

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MARTÍN GUSTAVO FORCONI**

**ESTRATEGIAS DE MELHORIAS DO SLA (SERVICE LEVEL AGREEMENT)  
ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE UM DOCUMENTO DE OFERTA BÁSICA DE UMA  
EMPRESA**

**CURITIBA  
2016**

**MARTIN GUSTAVO FORCONI**

**ESTRATEGIAS DE MELHORIAS DO SLA (SERVICE LEVEL AGREEMENT)  
ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE UM DOCUMENTO DE OFERTA BÁSICA DE UMA  
EMPRESA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Metodologia Científica, do curso de MBA Gerência em Sistemas Logísticos, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA  
2016**

*Dedico este trabalho a minha esposa, Andréa e filhos, Mariana, Fred e Laura que sempre estiveram ao meu lado me apoiando, incentivando e não medindo esforços para que grandes conquistas fizessem parte de minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho de Conclusão não poderia ter sido finalizado se não fosse o apoio de algumas pessoas que fizeram parte de minha vida profissional durante os anos que trabalhei com elas direta e indiretamente.

Exclusivamente, agradeço ao meu amigo e ex-Gerente Mauro que teve grande participação e influencia no meu aprendizado durante os anos que trabalhei na divisão de “*Customer Relations*” e também com meu atual Gerente José por ter dado a oportunidade de realizar uma Pós Graduação numa área tão sensível e significativa para todas as empresas que buscam alcançar excelentes desempenhos de produtividade e lucratividade.

Deixo os meus agradecimentos também a todos os professores, por todo o empenho e dedicação em ensinar o que hoje sei sobre Gerenciamento em Sistemas Logísticos e particularmente ao professor Egon Walter Wildauer, por sua orientação neste trabalho.

Aos amigos e colegas de curso, Roni, Leandro, Luiz, Felipe que me ajudaram durante o todo o ano compartilhando experiências as quais contribuíram com meu aprimoramento e conhecimento.

Por fim, agradeço muito à minha família que sempre estive ao meu lado, acreditando, incentivando e fazendo de tudo para que eu conseguisse atingir os maiores objetivos de minha vida.

:

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin

## RESUMO

Este projeto consiste na estruturação de um *Service Level Agreement* (SLA) ou Acordo de Nível de Serviço, que será utilizado como ferramenta através de um documento de Oferta Básica para a gestão no processo de *Order To Cash*. Por meio da utilização deste modelo de oferta de serviços, pretende-se apresentar, entre outros benefícios, maior transparência na relação com os clientes e possibilitar a melhoria contínua desta relação, conseqüentemente, da operação. Para estruturação deste Nível de Serviço Acordado, é necessário entender as propriedades expostas nas referências bibliográficas apresentadas neste projeto e através dos conceitos revisados, trabalhar no desenvolvimento do documento considerando a capacidade operacional da empresa. Será definida a forma de como ocorrerá a gestão da rotina de serviço, contemplando cada parte do processo, detalhando o scopo do serviço e a amplitude, estabelecendo uma relação baseada na transparência com o cliente. Para finalizar, um alinhamento entre as áreas da empresa através de uma comunicação assertiva, com o propósito de contribuir com a manutenção e aumento das vendas, conseqüentemente o *Market Share* da empresa.

Palavras-Chaves: Acordo de Nível de Serviço. Oferta Básica. Procedimentos.

## **ABSTRACT**

This project consist in strucuration one Service Level Agreement (SLA's) which will be used as tool to one of process management Standard Offer document of Order to Chash process. By using this model of Service Offers it is intended to present among other benefits, the clearer relation with the customer to posibilite the better continue in this relation and consequently with operation. To structure this Service level Agreement, is necessary to understand the proprieties exposed in the bibliographical references presented in the project is through the concepts reviewed, work on the development of the documents considering the operation capacity of the company. Will be defined the way will occurs the management of the service routine, considering each part of process detailing the scop of the service, with stablished amplitude and a relation based in the transparency with the client. After all, aligne the company's areas to one effective communication with the purposed of contribute with the maintain and increase of the sales and a consequent growth of the Market Share of the company.

Key Words: Service Level Agreement. Standard Offer. Procedures

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS DO MARKETING MIX .....	18
FIGURA 2 – BALANCED SCOREDCARD TRADUZIDO À ESTRATÉGIA .....	21
FIGURA 3 – A HERARQUIA DAS FUNÇÕES DE UM SLA .....	32
FIGURA 4 – PROCESSO BÁSICO DO FLUXO DO PEDIDO.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS.....	47
QUADRO 2 – QUANTIDADE MINIMA POR PRODUTO.....	48

## **LISTA DE SIGLAS**

AOT – Absolut Overdue Tolerance  
BSC – Balanced Scorecard  
CSCMP – Council of Supply Chain Management Professional  
KPY – Key Performance Indicators  
NSA – Nível de Serviço Acordado  
OTC – Order to Cash  
ROCE – Return on Capital Employed  
ROI – Return on Investment  
SCM – Supply Chain Management  
SLA – Service Level Agreement  
SLM – Service Level Management  
TI – Tecnologia da Informação  
TMS – Transportation Management System  
WMS – Warehouse Management System

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Objetivo geral .....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 PROBLEMA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	18
2.2 BALANCED SCORECARD .....	19
2.2.1 Perspectiva Financeira .....	21
2.2.2 Perspectiva do Cliente.....	22
2.2.3 Perspectivas dos Processos Internos .....	24
2.2.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento .....	25
2.2.5 Integração das Medidas de um Balanced Scorecard à Estratégica .....	26
2.2.6 Elaboração do Balanced Scorecard .....	26
2.3 MAPA ESTRATÉGICO .....	30
2.4 ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO .....	31
2.4.1 Funções do Acordo do Nível de Serviço.....	31
2.4.1.1 Definir Funções e Responsabilidades .....	32
2.4.1.2 Administrar as Expectativas .....	32
2.4.1.3 Controle da Entrega e Execução.....	33
2.4.1.4 Prover Verificação da Qualidade do Serviço .....	33
2.4.1.5 Permitir Comunicação .....	34
2.4.1.6 Retorno Sobre o Investimento.....	34
2.4.2 OBJETIVO DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO .....	35
2.4.2.1 Disponibilidade .....	35
2.4.2.2 Foco no Cliente .....	35
2.4.2.3 Foco no Impacto Financeiro .....	35
2.5 ESTRUTURAÇÃO DE UM ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO .....	36
2.5.1 Obrigações e Penalidades .....	37
2.5.2 Obrigações e Penalidades do Fornecedor .....	38
2.5.3 Obrigações e Penalidades do Cliente .....	38

<b>3.METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>42</b>
4.1 ESTRUTURAÇÃO DA OFERTA BÁSICA .....	42
4.2 DEFINIÇÕES .....	43
4.3 PROCESSO BÁSICO DE TOMA DE PEDIDOS .....	44
4.4 INFORMAÇÃO DE CONTATO.....	45
4.5 HORARIO PARA REGISTRO DE PEDIDOS .....	46
4.6 MODIFICAÇÃO E ANULAÇÃO DE PEDIDOS .....	47
4.7 PRODUTOS E APRESENTAÇÕES COMERCIALIZADAS .....	47
4.8. REQUISITOS PARA FORMULAÇÃO DO PEDIDO .....	47
4.8.1 Volume Mínimo de Produto por Pedido.....	48
4.8.2 Pedido Programado.....	49
4.8.3 Pedido Produto Importado.....	49
4.8.4 Produto Baixo Pedido.....	49
4.8.5 Produto em Backorder.....	50
4.9 TEMPO DE PROGRAMAÇÃO E ENTREGA DE PRODUTO.....	50
4.10 DEVOLUÇÃO DE PRODUTO.....	51
4.11 FATURAMENTO.....	52
4.12 PAGAMENTO.....	52
4.13 RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES.....	53
4.14 CONDIÇÕES GERAIS DA OFERTA BÁSICA DE SERVIÇOS.....	54
4.14.1 Indicadores de Performance .....	54
4.14.2 Transferência de domínio .....	54
4.14.3 Alteração e atualizações.....	54
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo a estruturação de um *Service Level Agreement* (SLA), ou Acordo de Nível de Serviço através do desenvolvimento de uma oferta básica ou *Standard Offer* que defina de forma objetiva o tempos de atendimento e os serviços disponíveis na empresa.

A importância deste assunto está relacionado diretamente à relevância que a falta de um SLA e serviços claros podem afetar a competitividade e participação de mercado da empresa. O conceito de *Service Level Agreement* (SLA) ou Nível de serviço Acordado (NSA) foi implementado nas áreas de TI (Tecnologia da Informação) em relação aos usuários que tinham a expectativa de ter uma resolução o mais rápido possível a um chamado em aberto; há de se considerar que o Acordo de Nível de Serviço é para a satisfação do usuário final.

Fato é que a relevância do tempo de resposta aos chamados abertos no *Service Desk* é reconhecida como diferenciação para a atividade logística (BALLAU, 2005; BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006; CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2001), principalmente em relação às necessidades e dependências para um bom e correto controle de armazenamento pelo WMS (*Warehouse Management System*) e do transporte pelo uso do TMS (*Transportation Management System*) para citar as duas ferramentas de maior utilização na gestão logística.

A importância do WMS e do TMS na logística o que Wanke (2004, p12) destaca como fator que tem contribuído substancialmente para a redução dos custos fixos e dos tempos de resposta nas operações de produção e de distribuição: a disseminação das tecnologias de informação (TI).

Num segundo momento, o conceito também aplicado no segmento de maneira a garantir algum tempo mínimo para pronto atendimento e resposta, quer seja em funções ativas como telemarketing ou passivas como as respostas aos consumidores de empresas de serviços públicos ou privados.

Portanto, terá como meta mostrar o quanto é importante um SLA bem definido e como a aplicação do conceito pode ser de fato uma potente ferramenta estratégica para alavancar o *Market Share*.

Revisar o SLA atual da empresa, documentar os serviços propondo apresentação um documento de Oferta Básica diretamente relacionado com a produtividade na cadeia de suprimentos, com o propósito de melhorar a qualidade

dos serviços, fortalecer a participação de mercado, como também conscientizar a organização da sensibilidade e real importância de uma excelência na prestação de serviços através de SLA's e serviços altamente competitivos que gerem aumento de participação de mercado, redução de custo e lucratividade por meio de clientes altamente satisfeitos.

Ao final, o leitor terá em mãos um guia básico de como desenvolver um documento de oferta básica, que servirá de proposta de negócio durante seu relacionamento comercial. Para a cadeia de suprimentos, será um documento que define a responsabilidade de cada área quanto ao compromisso de atendimento ao cliente, com o finalidade que todos conheçam claramente o que cada departamento tem como tarefa e responsabilidade, permitindo assim que todos os envolvidos no processo trabalhem com o mesmo nível de informação e conhecimento, a fim de garantir a melhor prestação de serviços.

## 1.1 OBJETIVO

Apresentar Estratégias de melhorias do SLA (“Service Level Agreement”) através da formalização de uma Oferta Básica de uma empresa.

### 1.1.1 Objetivo geral

Estruturar os processos de melhoria de SLA, visando o aumento de *Market Share* e diminuindo o número de reclamações de clientes.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar um plano que possibilite melhorar a qualidade dos serviços aumentando a eficiência e eficácias na prestação de serviços através da elaboração de um documento de oferta básica.
- Apresentar um plano que possibilite melhorar as expectativas e a percepção do serviço por parte dos clientes através da elaboração de um documento de oferta básica.
- Analisar e revisar os processos através de KPI's avaliando a eficiência e eficácia das atividades.

## 1.2 PROBLEMA

A falta de um Acordo de Serviço documentado através de uma Oferta Básica afeta na qualidade da prestação de serviço ocasionando impacto na imagem da empresa e seu *Market Share*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As queixas por parte de uma parcela de clientes quanto a falta de serviços claramente estabelecidos pela companhia trazem impactos negativos nas vendas, afetando a qualidade e a participação de mercado, razão pela qual, a importância de uma boa estruturação de SLA e um documento de oferta básica passa a ser necessidade para um diferencial competitivo.

Atraso nas entregas, liberação de pedido adiado por falta de crédito, previsão de disponibilidade de produto, expectativa de recebimento, envio de fatura, envio de nota a crédito e confirmação ingresso de pedido são algumas das queixas mais comuns por parte dos clientes que podem ser administradas positivamente, com a implementação de melhorias no SLA através da formalização de um documento de Oferta Básica, melhorando a qualidade da prestação dos serviços, ocasionando impacto positivo na imagem da empresa, aumento no seu Market Share e melhorando consideravelmente os níveis de satisfação dos clientes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A terminologia gestão da cadeia de suprimentos (SCM) foi utilizada inicialmente na década de 1980 e ainda não há um consenso ou esclarecimento quanto ao seu significado. Alguns estudiosos acreditam que pode haver um consenso entre SCM e logística, sendo um exemplo os autores (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY, 2003) que não fazem distinção entre a gestão da cadeia de suprimentos e logística.

Para o conselho de profissionais de gestão da cadeia de suprimentos (CSCMP) a definição do gerenciamento da cadeia de suprimento é a seguinte:

Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies (CSCMP,2016).

É conceituada também como rede logística, sendo “constituída por fornecedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição e varejistas e ainda por matéria-prima, estoques de produtos em processos e produtos acabados que fluem entre as instalações” (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY,2003).

Outra visão do conceito de cadeia de suprimento “é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente”. (NOVAES, 2001)

Alguns fatores como a competição global, o ingresso de novos produtos com ciclos de vida cada vez mais reduzidos e as expectativas dos clientes submetem as empresas a fazer investimentos e focar suas atenções para a importância da cadeia de suprimentos. Ao lado dos avanços na área de tecnologias de comunicação, informação e transporte que promovem o desenvolvimento da cadeia de suprimentos bem como das técnicas utilizadas para o seu gerenciamento (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY,2003).

Uma típica cadeia de suprimentos representa uma série de passos desde a aquisição da matéria prima, da produção de itens em uma ou mais fábricas, o transporte para depósitos com a finalidade de armazenamento temporário, e por fim o envio para os varejistas e clientes. Com o objetivo de reduzir os custos e aumentar o nível de serviço, as estratégias devem considerar as interações existentes nos diversos níveis da cadeia de suprimento (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY, 2003).

A cadeia de suprimentos é um processo considerado extenso que apresenta diversos modelos, que variam de acordo com as características da empresa, dos produtos e estratégias utilizadas para a distribuição, fazendo com que o bem chegue ao seu destino, os clientes e consumidores. O processo de estruturação da cadeia de suprimentos exige um conhecimento profundo do assunto e do processo, desde

padrões de mercado e demanda, modelos de distribuição, nível de serviço, modos de transporte, custos, características do produto, distribuição geográfica, canais de distribuição e outros conhecimentos (BERTAGLIA, 2009).

O cliente é o componente essencial da cadeia de suprimentos. O motivo principal de sua existência é a satisfação do cliente, sendo um processo que gera lucros. As atividades da cadeia tem início com o pedido do cliente e tem o seu fim quando o cliente satisfeito faz o pagamento da compra (CHOPRA; MEINDL, 2003).

A cooperação entre os membros da cadeia de suprimentos é um fator chave para o sucesso de sua implementação. Pois, por meio dessa cooperação é possível negociar com fornecedores a redução de prazos de entrega, redução de custos logísticos, com o objetivo de oferecer um serviço de valor e satisfazer consumidores e clientes.

“O canal é o meio através do qual um sistema livre de mercado realiza a transferência de propriedade de bens e serviços [...] a diversidade e a complexidade das relações no canal dificultam a descrição e a generalização dos desafios enfrentados pelos executivos no desenvolvimento de estratégia, abrangentes para o canal” (BOWERSOX, 2009).

De acordo com Coughlan et al (2002) “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo”. Os autores acrescentam que muitas entidades estão envolvidas nas atividades do canal e que cada membro depende dos demais para desempenhar a sua função.

De acordo com Rosembloom (2002) a estratégia de canal faz parte da variável distribuição do composto mercadológico. E juntamente os componentes da estratégia de canal e gestão de logística fazem parte da distribuição. A estratégia de canal é mais ampla que a estratégia de logística. Trata de todo o processo de configuração e operação da organização contratual que é responsável por alcançar as metas de distribuição. Já a gestão logística foca a distribuição do produto na hora e local exigido no canal de marketing, conforme mostra a figura 1.

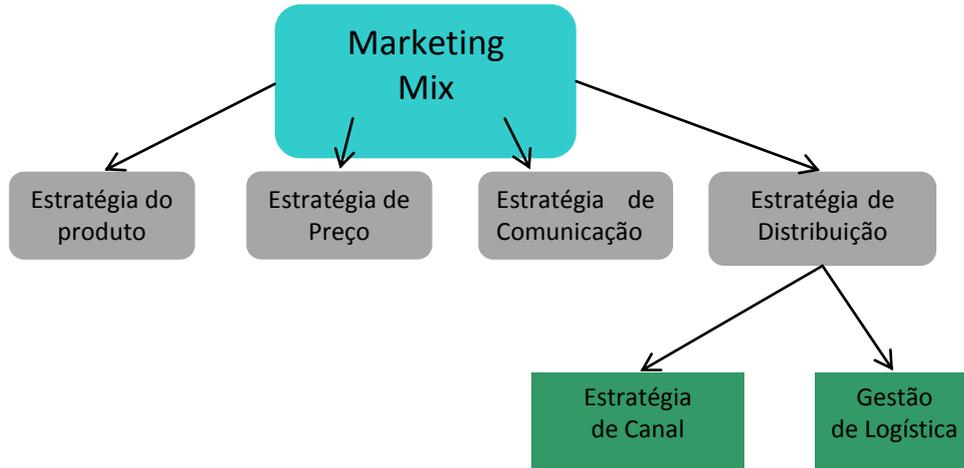


Figura 1 – Variáveis estratégicas do marketing mix com a variável distribuição subdividida pelos componentes de canal e logística

Fonte: (ROSENBLOOM, 2002)

O canal de distribuição de um produto pode abranger alguns setores como: departamento de vendas do fabricante, atacadista, varejo e os serviços (assistência técnica e montagem). “Os principais membros de um canal de marketing são fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais)” (Coughlan et al, 2002).

O canal de marketing representa um processo no qual a distribuição depende de um tempo para ser efetuada e quando a venda é finalizada não significa que o relacionamento com o cliente terminou. O canal tem como propósito satisfazer os usuários finais do mercado que podem ser consumidores ou compradores finais (Coughlan et al, 2002).

## 2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os *Key Performance Indicators* (KPI's) são também usados para mensurar indicadores financeiros ou não, e usados para quantificar os objetivos e identificar o desempenho da estratégia da organização. Com frequência são usados em inteligência de negócios para avaliar a atual situação da empresa e para estabelecer, posteriormente, uma diretriz. A ação de monitorar os KPI's em tempo real é conhecida como atividade de monitoramento do negócio, onde frequentemente são usados também para “estimar” a dificuldade de medir atividades

como receitas de liderança no desenvolvimento, comprometimento, serviço e satisfação. Estão normalmente “amarrados” à estratégia da empresa.

Os indicadores de performance diferem dependendo da natureza da empresa e de sua estratégia. Eles auxiliam a empresa a mensurar o progresso oriundo de seus objetivos e metas, especialmente dos difíceis de quantificar conhecimento baseado em processos.

Segundo Neto (2009) explica que os indicadores medem o nível de execução de processos e o resultado a ser alcançado, são também de fácil análise e avaliação, demonstrando clareza nas evidências de distorções, ajudam a identificar e estabelecem novas diretrizes a serem tomadas para chegar ao objetivo definido.

De acordo com Farias (2007) os indicadores tem como objetivo gerar uma conscientização para a empresa da necessidade que os empregados tenham um entendimento a respeito do desempenho dos processos e procedimentos, com a meta de adicionar valor ao negócio e acionistas. Neste ponto, Neves (2009) também expõe que um dos principais benefícios dos indicadores é a compreensão de como a organização trabalha e como os gestores dirigem a informação na organização, otimizando o processo de tomada de decisão.

De maneira simplificada, pode se afirmar que os KPI's são indicadores que têm maior impacto sobre o planejamento estratégico, por tal razão merecem muita atenção e controle.

## 2.2 *BALANCED SCORECARD*

Conforme estudo patrocinado pela auditoria KPMG o Balanced Scorecard foi desenvolvido por KAPLAN e NORTON (1992). O BSC apareceu por limitações dos modelos existentes até então, que tinham como propósito uma preocupação maior em formar os indicadores financeiros do que quaisquer outros indicadores. Segundo os autores, esta forma de visão fazia com que a empresa apenas olhasse para o seu passado, sem ter comprometimento com ações de médio e longo prazo, que certamente se perderiam se as empresas apenas olhassem para seus resultados financeiros.

De acordo com Gasparetto et al., (2007) o BSC tem o objetivo de fazer com que as empresas consigam superar limites em relação aos antigos métodos de

avaliação, trazendo aos gestores a percepção de que apenas as medidas financeiras não seriam suficientes para as tomadas de decisões.

Segundo Bilhim (2009) o BSC é um instrumento de gestão e controle que permite comunicar e apresentar de maneira clara a estratégica da empresa, mostrando indicadores mensuráveis, que irão possibilitar quantificar e gerir os diversos desempenhos organizacionais, sendo vital para a organização conseguir definir quem é o seu cliente, em que segmento de mercado se insere serviços ou a produção de um bem, assim sendo, um sistema de medida devidamente alinhado irá permitir melhorar o processo de tomada de decisão, ajudando os gestores a focalizar a sua atenção nos aspectos da organização que criam realmente valor e Proporcionar informação adequada, valida e sistemática para decisões que afetaram os recursos.

Na visão de Lunkes (2007.p. 170):

O BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; conseqüentemente, o método ajuda a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios.

De acordo Kaplan; Norton (1997) a proposta do BSC é criar um modelo alinhado à empresa, em seus diversos níveis, em torno de sua missão e visão. Do ponto de visão dos autores, a missão representa o que a empresa tem que fazer no presente momento e a visão o que ela espera ser no futuro. Para que a visão e a missão sejam alcançadas, é necessário que a empresa tenha claro qual o objetivo, não somente de curto prazo, mas também atento no que suas ações atuais representariam no médio e longo prazo.

Portanto, BCS é mais do que um modelo de medidas táticas ou operacionais, sendo ele frequentemente usado como um sistema de gestão estratégica para administrar a longo prazo e adotado para estabelecer e traduzir a visão e a estratégia e também para comunicar, associar objetivos e medidas estratégicas, de acordo com a figura 2.

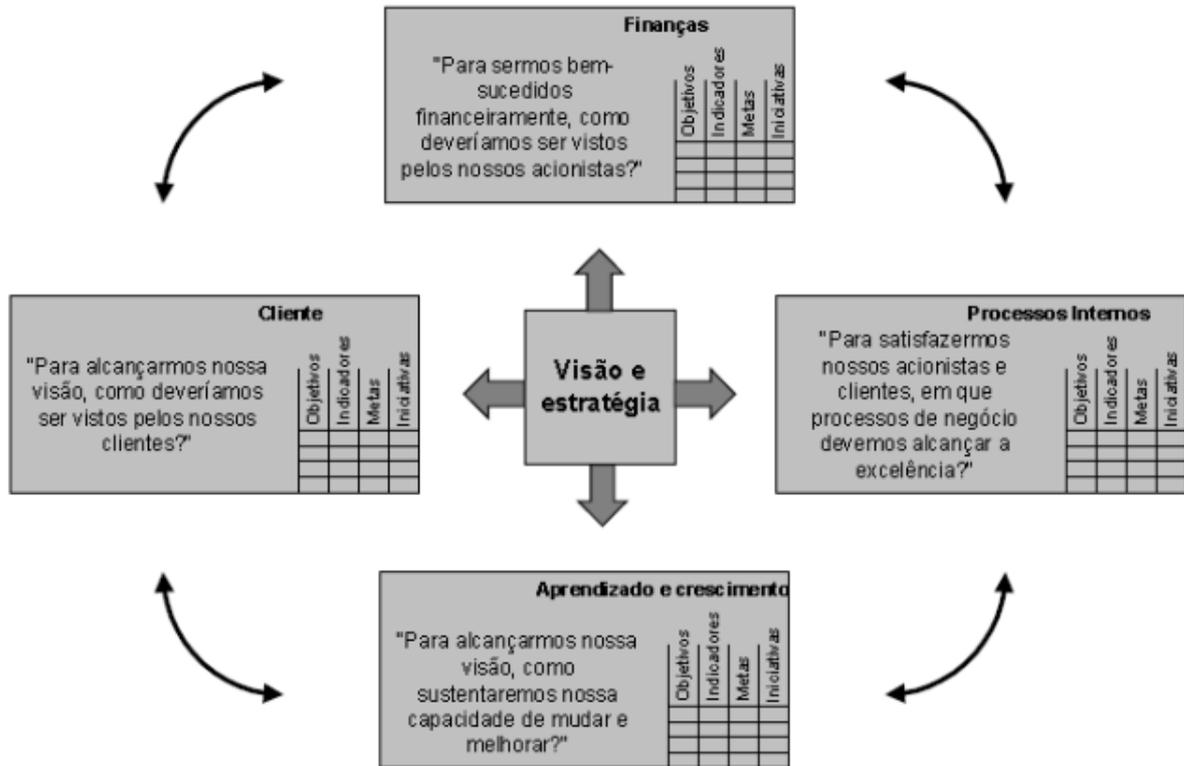


Figura 2 – BALANCED SCORECARD TRADUZIDO A ESTRATÉGIA

(Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (1992) o *Balanced Scorecard* busca traduzir a missão e a estratégia da empresa em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado, sendo as seguintes:

### 2.2.1 Perspectiva Financeira

Nesta perspectiva é apresentada a estratégia da empresa com relação à sua implementação e execução e o quanto está contribuindo para os resultados financeiros da empresa. Muitas vezes os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, podendo ser medidos, por exemplo, pela receita operacional, retorno sobre o capital empregado (ROCE), lucro antes dos impostos entre outros.

É exemplo de objetivo financeiro: o aumento das vendas, redução de custos e geração de fluxo de caixa.

Para uma grande maioria dos usuários das informações cedidas por essa perspectiva as medidas financeiras diagnosticam como a estratégia e as atividades estão contribuindo para a saúde financeira da empresa (Lunkes, 2007)

Segundo, Kaplan e Norton (1997) referem-se a três temas estratégicos, Crescimento, Sustentação e Colheita, que se relacionam basicamente com o índice de crescimento e sortimento de produtos, a redução de custos e a melhora na produtividade e a utilização da capacidade estratégica de investimento (OLVE et al., 2001).

A fase de Crescimento corresponde o fase inicial dos ciclos de vida das empresas existindo produtos com alto grau de potencialidade de crescimento. Dentro de alguns objetivos financeiros nessa fase estão o crescimento de vendas e o aumento das vendas e o aumento da receita (KAPLAN; NORTON, 1997)

Na fase de Sustentação as medidas tradicionais são destacadas pelos objetivos financeiros, como o retorno sobre o investimento, receita operacional e margem bruta, que estão voltados à lucratividade e expressos através de medidas relacionadas à receita contábil (LUNKES, 2007)

Na fase da Colheita se espera que a empresa tenha alcançado uma maturidade para não precisar mais de investimentos significativos e buscar colher os frutos desses investimentos. Os objetivos financeiros nessa fase visam à maximização do fluxo de caixa em prol da empresa e a diminuição do capital investido (KAPLAN; NORTON, 1997).

Pode se explicitar que o BSC não é um conjunto de metas e objetivos que se conflitam ou que não demonstrem nenhuma ligação entre elas, pois todas as medidas e objetivos das demais perspectivas devem estar associados aos objetivos da perspectiva financeira.

### 2.2.2 Perspectiva do Cliente

Possibilita que os gestores identifiquem os segmentos de clientes e mercados em que a empresa competirá e quais devem ser suas medidas de desempenho neste mercado alvo. São medidas desta perspectiva a satisfação do cliente, grau de retenção dos clientes, taxa de crescimento de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação de mercado.

Essa perspectiva vem descrever de que formar o valor deve ser criado para os clientes, como satisfazer a demanda do cliente para esse valor e a razão pela qual o cliente vai querer pagar por ele (OLVE, et al., 2001). Os gestores responsáveis por essa perspectiva devem evidenciar, para os envolvidos, a

estratégia em objetivos baseados nos clientes e no mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na visão de Lunkes (2007), o grupo de medidas essenciais de resultados citados por Kaplan e Norton (1997) pode ser definido a seguir como:

- Participação de mercado: Corresponde no percentual de negócios que ocorrem num determinado mercado em relação aos concorrentes;
- Retenção de clientes: Consiste em medir a frequência com que uma empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- Captação de clientes: Consiste na forma com que a empresa conquista, mantém e desperta interesse do cliente atraindo sua atenção.
- Satisfação de clientes: Corresponde a medir o grau de satisfação do cliente considerando como base os critérios de desempenho dentro da proposta de valor.
- Lucratividade de clientes: Consiste em medir o lucro líquido de clientes, após a dedução das despesas necessárias para sustentar e manter o cliente.

Uma empresa deve que estar atenta às mudanças impostas pelo mercado para que não tenha nenhuma perda representativa na satisfação de seus clientes (OLVE et al., 2001). Complementando as medidas essenciais de resultado, Kaplan e Norton (1997) trazem um conjunto de atributos que foram definidos da seguinte maneira:

- Atributos dos produtos e serviços: Correspondem aos produtos e serviços que compreendem a funcionalidade deles, como também dos preços e qualidade;
- Relacionamento com os clientes: Está diretamente ligado a entrega do produto ou serviço ao cliente, a partir do tempo de resposta da entrega até a comodidade do cliente em relação ao seu pedido;
- Imagem e reputação: Consiste no valor intangível relacionado a atração do cliente para empresa, sendo realizado através de publicidade, qualidade dos produtos e excelência na prestação de serviços.

De acordo com Lunkes (2007, p. 174) os vetores de desempenho criados por Kaplan e Norton (1997), servem para dar a compreensão ao cliente da proposta de valor empregado, sendo as seguintes:

- Tempo: Significa o tempo necessário de uma empresa para atender as necessidades dos clientes;

- **Qualidade:** Consiste na empresa em ofertar de maneira confiável produtos e serviços e poder através da opinião dos clientes medir a qualidade e os defeitos que os clientes perceberam.

- **Preço:** Objetivo de medir como a demanda gerada pelo cliente por determinado valor deve ser satisfeita e a razão pela qual o cliente vai querer pagar.

Atingir as expectativas dos clientes pode ser uma pré-condição para poder alcançar as medidas de desempenho financeiras, pois os clientes é que geram a receita para a empresa. Nesse sentido, considera-se que atingir as medidas da perspectiva do cliente é crucial para se atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

### 2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Russo (2006), os gestores devem concentrar a sua atenção na atividades e processos críticos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para a satisfação dos acionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnológicas, os processos, as competências fundamentais através dos quais se poderão diferenciar da concorrência e especificar os respetivos indicadores.

De acordo Souza et. al, (2006), a perspectiva de processos internos é utilizada para identificar o desempenho dos processos mais críticos para o cumprimento da missão, da visão e da estratégia da organização; os seus objetivos e medidas derivam das estratégias que tratam do atendimento às expectativas dos acionistas e dos clientes-alvo, e vão, portanto, nortear os processos que a organização precisa ter e aprimorar para alcançar a excelência.

A perspectiva de Processos internos auxilia os executivos a encontrarem dentro da empresa os processos mais críticos para o alcance dos objetivos dos clientes e investidores (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa perceptiva busca, através de três etapas, analisar os processos existentes na empresa, criar valor para o cliente e gerar receita para a empresa (KAPLAN;NORTON, 1997; LUNKES, 2007). Essas três etapas são definidas por Lunkes (2007) da seguinte maneira:

- **Processo de Inovação:** Consiste em criar produtos, serviços e processos voltados para as necessidades dos clientes;

- Processo Operacional: Desenvolvido em produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes, buscando ampliar as iniciativas na melhoria da qualidade, na redução do tempo de entrega e observação dos prazos encontrados;
- Processo de Serviços Pós-vendas: Consiste no fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços.

#### 2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva mostra ao gestor que não é suficiente apenas manter experiência e conhecimento para conseguir entender o cliente e satisfazê-lo, mas também criar o valor para o cliente através da sustentação de sua eficiência e a produtividade dos processos envolvidos nessa criação de valor, além de conseguir manter a sua capacidade de renovação ao longo do tempo (OLVE et al.,2001)

Nessa perspectiva Kaplan e Norton (1007) criaram três categorias principais para a elaboração do BSC, que são definidas por Lunkes (2007) da seguinte maneira:

- Capacidade dos empregados: Consiste na satisfação dos empregados, ponto fundamental para preservação da qualidade sendo mensurada por meio de pesquisa. A retenção dos bons empregados é objetivo fundamental para a manter a qualidade e tal medição é feita pela rotatividade. Também neste campo é avaliada a produtividade do empregado.
- Capacidade de sistemas de informação: Ponto fundamental para o sucesso da empresa, englobando a informação sobre clientes, processos internos e financeiros.
- Motivação *empowerment* e alinhamento: Define que funcionários motivados, associado a suas habilidades e conhecimentos irão contribuir para o alcance dos objetivos.

Deve-se considerar que o aprendizado e crescimento determinam quais ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. O fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspectivas criam um bom ambiente para a implementação do BSC, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras

persepectivas passa por uma boa estruturação da perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON,2001).

#### 2.2.5 Integração das Medidas de um *Balanced Scorecard* à Estratégia

O *Balanced Scorecard* não consiste apenas em um conjunto de medidas obtivas em consideração as quatro perspectivas (financeiras, clientes, processos internos, crescimento e aprendizado) Ele deve ser elaborado visando uma boa integração entre os diferentes objetivos para cada uma das perspectivas.

Para que esta integração seja conquistada, as Relações de Causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros, devem ser levados em consideração para obtenção de um resultado com foco na integração das medidas voltadas para a estratégia.

De acordo com Nascimento (2009) as mudanças que vem ocorrendo no ambiente mercadológico exigem rápidas e contínuas adaptações das entidades, visando seu crescimento, mas principalmente sua sobrevivência no mercado. Dentre os sistemas de controle gerencial existentes, o BSC tem se destacado muito e proporcionado às empresas resultados eficazes, vinculando os indicadores financeiros e não financeiros aos objetivos estratégicos e auxiliando os gestores na implantação e avaliação de seu planejamento.

A empresa que consegue evidenciar a sua estratégia e transmiti-la para todos os envolvidos, provavelmente terá êxito em sua execução, alinhando os investimentos e suas iniciativas e ações estratégicas, juntamente com um conjunto de medidas que tenham equilíbrio entre si, ou seja, medidas que estejam inter-relacionadas. (KAPLAN; NORTON, 1997; OLVE et al, 2001)

#### 2.2.6 Elaboração do *Balanced Scorecard*

A elaboração do Sistema de gerenciamento pode ser uma tarefa não muito fácil porque qualquer mudança pode criar certo receio por parte dos envolvidos

. Todo sistema deve ser bem introduzido de maneira cadenciada para que os gestores consigam desvincular a empresa dos processos antigos. Essa atividade é feita por profissionais conhecidos como Arquiteto, Agente de mudança e Comunicador (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Arquiteto é o responsável pela elaboração do processo de construção do primeiro *Balanced Scorecard* e a sua incorporação ao sistema gerencial e, com isso, orientar e educar os gestores, além também responsável em conduzir a estruturação em medidas específicas.

Quanto o agente de mudanças fica responsável por liderar o desenvolvimento do sistema de gerenciamento tornando-se peça fundamental, pois apoia aos gestores a reestruturarem seus papéis conforme com a necessidade do sistema de gestão.

Por último, o comunicador fica responsável pelo papel de auxiliar, buscando continuamente criar motivação para todos os envolvidos da empresa em todos os níveis estratégicos, com o objetivo de que se tenha uma integração maior das informações sobre a estratégica implementada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Lukes (2007), o processo de desenvolvimento do BSC criado por Kaplan e Norton (1997) foi estabelecido em 10 tarefas que estão divididas em quatro fases, sendo elas divididas da seguinte maneira:

a) Avaliação organizacional

De acordo Lunkes (2007) o objetivo da avaliação organizacional é procurar definir a unidade onde será realizada a implementação do BSC e também identificar as relações entre os departamentos da empresa, procurando apresentar e mostrar os pontos de melhora e oportunidades.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a Definição da Arquitetura de Indicadores, consiste em selecionar a unidade organizacional adequada e a Identificação das relações entre unidades de negócios e a corporação.

É necessário que a primeira avaliação organizacional ou definição da Arquitetura seja realizada em uma unidade estratégica de negócios que possua uma cadeia de valor completa, no que diz respeito a inovação, *marketing*, operações, vendas e serviços, pois o primeiro ponto a ser considerado é se a unidade de negócios possui um estratégia para realizar sua missão.

O próximo passo ou próxima tarefa consiste na identificação das relações entre as unidades de negócios é analisar o relacionamento entre cada unidade e a estrutura divisional de cada uma e também corporativa. Para se alcançar essa análise se coloca em prática entrevista com executivos da empresa e com seus

respectivos líderes formadores de opinião, procurando conhecer as propostas e a aprovação final dos objetivos pela Diretoria. Tal análise tem como resultado procurar desenvolver um plano de ação preparado por cada grupo de projeto, identificando e conhecendo os principais temas corporativos (inovação, qualidade e meio ambiente) e as relações entre cada unidade, dessa maneira passa a se construir os primeiros indicadores de desempenho.

#### b) Identificação dos Objetivos Estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton (1997) esta fase é dividida por três tarefas sendo a de realizar a primeira série de entrevistas, promover sessões de sínteses e promover workshop executivo.

Segundo Lunken (2007) o objetivo destas três tarefas, são apresentar aos gestores dados e informações sobre o *BSC* e também definir e adequar os objetivos estratégicos da empresa dentro das perspectivas utilizadas através de reuniões.

Realizada as etapas de apresentação de documentos referente a visão, missão e estratégia da organização e as unidades de negócios através de reuniões com os executivos a próxima ação passa a ser a execução de entrevistas individualmente com cada um com a diretriz de conseguir informações referente aos objetivos estratégicos para o *BSC*. A partir deste passo o Arquiteto precisa ter informações sobre o mercado, economia, concorrentes, tendências e inovações que servirão de base como fonte de dados para uso no desenvolvimento estratégico.

Com base nos dados obtidos tanto nas entrevistas quanto nas informações do meio ambiente, são promovidas sessões entre o Arquiteto e os executivos com o objetivo de preparar uma relação preliminar das metas e quais diretrizes que deverão ser apresentadas para o primeiro *Workshop* com a alta gerência. O resultado que deverá sair do *workshop* são objetivos que estarão diretamente classificados nas quatro fases do processo de construção do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) durante o *workshop*, cada objetivo deve ser revisado e amplamente discutido individualmente, tanto os pontos fortes como os pontos a melhorar para que possam ser detalhadamente explorados. Após o encerramento do *workshop*, o grupo executivo terá identificado de três a quatro objetivos com lista de indicadores potenciais para cada objetivo e que posteriormente será elaborado documento sintetizado com os resultados obtidos.

### c) Escolha dos Indicadores Estratégicos

De acordo Kaplan e Norton (1997) existem duas fases no processo para elaboração de indicadores estratégicos, sendo o primeiro o de Reuniões dos Subgrupos e *Workshop* Executivo: Segunda etapa.

Segundo Lunkes (2007) em seu conceito o objetivo desta etapa consiste em identificar as fontes de informação para os indicadores definidos e verificar a situação dos objetivos, indicadores e da visão estratégica da empresas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) com base nos documentos elaborados na fase de Identificação dos objetivos estratégicos assim definidos por Lunkes (2007), os subgrupos estarão divididos em quatro objetivos principais:

- Aprimora a descrição dos objetivos estratégicos, com base no que foi definido no primeiro *workshop*;
- Evidenciar o indicador que melhor se adequa com a comunicação no objetivo;
- Evidenciar para indicador a fonte de informação imprescindível e as ações para tornar estas informações acessíveis e
- Evidenciar as relações críticas entre os indicadores considerando cada perspectiva e a forma que cada índice interfere na outra

Para Kaplan e Norton (1997) o resultado apresentado nos subgrupos será um relatório muito mais refinado e consistente trabalhado de forma única para cada estratégia garantindo um resultado que permite dar seguimento ao processo estratégico com maior precisão a ser realizado no segundo *Workshop* possibilitando debates sobre os indicadores com objetivo de elaboração de resultados que comuniquem as intenções, assim como formalização das metas de superação e o desenvolvimento de um *scorecards*, que terá a função de interligar os indicadores de forma a trazer informações conjuntas com resultados macros e disponíveis para toda a organização.

### d) Elaboração do Plano de Implementação

Segundo Kaplan e Norton (1997) esta última fase é composto de três tarefas que foram nomeadas da seguinte forma: Plano de Implementação, *Workshop* Executivo: Terceira Etapa e a última chamada de Finalizar Plano de Implementação.

Nesta última etapa, o objetivo consiste em elaborar metas e planos de ação para implementação da estratégica a ser implementada, como também a maneira de controlar esse processo.

De acordo Kaplan e Norton (1997) quando se chega no último *workshop* à decisão sobre missão, visão, objetivos e indicadores já estão devidamente discutidos e definidos o que levará a equipe executiva a trabalhar diretamente ao processo de desenvolvimento do BSC que poderá ser trabalhado de forma gradativa como considerado no processo inicial do *Balanced Scorecard* associado a incorporação do scorecard ao sistema gerencial.

O tempo definido para início e conclusão do processo no cronograma foi desenvolvido considerando o período de duração de 16 semanas e a conclusão dentro de este prazo esta diretamente ligado ao comprometimento e participação dos envolvidos no processo.

Kaplan e Norton (1997) comenta que “para que o BSC crie valor, ele precisa ser integrado ao sistema gerencial. Com o tempo, os sistemas de informações gerencias serão ajustados ao processo”. Chegando no final do processo todo os executivos deverão estar alinhados com relação aos objetivos e indicadores para cada perspectiva.

Na concepção de Kaplan e Norton (1997) os executivos precisam ter mais responsabilidades durante as reuniões ficando mais atentos com relação as análises dos seus sistemas gerencias porque existe a necessidade de dar continuidade na sua utilização, pois não basta apenas implementá-los e utilizá-los, mas continuamente avaliados e buscar alternativas para melhoria no processo e fazer com que evoluam durante a utilização

### 2.3 MAPA ESTRATÉGICO

E uma representação das relações de causa e efeito entre os pontos da estratégia da empresa, além de descrever os processos de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes, e por consequência, a geração de receita. Disponibiliza aos gestores a maneira clara para descrever a estratégia utilizada facilitando a definição e o gerenciamento de seus objetivos e indicadores. Representa, assim a ligação perdida entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997)

Os mapas estratégicos auxiliam os gestores a visualizar as suas estratégias de uma maneira coesa, integrada e sistemática. Além dessa simples compreensão, os mapas estratégicos edificam os alicerces do sistema gerencial para uma implementação eficaz e rápida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

O primeiro passo para utilização do BSC nas organizações é o desenho do mapa estratégico. Para Costa (2006, p.12) “o mapa estratégico tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia”.

## 2.4 ACORDO NÍVEL DE SERVIÇO

Segundo LEE e BEN-NATAN (2002), um Acordo de Nível de Serviço é um contrato ou acordo que formaliza uma relação de negócios, ou parte da relação, entre duas partes – provedor e cliente.

Os SLA's surgiram no início da década de 1990 com o propósito dos departamentos de Tecnologia da Informação (TI) e dos provedores de serviços conseguirem medir e administrar a qualidade do serviço que era entregue aos clientes internos. Os Níveis de serviço ou SLA, são componentes contratuais que visam a qualidade do serviço e são frequentemente implementados como parte de uma iniciativa de SLM (*Service Level Management*).

Apesar de haver surgido em áreas de TI e na maioria dos casos, utilizada em atividades relacionadas a TI e Telecomunicações, ela também é muito utilizada em outras indústrias como de transporte e manufatura.

### 2.4.1 Funções do Acordo do Nível de Serviço

Conseguir implementar um SLA que funcione bem para cliente e provedor é uma tarefa bastante difícil, conforme mencionam LEE e BEN-NATAN (2002) porque ambas as partes costumam ter uma percepção diferente das funções de um SLA

As funções mais frequentemente encontradas em um contrato deste tipo são seis e seguem uma hierarquia conforme mostra a figura 3.



Figura 3 – Hierarquia das Funções de um SLA

Fonte: (LEE e BEN-NATAN, 2002)

#### 2.4.1.1 Definir Funções e Responsabilidades

É muito importante que ambas as partes entendam suas respectivas funções e responsabilidades definidas no acordo. O número de fatores envolvidos faz aumentar a atribuição de funções, responsabilidades e desempenhos, dificultando o lado da relação e da prestação de Serviço.

Um SLA bem desenvolvido tem funções e responsabilidades defendidas da maneira mais clara e concreta possível, considerando responsabilidades e recursos disponíveis para ambas partes.

#### 2.4.1.2 Administar as Expectativas

A elaboração de um SLA deve conter informações suficientes para determinar a expectativa do cliente quanto à entrega do produto ou serviço por parte.

do fornecedor. Após o contrato ser firmado com estas informações, estando ambas as partes cientes de sua importância, o SLA torna-se uma importante

ferramenta para garantir um bom nível de confiabilidade e desempenho para a operação, permitindo melhor planejamento para as operações do cliente.

Um bom SLA permite também que o fornecedor, entendendo melhor as expectativas do cliente e as consequências de não atendê-las, possa se planejar melhor e trabalhar para obter a infraestrutura mais adequada para prover o serviço.

#### 2.4.1.3 Controle da Implementação e Execução

Um SLA é um documento que permite administrar a execução do serviço, uma vez assegurada a entrega periódica e o desempenho contínuo do serviço ou produto.

Os SLA's, ainda segundo LEE e BEN-NATAN (2002), podem afetar a organização provedora do serviço de duas maneiras distintas:

- Priorizando o trabalho que causará o maior impacto financeiro: a tarefa que recebe maior atenção é aquela que, se falhar, resultará em grandes perdas ao cliente e conseqüentemente grandes perdas ao provedor, representadas por multas e eventualmente, na rescisão do contrato entre as empresas.
- Encurtando tempo disponível para desempenhar o trabalho: isto normalmente é feito trabalhando na redução dos gargalos existentes para a realização do trabalho.

#### 2.4.1.4 Prover Verificação da Qualidade do Serviço

Com os SLA's exigem que níveis de serviços sejam atingidos, é de extrema importância para o provedor e para o cliente, que estes níveis de serviços sejam medidos.

Isto porque o cliente espera obter do fornecedor ou provedor o serviço pelo qual ele pagou da maneira como está estipulado no SLA. Por sua vez, o fornecedor precisa ter este controle para poder provar para o cliente que seu serviço entregue está de acordo com o acordado.

Esta verificação é feita por meio da coleta de dados durante a execução que irá gerar relatórios periódicos, permitindo às partes obter maior transparência com relação ao serviço prestado, ao mesmo tempo em que auxilia a localização de pontos de melhoria para a operação.

#### 2.4.1.5 Permitir Comunicação

SLA's fornecem uma estrutura para ambos, fornecedor e cliente, expressarem suas necessidades, expectativas, desempenho relativo às expectativas e o progresso da atividade e que pode ser empreendida para melhorar o SLA e o desempenho do serviço entregue.

Há três pontos no ciclo de vida de um SLA que exigem uma boa comunicação entre as partes:

- Durante o desenvolvimento e negociação do contrato (comunicação visando o aspecto legal);
- Durante a implementação e execução dos serviços previstos no contrato (comunicação de aspectos operacionais);
- Durante a avaliação realizada pelo cliente (comunicação voltada a aspectos financeiros).

Foi mencionado anteriormente que o SLA define funções e responsabilidades do fornecedor e do cliente. Quanto mais clara e objetiva for a definição destas funções e responsabilidades, melhor será a comunicação entre as partes envolvidas.

#### 2.4.1.6 Retorno Sobre o Investimento (ROI)

O ROI que significa *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento) é muito usado para avaliar a viabilidade de Investimentos Operacionais, como por compra de máquinas, equipamentos e computadores, etc. Mas as corporações o utilizam também no âmbito da gestão empresarial, considerando avaliação de processos, produtos e serviços, pois para a empresa produzir produtos ou serviços a necessita constantemente se aprimorar trabalhando na melhoria contínua de seus processos, treinamentos, produtos buscando um alto grau de eficácia a qual também são representados através dos SLAs podendo ser evidenciado o desempenho tanto na qualidade dos produtos quanto dos serviços prestados e ajudar a identificar as debilidades e ações a serem tomadas.

## 2.4.2 OBJETIVO DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

Segundo, LEE e BEN-NATAN (2002) mencionam que alguns dos principais objetivos ou intenções de um SLA, levantadas em estudo que foi realizado em agosto de 2000, teve o patrocínio da Price Waterhouse Coopers, Sun Microsystems e BMC Software onde foram entrevistados 182 executivos e profissionais de média gerência.

### 2.4.2.1 Disponibilidade

Esta é a principal razão da existência dos SLA's. O SLA representa a garantia de que o cliente terá o produto ou serviço disponível quando, onde e como ele precisa.

### 2.4.2.2 Foco no Cliente

Outro ponto relevante do SLA's é a atenção ao cliente. Deve-se sempre estar atento às necessidades e reivindicações dos clientes, que normalmente mudam ao longo do tempo.

A disponibilidade é importante, desde que o que está sendo entregue corresponda às necessidades e reivindicações dos clientes.

### 2.4.2.3 Foco no Impacto Financeiro

As empresas têm procurado soluções para tornar o seus processos mais eficientes e integrados, visando um melhor atendimento aos seus clientes e consequentemente obter lucro.

Os SLA's são focados no atendimento ao cliente e na garantia da qualidade do serviço. As empresas clientes que adotam o SLA esperam obter um nível mínimo de desempenho por parte do fornecedor, de forma a garantir o retorno sobre o investimento (ROI), mas para que isto seja atingido, existem duas práticas muito comuns:

- Metodologia Centrado no Provedor: esta metodologia baseia-se na cobrança de penalidades por alguma falta cometida pelo provedor ou fornecedor.

Como exemplo pode-se citar uma empresa provedora de acesso de internet que garantiu 95% de disponibilidade por mês para um cliente, porém cumpriu 93%. Haverá uma multa então sobre cada 1% de serviço não fornecido, que no caso pode ser descontado da conta mensal que a empresa cliente terá de pagar.

- Metodologia do Impacto no Negócio: esta metodologia consiste em localizar os pontos que causam os maiores impactos financeiros aos negócios e procurar formas de mitigar os seus riscos. Prática comum para esta metodologia são o uso de redundâncias. Um possível exemplo pode ser o de softwares que, quando por alguma razão, tem seu processamento interrompido e conseguem reter as informações das transações ou operações que estavam ocorrendo até aquele momento.

## 2.5 ESTRUTURAÇÃO DE UM ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO

Para ilustrar a aplicação dos SLA's, os autores citam um modelo largamente utilizado nos Estados Unidos, criado por uma empresa chamada Amdocs, do setor de telecomunicações, baseado no *SLA Handbook*, publicado pelo *TeleManagement Forum (TMF)*.

Como é esperado, este modelo Amdocs foi elaborado tendo como base o setor de telecomunicações. A empresa produziu um software que estrutura a elaboração do SLA por meio de um conjunto de etapas que devem ser seguidas para que tenha o resultado esperado.

O que importa para este trabalho não é o conjunto de funcionalidades deste software de Amdocs e sim a lógica que ele segue para estruturar um SLA. Segundo LEE e BEM-NATAN, a estrutura deve seguir nesta ordem:

- Definir prioridades do contrato: neste ponto é esclarecido quem é o cliente e quem é o provedor, assim como qual é o objeto (do contrato, ou seja, qual é o serviço negociado) e também as funções e responsabilidades entre as partes;
- Selecionar os parâmetros de Qualidade do Serviço: neste ponto são definidos sob os quais aspectos a qualidade do serviço será avaliada. Este é, na maioria dos casos, o principal ponto de um SLA, uma vez que ele de nada servirá se for avaliado sob os parâmetros errados;

- Definir os KPI's: após definir quais os parâmetros de qualidade que serão avaliados, é necessário definir como eles serão avaliados ou medidos e com que periodicidade.

- Emitir o contrato e submeter a avaliação das partes: neste ponto, as partes devem apenas verificar se o contrato está condizente com o que foi negociado anteriormente. Estando o contrato avaliado positivamente por ambas as partes, está concluído o acordo formal e a próxima etapa é a execução, obedecendo sempre os aspectos acordados pelo contrato.

Outra possível forma de estrutura um SLA é sugerido por JOHNSTONE e CLARK (2002), no livro "Administração de Operações de Serviços", baseada em três pontos principais, a saber:

- Especificação do serviço: baseia-se na concordância sobre as dimensões de desempenho que serão utilizadas, assim como a forma com estas serão mensuradas, de forma a evitar desentendimentos posteriores. O estabelecimento de metas deve ser uma ação mútua e a responsabilidade pelas medidas deve ser dividida entre as partes;

- Relacionamento rotineiro: trata-se da definição de como deverão ser administrados os problemas do dia-a-dia da operação. Neste ponto o autor menciona a importância de formas de comparar os desempenhos realizados com os padrões, em intervalos definidos, e a importância de definir procedimentos para evitar e corrigir as falhas que possam acontecer no cotidiano.

- Desenvolvimento de relacionamento: consiste em mecanismo para desenvolver o relacionamento de longo prazo, como o compartilhamento frequente de ideias de melhoria, o fornecimento de *feedbacks* e demais medidas que conduzem a relação neste sentido, de tornar a outra parte do contrato um parceiro no longo prazo.

### 2.5.1 Obrigações e Penalidades

O SLA define uma série de tarefas e responsabilidades que, conseqüentemente, implicam em obrigações para ambas as partes, fornecedor e cliente.

Neste caso, o não cumprimento de suas obrigações pode incorrer em penalidades, seja para o fornecedor ou para o cliente.

Na sequencia serão comentados os tipos mais comuns de obrigações que podem resultar em penalidades para as partes envolvidas.

### 2.5.2 Obrigações e Penalidades do Fornecedor

As obrigações do fornecedor são basicamente as mencionadas na parte em que se tratou das intenções de um SLA;

- **Atenção ao cliente:** consiste em atender as necessidades e expectativas do cliente;
- **Disponibilidade:** consiste em fornecer o produto ou serviço quando, como e onde o cliente especificar;

A não adequação do serviço fornecido às necessidades do cliente, assim como a não entrega do produto ou serviço conforme as especificações do cliente acabam por resultar em penalidades. Estas podem ser:

**Cobranças Mensais Recorrentes:** são as multas mensais de serviço. Ocorrem quando o nível de serviço para um determinado parâmetro de qualidade não é atendido. Estes valores acumulados ao longo do mês são descontados no momento em que o cliente efetuar o pagamento; **Cobranças não Recorrentes:** neste caso enquadram-se os casos descritos pelos autores como cobrança por uma instalação e multas *start-up*. Normalmente ocorrem quando o cliente precisa para o funcionamento de suas máquinas devido a, por exemplo, falta de insumos que deveriam ter sido entregues pelo fornecedor. Neste caso o cliente irá cobrar do fornecedor o custo de religar seus equipamentos e pode vir a cobrar uma multa pelo tempo em que os equipamentos estiverem sem produzir devido a falta cometida pelo fornecedor.

### 2.5.3 Obrigações e Penalidades do Cliente

O cliente também tem uma série de obrigações a cumprir com o fornecedor. No momento em que o contrato é negociado e acordado, o cliente informa que irá demandar de certa quantidade de produto (ou serviço) por um determinado período de tempo. Esta demanda cria uma expectativa no fornecedor e exige que faça investimentos para que possa ter uma estrutura adequada para atender o cliente.

Esta situação descrita gera o cliente um conjunto de obrigações com o fornecedor. As principais são as seguintes:

- Cumprimento do Prazo: o cliente tem a obrigação de cumprir com o prazo negociado no contrato com o fornecedor. O não cumprimento deste prazo pode resultar em penalidade ao cliente;

- Atendimento às Expectativas do Fornecedor: o cliente, no momento da negociação com o fornecedor, normalmente negocia sobre um certo volume de produtos ou serviço, de maneira a obter o custo mais justo para a operação. O cliente tem a obrigação de demandar do fornecedor do volume próximo ao previsto no momento em que o acordo foi feito, de maneira que o fornecedor não saia no prejuízo devido aos eventuais investimentos realizados para atender às expectativas do cliente:

- Minimizar os Pontos de Acesso ao Serviço: Pontos de Acesso ao Serviço são fronteiras onde acaba a responsabilidade do fornecedor e inicia a do cliente. O cliente tem a obrigação de não atribuir um número maior de responsabilidades ao fornecedor do que as previstas no SLA.

Algumas das penalidades previstas para estas obrigações são as seguintes:

- Multa Rescisória do Contrato: se o contrato é encerrado antes do tempo previsto, o cliente tem de pagar uma multa de forma a compensar os investimentos feitos pelo fornecedor para atender à demanda.

- Penalidades pela Atribuição de mais Responsabilidades ao Fornecedor: quando o cliente aumenta, além do que está previsto no SLA, as responsabilidades do fornecedor, este último pode cobrar uma penalidade do cliente de forma a compensar os eventuais custos e despesas resultantes deste aumento de responsabilidades;

### 3. METODOLOGIA

De acordo, com GIL (1999) método é definido como um caminho para alcançar determinado fim, enquanto método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se alcançar o conhecimento.

O presente trabalho é um estudo de caso. “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...]” (YIN, 2005).

Este projeto foi elaborado com pesquisas bibliográficas nas quais foram usadas como fontes de informação complementar. Foram utilizados livros e sites de internet especializados no tema estudado.

A pesquisa bibliográfica foi “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008), e tem a finalidade de “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2008).

O trabalho no seu contexto geral foi desenvolvido com base nas referencias Bibliografias dos autores citados levando em conta o processo total do serviço que a empresa entende que deve definir como um processo que busque a qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes.

A necessidade se apresentou com o fato da empresa atualmente não dispor de um manual (oferta básica) com todos os SLA's e serviços documentados, por tal razão, evidencia-se que a falta de um documento de Oferta Básica referente aos serviços compromete a qualidade da empresa por falta de pleno conhecimento de todas as áreas e funcionários sobre um padrão de qualidade e conseqüentemente o próprio cliente que não conhece em sua totalidade o que a empresa oferece e o que não oferece.

Com base nessa necessidade o projeto será desenvolvido com a criação de uma equipe compostas por pessoas chaves das áreas internas da companhia: Marketing, Vendas, Suprimentos, Manufatura, Distribuição e Serviço ao cliente.

O projeto deve ter inicio com uma primeira reunião deverá ser liderada por Marketing e composta de um grupo multidisciplinar com a participação de uma pessoa de cada departamento citado acima. Nesta primeira reunião será

apresentada ao grupo o objetivo do trabalho, a responsabilidade de cada pessoa no projeto e prazo para entrega do documento para apreciação da diretoria.

A partir desta primeira reunião será estabelecido que quinzenalmente a equipe multidisciplinar se reunirá com objetivo de revisarem o andamento do levantamento dos dados por área e também, ajustes, alinhamentos e para dar seguimento a revisão do documento.

Durante as reuniões contemplar-se-á a revisão dos processos atuais e parâmetros de serviços também atuais considerando a prática vigente e volume de trabalho de cada área para definição dos níveis standards desejados para uma prática competitiva no mercado que a empresa atua.

Após a revisão e mapeamento de cada processo por cada área e revisados em conjunto pela equipe multidisciplinar simultaneamente será elaborado o documento com base nas decisões definidas pela equipe.

Por último, serão revisados os indicadores atuais utilizados pela empresa e que são indicadores do mercado atual e que atendem perfeitamente sem necessidade de serem modificados, sendo alguns deles métricas de chamadas receptivas, ativas, percentual de abandono, avaliação das escutas, total de pedidos ingressados em tempo, total de entregas atendidas em tempo, total de devoluções por erro do cliente e empresa e total de ré faturamento.

Por último com base nos dados coletados, revisados e analisados através das reuniões com os responsáveis de cada área será possível estabelecer parâmetros claros para elaboração do documento de Oferta Básica, condicionado para atender as atividade na prestação de serviço para os clientes externos.

## 4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso apresenta na elaboração da Oferta Básica todas as seguintes informações (Estruturação Da Oferta Básica, Definições, Processo Básico de Toma de Pedidos, Informação de Contato, Horário para Registro de Pedidos, Modificação e Anulação de Pedidos, Produtos e Apresentações Comercializadas, Requisito para Formulação do Pedido, Tempo de Programação e Entrega de Produto, Devolução de Produto, Faturamento, Pagamento, Resolução de Reclamações e Condições Gerais da Oferta Básica de Serviços) para um pleno acordo de serviço, a fim de que o alinhamento seja de absoluta relevância para manter e ampliar o *Market Share* da empresa no mercado que atua.

### 4.1 ESTRUTURAÇÃO DA OFERTA BÁSICA

O documento proposto está baseado de acordo com o conceito da necessidade e importância de um *Service Level Agreement* postado através de uma Oferta Básica para manter e ampliar o *Market Share* que consiste em:

- a) Definições
- b) Processo Básico de Toma de Pedidos
- c) Informação de Contato
- d) Colocação de Pedidos
- e) Produtos e Apresentações Comercializadas
- f) Requisito para Formulação do Pedido
- g) Tempos de Programação e entrega dos Pedidos
- h) Carga e Descarga
- i) Devolução de Produtos
- j) Faturamento e Pagamento
- k) Resolução de Reclamações
- l) Condições Gerais da Oferta Básica de Serviços

Todos estes pontos serão apresentados a seguir conforme consiste cada um dentro do propósito de desenvolver o presente documento com o objetivo de definir a aplicabilidade de cada serviço de toda a cadeia através de um acordo de nível de serviço.

## 4.2 DEFINIÇÕES

a) Bloqueio: Condição sobre um pedido que foi recebido pelo Centro de Serviço ao Cliente e após ingressado fica bloqueado por crédito ou fatura vencida.

b) Dias: Para efeito da Oferta Básica de Serviço, os dias são estabelecidos para critério de serviço somente os dias úteis, ou seja, não serão considerados feriados, sejam estaduais ou nacionais e finais de semanas.

c) Item por Pedido: Corresponde ao número de combinações produto-descrição que está incluído em um pedido, podendo haver em um pedido vários itens de produtos.

d) Liberação: Processo no qual o pedido passou por análise de crédito e pelo departamento de contas a receber.

e) Local de Carga: Plataforma onde empresa realiza a carga dos produtos para entrega.

f) Pedido: Consiste no recebimento de uma Ordem de Compra pelo cliente que após ingressado no sistema forma um pedido para entrega.

g) Pedido Programado: Ordem de Compra recebido pelo Centro de Serviço onde o cliente solicita um determinado volume e produto para ser programado por vários meses.

h) Pedido Consolidado: Pedidos que por não completarem o pedido padrão, ficam condicionados a consolidação de carga, em conformidade com o Service Level Agreement.

i) Produto baixo pedido: Produto que por sua natureza ou venda não regular, não se mantém em estoque produzido e sua produção inicia após ingresso do pedido.

j) Produto em Estoque: Produto que por sua natureza ou venda regular, se mantém em estoque produzido para pronta entrega.

k) Produto importado: Produto não fabricado e passa a ser importado, após ingresso do pedido por parte do cliente.

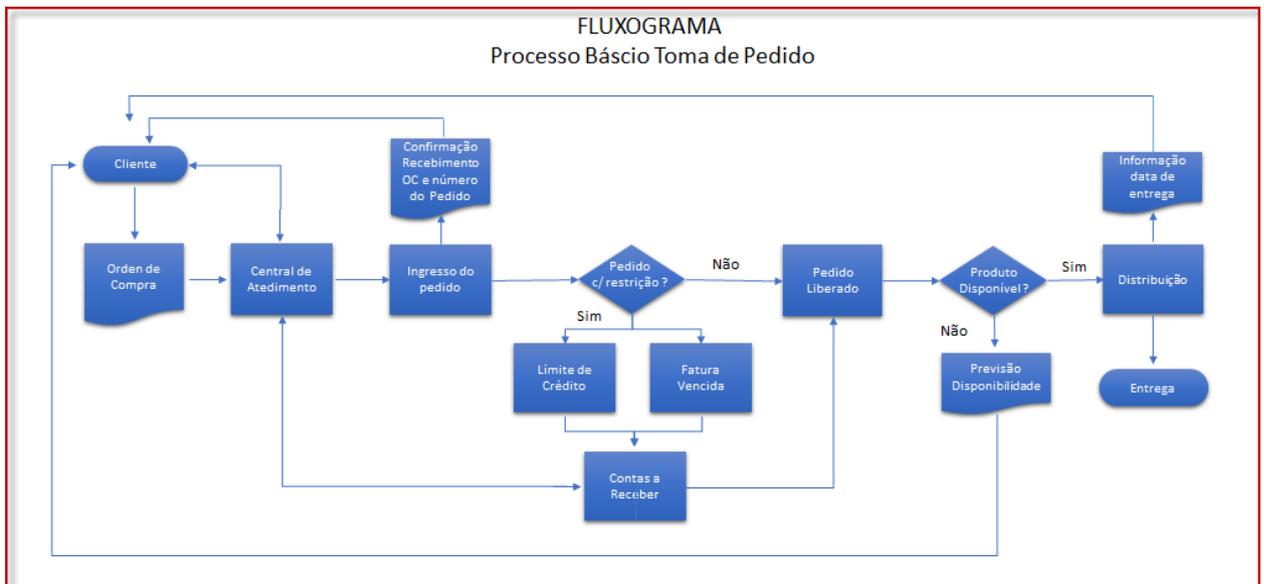
l) Apresentação: Consiste basicamente na apresentação disponível para comercialização do produto,

m) Tempo de Preparação: Número de dias requeridos para preparar um pedido e estar pronto para seu carregamento, considerando a data de disponibilidade do pedido para o embarque.

n) Volume mínimo: Limite inferior do volume permisível por ítem ou por pedido nos terminos da presente Oferta Básica. O volume mínimo por pedido, corresponde a somatoria do volume de todos os itens incluidos em um pedido para que seja autorizado o carregamento e entrega.

#### 4.3 PROCESSO BÁSICA DE TOMA DE PEDIDOS

O processo do fluxo que o pedido percorre inicia com o cliente enviando a Ordem de Compra ao Centro de Atendimento ao Cliente da empresa que para efeito de prestação de serviço é o único e principal ponto de contato do cliente com a empresa e que esta definido no fluxograma, conforme mostra a figura 4:



**Figura - 4 PROCESSO BÁSICA DO FLUXO DO PEDIDO**

Fonte (Elaborado pela Autor)

A figura 4.2 se descreve a seguir:

- a) Cliente: Inicia o processo em contato com central de atendimento
- b) Ordem de Compra: Corresponde ao email enviado pelo cliente com a Ordem de Compra.
- c) Central de Atendimento: Recebe o e-mail do cliente com a Ordem de Compra.
- d) Ingresso do Pedido: Pedido ingressado no sistema pela Central de Atendimento.

e) Confirmação de Ingresso: Após ingressado o pedido pela central de atendimento o sistema automaticamente dispara e-mail para o cliente confirmando recebimento da Ordem de compra e número de pedido gerado.

f) Pedido com restrição:

a. Sim: Departamento de Contas a Receber analisa e verifica o motivo do bloqueio.

i. Fatura Vencida: Pedido será liberado ou não de acordo com historico de pagamento do cliente. Em caso de haver necessidade de falar com o cliente o contato será realizado através da central de atendimento.

ii. Limite de Crédito: Pedido será liberado ou não de acordo com historico de crédito do cliente, podendo ser recorrido a vendas para o caso de amplitude de crédito ou endosso da diretoria de vendas para liberação de pedido especifico até o cliente reduzir o limite de crédito tomado.

b. Não: Segue o processo de pedido liberado dentro do fluxo de informação.

g) Pedido Liberado: Pedido em conformidade, seguindo processo.

h) Produto disponível:

a. Sim: Produto enviado para Distribuição

b. Não: Uma informacao será encaminhado para Central de Atendimento com data de previsão de disponibilidade do produto.

i) Distribuição: Realiza a separação do produto e emite o faturamento.

a. Informação data de entrega: Comunicação enviada ao cliente com data de previsão de entrega. Este informação ocorrerá no momento que o pedido seja faturado.

B) Entrega: Corresponde a entrega fisica do produto.

#### 4.4 INFORMAÇÃO DE CONTATO

O Centro de Serviço ao Cliente esta localizado na cidade de Curitiba e esta disponivel para antender todas as consultas, solicitações, duvidas e reclamações, dos clientes referente aos seus pedidos e estado de conta.

O cliente desde um telefone fixo ou celular poderá contatar o Centro de Serviço através de uma ligação gratuita ao número 0800 da companhia e ser atendido por um assistente de atendimento para apoiar-lo durante o atendimento,

sendo o horário de atendimento de segunda-feira a sexta-feira das 08:00h às 17:00h.

O Centro de Serviço também dispõe de atendimento telefônica de emergência para os horários não comerciais, o qual o cliente terá a sua disposição para o caso de necessidade de produto em caráter de emergência um ponto de contato disponível para receber ligações fora do horário comercial através de um número de telefone celular da empresa o qual o cliente terá a disposição para efetuar o contato.

O Centro de Serviço ao Cliente também dispõe de um suporte técnico com o objetivo de proporcionar uma assistência técnica com relação as especificações e recomendações técnicas sobre cada produto e sua utilização.

O contato para o Serviço técnico também está atendendo de segunda-feira a sexta-feira das 9:00h às 16h, sendo apoiado através de número gratuito 0800 por um dos assistentes técnicos que a empresa coloca a disposição do cliente para o esclarecimento de dúvidas e mais informações sobre a melhor utilização do produto.

#### 4.5 HORARIO PARA REGISTRO DE DE PEDIDOS

O sistema de ingresso de pedidos será realizado pelo cliente e solicitado através de uma Ordem de Compra que deverá enviar para um endereço eletrônico da companhia de segunda-feira a sexta-feira das 8:00h às 12:00h.

Todo pedido recebido até às 12:00h deverá ser ingressado no mesmo dia pela companhia garantindo ao cliente o cumprimento no processo de entrega dentro do SLA estabelecido com nível de serviço satisfatório.

O processo de confirmação do ingresso de pedido pela companhia se concluirá até às 17h horas do mesmo dia com resposta enviada pela empresa ao cliente informando que seu pedido foi recebido e ingressado em sistema da companhia de acordo seu requerimento (Ordem de Compra).

Pedidos enviados pelos clientes após as 12:00h são considerados pedidos fora do prazo para entrega dentro do SLA estabelecido como satisfatório, assim sendo o pedido passa a ser considerado dentro de uma janela de atendimento D+1, ou seja, passa a ser considerado como recebimento para ingresso e confirmação a partir do dia seguinte, ficando para confirmação do ingresso do pedido até às 17h do dia.

#### 4.6 MODIFICAÇÃO E ANULAÇÃO DE PEDIDOS.

O cliente poderá solicitar modificação de produto, quantidade e anulação de um pedido até às 12:00h do mesmo dia que solicitou ou enviou uma Ordem de Compra, posterior a este horário será revisado a possibilidade de modificação ou anulação, pois dependerá se o pedido esta em processo de carregamento ou entrega.

Para o caso de pedidos importados ou pedidos programados, somente será aceita anulação do pedido se solicitado no mesmo dia que foi enviada ordem de compra e esteja dentro da janela horario de 8:00h às 15:00h.

#### 4.7. PRODUTOS E APRESENTAÇÕES COMERCIALIZADAS

A empresa oferece uma ampla liena de produtos e apresentações e em cada caso definido por suas especificações técnicas.

Tipo de Embalagem	Unidade de Medida	Apresentação
Tambor Lubrificante	208 L	1 tambor metálico
Tambor Graxa	181 kg	1 tambor metálico
Balde Lubrificante	18.93 L	1 balde
Balde graxa	16 kg	1 balde
Garrafa de litro	946 mL	Caixa 12 X 1 L
Garrafa de litro	946 mL	Caixa 6 X 1 L
Garrafão	3.78 L	Caixa c / 4 X 1 gal
Garrafa Meio Litro	0.5 L	Caixa 24 X 0.5 L

**Quadro 1 – DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS**

(Fonte: Empresa X)

Para mais informações referente a produtos e apresentações o cliente em contato com o Centro de Atendimento ao Cliente no ponto 4.3 (Informação de Contato) e poderá esclarecer suas duvidas quanto a produto, volume e peso.

#### 4.8 REQUISITO PARA FORMULAÇÃO DO PEDIDO.

Com o proposito de garantir entregas perfeitas, se estabelecem condições mínimas de volume por produto e por pedido, ou seja, todo pedido solicitado pelo cliente tera que atender a um volume minimo para atender a um pedido padrão e ser atendido em conformidade com o *Service Level Agreement*.

Importante considerar que os pedidos não seguem critério sequencial de recebimento por ordem de chegada para prioridade de programação de entrega e nem por horário de envio, mas seguem o critério de serem recebidos e ingressados no mesmo dia do recebimento considerando o prazo definido no ponto 4.4 (Horário para Colocação de Pedidos).

Outro ponto fundamental, consiste em que o cliente ao enviar uma ordem de compra procure enviar os dados com os respectivas informações como; Razão Social, Código de Cliente, código de produto, quantidade por unidade, unidade de medida, preço unitário e preço total, afim de garantir um processo contínuo sem impacto na cadeia de todo o processo e para evitar devoluções de produto, por erro de quantidade, preço, produto ou por refaturamento por erro de informação quanto local de entrega.

#### 4.8.1 Volume mínimo de produto por pedido

Consiste em que o cliente ao enviar a ordem de compra deverá atender ao requisito de pedido padrão ou pedido mínimo por volume de produto.

Em caso que o pedido padrão, não atenda o requerimento mínimo por volume o pedido ficará pendente de programação até o cliente completar o volume mínimo ou sujeito a combinação de carga com um ou mais clientes, não aplicando o SLA de entrega de acordo definido na Oferta Básica.

Categoria	Produto	Quantidade	Unidad	Descrição
Embalado	Produto Importado	208	L	Por pedido
Embalado	Produto em Estoque	208	L	Por pedido
Granel	Produto em Estoque	420	L	Por produto
	Produto Baixo pedido	420	L	Por produto
	Produto Importado	420	L	Por produto

**Quadro 2 – QUANTIDADE MINIMA POR PRODUTO**

(Fonte: Empresa X)

#### 4.8.2 Pedido programado

Consiste em atender a necessidade do cliente para o caso de precisar enviar uma ordem de compra por uma quantidade de produto programada para um determinado período superior a um mês, onde o cliente informa varias datas futura para entrega do produto em determinadas quantidades.

O serviço seguira os mesmos critérios adotadas para pedidos não programadas, sendo a única diferença que neste caso a companhia estará monitorando as datas de entrega futura de acordo o definido pelo cliente na ordem de compra.

#### 4.8.3 Pedido produto importado

Produto importado consiste em produto não disponível em estoque e que será importado pelo fornecedor para atender ao pedido do cliente.

Para este caso o cliente terá que esperar o tempo entre 60 e 90 dias corridos (SLA) até a conclusão do processo de importação pelo fornecedor for concluído e o produto disponível para área de Distribuição do fornecedor para carregamento e entrega ao cliente e comunicado através da central de atendimento sobre a previsão da data de entrega do produto.

#### 4.8.4 Produto Baixo Pedido

É considerado produto Baixo pedido para produto indisponível em estoque a pronta entrega pelo fornecedor, devendo ser primeiramente produzido para depois ser disponibilizado a Distribuição para separação, carregamento e entrega ao cliente.

Para e este caso o cliente terá que aguardar o tempo de 30 dias corridos (SLA), que após o pedido ingressado para ser elaborado por suprimentos e disponibilizado para área de Distribuição e posteriormente carregamento e entrega.

#### 4.8.5 Produto em *Backorder*

O conceito se aplica para a não pronta entrega de produto por parte da companhia para um pedido realizado pelo cliente, sendo que neste caso após ingressado o pedido no sistema CRM o produto que não constar em estoque passa a ficar em condição de pendente ou *Backorder* e comunicado pela Central de Atendimento ao Cliente via sistema informando a previsão de entrega do seu produto.

O tempo de previsão de entrega para produto em *backorder* poderá sofrer alteração sem previa penalidade por descumprimento do SLA pela fornecedor, assim sendo, o cliente estará através da central de atendimento sendo informado as novas previsões de datas de entregas.

Em caso de pedido com produto a pronta entrega e produto em *backorders* o fornecedor poderá enviar o produto a pronta entrega de acordo com o SLA estabelecido para cada categoria de produto, enquanto que o produto em *backorder* será enviado assim que produto esteja pronto e disponibilizado para área de Distribuição.

#### 4.9 TEMPO DE PROGRAMAÇÃO E ENTREGA DE PRODUTO

Os pedidos devem ser enviados pelo cliente para a Central de Atendimento ao cliente, conforme exposto anteriormente no ponto 4.4 (Horário para Colocação de Pedidos).

O tempo de programação e entrega de pedidos passa a ser considerado disponível após o pedido ter sido previamente revisado pela área de crédito quanto a revisão do limite de crédito e exposição financeira do cliente com a empresa e por área de contas a receber para o caso de documentos vencidos comprometendo a situação creditícia do cliente por documentos em atrasados de pagamento.

Conforme o exposto acima o cliente precisa ter claro que seu pedido somente estará sendo considerado para carregamento e entrega sempre e quando não tenha nenhuma restrição administrativa, atenda a quantidade mínima de volume por produto e pedido enviado a central de atendimento até às 12:00h do mesmo dia, de esta maneira, considerasse que o SLA para o processo de separação de produto,

carregamento e entrega fica definido a partir do pedido estar disponível na área de Suprimento, Distribuição e Logística, dentro do exposto no ponto 4.2 (PROCESSO BÁSICO DO FLUXO DO PEDIDO).

Assim que o pedido estiver liberado o *Service Level Agreement* para cada categoria de produto no processo de programação e entrega de produto a partir da liberação do pedido, produto disponível, o produto em processo de entrega e recebido pelo cliente, fica condicionado da seguinte maneira:

a) Categoria Embalado: Para pedido volume mínimo o tempo total a partir do pedido liberado para área de Distribuição e logística para entrega ao cliente esta contemplado em até 3 dias úteis.

b) Categoria Granel: Para pedido com volume mínimo o tempo total a partir do pedido liberado para área de Distribuição e logística para entrega ao cliente esta contemplado em até 5 dias úteis.

#### 4.10 DEVOLUÇÃO DE PRODUTO

A devolução de produto por parte do cliente deverá ser no momento do recebimento do produto, sendo que caberá ao cliente no ato da chegada do caminhão e em conjunto com o entregador fazer a conferencia.

As devoluções ocorreram para o caso do envio de produto incorreto, caixa danificada, tambor riscado ou amassado, balde furado, lacre violado e etiqueta rasurada ou manchada.

O entregador preencherá formulário identificando os motivos da devolução e conjuntamente com o cliente assinaram o documento o qual será necessário apresentar para emissão de nota a crédito a favor do cliente pelo produto devolvido.

A nota a crédito será efetuada pelo fornecedor em até 48 horas após a devolução de produto.

O descarregamento do produto do caminhão será de responsabilidade do fornecedor e em caso do produto ser danificado durante a descarga a responsabilidade e do fornecedor, assim sendo a descarga do produto do caminhão, não poderá ter participação do cliente.

Assim que o produto estiver descarregado o deslocamento e armazenamento do produto e de responsabilidade do cliente, não podendo o

entregador estar envolvido neste processo e qualquer dano ao produto ou acidente será de responsabilidade exclusiva do cliente, não sendo aceita devolução do produto.

Fica definido que não serão aceitas devoluções por parte do cliente se o processo de conferência entre o entregador e o cliente não for feito no momento da chegada do caminhão durante o descarregamento do produto.

#### 4.11 FATURAMENTO

A fatura por ser um documento comercial será emitida após o carregamento do caminhão e a fatura acompanhará o produto até seu destino, neste caso o cliente.

A fatura será entregue ao cliente para conferência no momento do recebimento do produto e após a conformidade do cliente com o recebimento do produto será assinada, carimbada e datada pelo cliente e entregando o canhoto da fatura ao transportador com a conformidade do recebimento.

O canhoto da fatura é um documento o qual não poderá ser deixado de lado, assim sendo, toda entrega de produto somente será concluída com o canhoto devidamente preenchido.

Em caso de seu produto enviado não estiver acompanhado de fatura no momento da entrega, caberá ao motorista contatar a central de atendimento para que seja enviada nova via por correio em até 10 dias a partir da data da notificação.

#### 4.12 PAGAMENTO

O pagamento será realizado pelo cliente mediante Boleto bancário que o cliente receberá juntamente com a nota fiscal.

Cada boleto estará emitido para o cliente com base na fatura comercial e em conformidade com o acordo mediante contrato comercial entre o cliente e a empresa.

Caberá ao cliente no momento do recebimento do produto verificar se anexado a sua fatura comercial também está o boleto bancário.

Em caso de falta do boleto bancário o cliente deverá entrar em contato com a central de atendimento para comunicar a falta do boleto e a empresa terá um prazo de até 48 horas a contar da data da comunicação do cliente para envio do boleto bancário.

Em caso de não pagamento na data de vencimento do boleto o cliente terá uma AOT (*Absolut Overdue Tolerance*) que consiste em dar até 5 dias de tolerância após a data de vencimento do documento para o cliente não ter a conta bloqueada.

Após o período de OAT o cliente estará descumprindo com o definido em seu contato comercial o que acarretará encargos financeiros e multa conforme cláusulas definidas em seu contrato para pagamento mediante boleto.

Para o caso de dúvidas referente a seu estado de conta o cliente poderá entrar em contato com a Central de Atendimento de acordo o ponto 4.3 (Informação de Contato).

#### 4.13 RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES

O cliente através da central de atendimento poderá registrar uma reclamação com base nos serviços prestados pela empresa devidamente documentados nesta Oferta básica.

No momento de abertura da reclamação o cliente deverá ter a disposição o seu código de cliente, data do acontecimento, número de pedido e numero de fatura.

Em caso do cliente no dispor de tais informações o atendimento para abertura, será descontinuado até que o cliente apresente todas as informações necessárias.

A empresa tem como obrigação abrir e atender a toda e qualquer reclamação, documentando o motivo da insatisfação e procedendo com a devida investigação até sua conclusão e comunicação ao cliente.

O tempo máximo para resolução de uma reclamação será de até 10 dias úteis, considerando que durante este tempo a empresa deverá concluir a investigação e retornar ao cliente com a conclusão do ponto questionado pelo cliente.

#### 4.14 CONDIÇÕES GERAIS DA OFERTA BÁSICA DE SERVIÇOS

A presente Oferta Básica contém as informações referente aos serviços no processo de toma de pedido, processamento e entrega de produto que a empresa disponibiliza a seus clientes.

O objetivo deste documento de Oferta Básica é garantir a continuidade de um serviço ao cliente de acordo com as políticas de qualidade da empresa com a proposta de brindar ao cliente um serviço único e que atenda as suas necessidades e desejos.

As condições gerais tem como propósito assegurar a empresa e ao cliente que todos os serviços propostos serão amplamente respeitados avaliados e adaptados de acordo com a necessidade mercadológica sem que ocorra perda na continuidade do negócio.

##### 4.14.1 Indicadores de Performance.

A empresa para seu controle interno disporá para efeito de avaliação de seus serviços indicadores com os quais medirá a qualidade de seus serviços com base na oferta básica como parâmetro para avaliação de qualidade.

##### 4.14.2 Transferência de domínio

Durante todo o processo de carregamento, transporte e descarregamento do produto até o cliente a responsabilidade por danos no produto ou acidente de qualquer natureza e de responsabilidade da empresa.

O produto uma vez recebido pelo cliente e devidamente documentado passa a ser responsabilidade do cliente, não cabendo devolução por danos no material ou acidentes de qualquer natureza.

##### 4.14.3 Alteração e atualizações.

A empresa poderá a qualquer momento através de sua área de marketing modificar, atualizar ou eliminar os termos e condições dos serviços documentados na oferta básica, mediante previa comunicação aos clientes.

As modificações serão realizadas para acompanhar as tendências de mercado e as necessidades mercadológicas a fim de garantir e manter sua participação de mercado oferecendo um serviço de qualidade quanto a prestação de serviços.

A manutenção da qualidade dos serviços ofertados será de responsabilidade da Logística de Operações (Suprimentos, Manufatura, Distribuição e Serviços) e a corresponsabilidade de vendas garantindo durante negociação comercial que o cliente recebeu toda a informação necessária sobre os serviços ofertados através das áreas de apoio a vendas.

## 5 CONCLUSÃO

A contribuição deste projeto para a área do conhecimento de logística está relacionado a apresentação da estruturação de processos de melhoria de *Service Level Agreement*, através de um documento de Oferta básica visando o aumento de *Market Share* e diminuindo o número de reclamações de clientes.

Verificou-se que a falta de um documento referenciando as políticas de serviços da empresa ocasiona uma perda na qualidade da informação a nível corporativo gerando falhas nos procedimentos e consequentemente comprometendo a relação da empresa com o cliente, por apresentar que os serviços não estão amplamente difundidos entre os funcionários e também com os clientes.

Com a elaboração do documento de Oferta Básica, organizam-se os processos internos, melhora a comunicação e a informação necessária para melhoria da qualidade de serviços gerando processos eficientes e eficazes.

Na medida em que se melhora a comunicação e a informação, melhora a expectativa e percepção por parte dos clientes e, uma vez estabelecidos e divulgados os SLAs, passam a ser de conhecimento de todos, quais são os tempos de serviços da companhia e ainda, através de indicadores mensais será possível analisar e revisar os processos.

O resultado da implantação deste projeto pode contribuir com as empresas para a melhoria de seu *Service Level Agreement* e aumento do *Market Share*, tendo como consequência a diminuição das reclamações dos clientes e a fidelização e retenção de clientes por meio de uma experiência de serviço satisfatória. Esse tipo de experiência gera para a empresa um aumento de vendas, bem como, indicações para outros clientes por meio de comunicação boca a boca e outros meios de comunicação como o uso de publicações positivas em sites de redes sociais que estimulam o compartilhamento com outros usuários, que tem como resultado uma favorável exposição da marca e da imagem da companhia.

Do ponto de vista gerencial o conhecimento mais profundo sobre a reestruturação do *Service Level Agreement* possibilita as empresas desenvolver ações específicas para melhorar a qualidade dos serviços prestados, por meio de treinamento da equipe de atendimento, gerenciamento de reclamações dos clientes, solução rápida de problemas apresentados pelos clientes, bem como o desenvolvimento de ferramentas para medir a percepção de serviço e satisfação do

cliente. Todas essas ações proporcionam á empresa uma vantagem competitiva perante os concorrentes, pois seus clientes tem a certeza de que podem contar com um parceiro estratégico para seu negócio.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BILHIM, João Abreu F. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 4. Ed. Revista. Lisboa. Editor: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*. CSCMP - Supply Chain Management Definitions.  
Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>>.  
Acesso em: 2/8/2016.
- FARIA, A.C.; **Gestão de Custos Logísticos**. Editora Atlas, 2007.
- GIL, A.C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JOHNSTON, R. e CLARK, G., **Administração de Operações de Serviço**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- KAPLAN, R e NORTON, D., **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 15. ed. Ed. Campus, 1997.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEE, J.J. and BEN-NATAN, R., **Integrating Service Level Agreements: Optimizing Your OSS for SLA Delivery**. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2002.
- Lunkes, Rogerio João. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1. ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria; um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009

NEVES, M.A., **Tudo sobre indicadores de desempenho logísticos**. Revista Mundo Logístico, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMCHI-LEVI, David e Edith; KAMINSKY, Philip. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.