, saído de fábrica, com quantidades e informações exatas. Isso é o que precisa ser entregue pelo fornecedor. O “algo” a mais do que a simples prestação de serviços. Mas para alcançar este diferencial, o tomador de serviço não vai encontrar um fornecedor pronto e conhecedor de mercado, e em especial, de suas mais profundas necessidades de mercado. É preciso desenvolver, acompanhar e então, medir a qualidade do serviço.

A grande oportunidade, e também negócio neste momento, é o desenvolvimento do fornecedor.

O primeiro grande motivo para que um fornecedor não alcance o cumprimento das metas estabelecidos em SLA são as exigências com critérios pouco definidos, extremamente rigorosos e sem adequação a realidade do mercado consumidor e das barreiras econômicas, sociais e geográficas do país.

O outro motivo, é a falta de comprometimento e dedicação ao processo contratado. Esta falta de comprometimento pode partir do próprio fornecedor, mas muitas vezes baseia-se no pouco tempo e interesse que o contratante tem, em apresentar corretamente o que se está sendo exigido, para o seu fornecedor.

Porém, nem sempre cabe o desenvolvimento de um fornecedor. Mesmo tendo um escopo da operação muito bem desenhado, existem casos onde o fornecedor escolhido não se enquadra na prática, com o nicho de negócio do tomador de serviço. Neste caso, procurar desenvolver suas estratégias não trará resultados ao negócio. É preciso ter a sensibilidade de sentir além das métricas, a capacidade de adaptação do fornecedor, com o serviço esperado. Não identificando as características primárias, é importante trocar de imediato o fornecedor, evitando prejuízos ainda maiores.

09. DESENVOLVENDO FORNECEDORES

Desenvolver um fornecedor não é um desafio fácil e rápido. Em especial, desenvolver um fornecedor da área logística, em um país onde empresas ainda enxergam alguns de seus fornecedores como um custo desnecessário, e não como investimento, é o grande desafio do momento. Os fornecedores de logística precisam agregar valor ao produto final. Não apenas estocar, controlar lote, armazenar e entregar. Mas sim, avaliar as melhores oportunidades e quantidades em estocar matéria prima e produto acabado, entregar no momento certo para que o produto siga direto para o ponto de venda, sem falta e nem excesso de estoque, reduzir a logística reversa de produtos vencidos, avariados e “encalhados” no ponto de venda. Estes sim, são pontos agregadores de valor ao produto final, que podem ser desenvolvimentos e agregados pela área logística.

Em um primeiro cenário, desenvolver um fornecedor é saber identificar e apresentar as necessidades e motivos de cada atividade exigida. Apresentar o mercado em que se atua, quais os objetivos, planos de expansão, concorrentes. É importante conhecer os objetivos, planos de crescimento, estabilidade financeira e societária, produtividade, demais clientes do fornecedor escolhido.

Para que as regras sejam claras, é preciso que a alta direção defina exatamente o que deverá ser apresentado e exigido de seu fornecedor. Diante de regras claras e devidamente estabelecidas, parte-se para a avaliação dos prestadores de serviço atual. Os mesmos estão trabalhando de acordo com princípios e valores da empresa? Não deve-se esperar que todas as características estejam bem alinhadas, porém, os valores do fornecedor, deve coincidir com os mesmos valores da empresa. Alguns pontos que devem ser levados em consideração, ao se avaliar um fornecedor:

- ✓ Custo-benefício do serviço prestado;
- ✓ Padrões de qualidade de infraestrutura, mão de obra, equipamentos e comunicação;
- ✓ Cumprimento de métricas de qualidade previamente estabelecidas;

- ✓ Processos internos de melhoria contínua;
- ✓ Capacidade de crescimento e investimento;
- ✓ Manutenção das instalações, possibilitando auditorias periódicas;
- ✓ Registro e validação de documentos e licenças para a execução do serviço;
- ✓ Confidencialidade das informações e dados que circulam durante a prestação de serviço;
- ✓ Redução de riscos ao negócio.

É imprescindível a atuação do fornecedor, participando ativamente no processo de melhoria e desenvolvimento. O fornecedor precisa estar ativo, na mesma intensidade de seu cliente. Buscar conhecimento, adaptações, qualificação demonstra o interesse do fornecedor no contrato estabelecido. É preciso também, acompanhar as tendências de mercado, investir em seu próprio negócio, agregando valor a parceria, e subtraindo a zero, a distancia da terceirização. Assim, o fornecedor deixa de ser “mais um fornecedor”, e passa a fazer parte da cadeia logística do seu cliente.

Um fornecedor pode não ser apto, mas torna-se apto a seguir padrões internacionais e com rígidas regras de qualidade pré-estabelecidas. Está nas mãos dos dois lados do contrato (cliente e fornecedor), decidir entre desenvolver um bom trabalho, ou partir para um novo, não necessariamente melhor, negócio.

Desta forma, o grande diferencial ao se contratar um fornecedor, além de apresentar e discutir detalhadamente cada cláusula contratual, é apresentar-lhe a essência do seu negócio, e nicho de mercado, permitindo que o fornecedor capte a importância da negociação e da qualidade de serviço, garantindo assim, que a relação cliente fornecedor perpetue-se.

CONCLUSÃO

A definição do acordo de nível de serviço é importante para que os objetivos, metas e diretrizes das empresas sejam alcançadas. Porém, o SLA precisa necessariamente ser o reflexo destes objetivos, e não apenas, aplicação de metas inatingíveis, ou desnecessárias, para a organização. O documento precisa estar bem transparente, acordado e negociado com o fornecedor, para que os resultados possam ser alcançados, respeitando requisitos como custos e infra-estrutura.

A medida com que os indicadores vão sendo acompanhados e atingidos, é esperado melhoria contínua e superações das expectativas, previamente acordados no SLA.

De primordial importância, é a observação da necessidade de flexibilidade entre os indicadores de performance, de acordo com as estratégias da empresa. Desta forma, não deve-se afirmar que um SLA foi bem definido, ao observar apenas os indicadores descritos no acordo. Mas sim, um SLA pode ser ter sucesso, quando consegue interpretar corretamente, as características do mercado, as necessidades do cliente, e a capacidade do fornecedor.

Em resumo, o SLA torna transparente as exigências presentes na prestação de serviço, permitindo cobranças mais exatas ao fornecedor, e resultados mais concretos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MUNCINELLI, Gianfranco. *rit redes, telecom e instalações*. São Paulo: Aranda Editora, 2012.

www.portalntc.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47086%3Afr-ota-deve-ser-renovada-diz-ministra&catid=61%3Anoticia-editorial-industria-de-transporte&Itemid=66

www.localweb.com.br/SLA

www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132012000200005&script=sci_arttext