UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL

ALISSON LEBENS

IMPLEMENTAÇÃO DO *SERVICE LEVEL AGREEMENT* NO SETOR DE PÓS-VENDAS NO MERCADO PERUANO

CAXIAS DO SUL
2019

ALISSON LEBENS

IMPLEMENTAÇÃO DO *SERVICE LEVEL AGREEMENT* NO SETOR DE PÓS-VENDAS NO MERCADO PERUANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL

2019

RESUMO

Devido ao crescimento constante no setor de serviços, segundo Silva (2013), as empresas vêm se preparando para o novo cenário que está por vir. Este presente trabalho tem como foco principal a implementação do *Service Level Agreement (SLA*), mostrando sua importância. Apresenta os modelos e processos para a implementação desse serviço em uma empresa de Caxias do Sul, no setor de Pós-Vendas, no mercado externo. Explica fatos e modos que se deve utilizar, seguindo passos de autores citados no texto. Usando uma metodologia de estudo de caso exploratória com abordagem qualitativa, analisou e buscou atender as necessidades do cliente, visando principalmente alcançar um prazo satisfatório. Após a verificação de implementação, pode-se concluir que com um novo processo ou novo serviço para o representante peruano, foi possível obter melhores prazos de entrega, agilizando o atendimento ao cliente, podendo ter confiabilidade novamente com seus principais alvos no mercado.

Palavras-chave: Implementação. *Service Level Agreement*. Pós-Vendas.

ABSTRACT

Due to the constant growth in the service sector, according to Silva (2013), the companies have been preparing for the new scenario that is to come. This paper focuses mainly on the implementation of the Service Level Agreement (SLA), showing its importance. It presents the models and processes for the implementation of this service in a company from Caxias do Sul, in the Post-Sales sector, in the foreign market. It explains facts and ways it should be used, following the steps of authors quoted in the text. Using an exploratory case study methodology with a qualitative approach, it analyzed and sought to meet the needs of the client, aiming mainly to reach a satisfactory deadline. After verifying the implementation, it may be concluded that with a new process or new service for the Peruvian representative, it was possible to obtain better delivery times, making customer service faster and being able to have reliability again with its main targets in the market.

Key-words: Implementation. *Service Level Agreement.* Post-Sales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Funções de um SLA.....16
Figura 2 – Margem percentual da curva ABC 34
Figura 3 – Exemplo de cotação para o Representante Implementos Peru 36
Figura 4 – Exemplo de ordem de venda para o Representante Implementos Peru ..37
Figura 5 – Tela utilizada para a programação das ordens de vendas.....38
Figura 6 – Ocorrências de devoluções nos períodos de 2017 até outubro 2019 41
Figura 7 – Prazo de entrega até a expedição.....42
Figura 8 – Prazo de colocação de pedido até o faturamento 43
Figura 9 – Medição do lead time (em dias) até o processo de faturamento.....44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Colaboradores para o fracasso e sucesso no SLA.....19
Tabela 2 – Fatores que afetam a duração do SLA em relação ao tempo 21
Tabela 3 – Estimativas de tempo para estabelecer um SLA 21
Tabela 4 – Itens com maior giro e maior faturamento 31
Tabela 5 – Legenda sobre frequência de vendas 33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA 11
1.2. OBJETIVOS 11
1.2.1 Objetivo Geral 11
1.2.2 Objetivos Específicos 11
1.3 JUSTIFICATIVA 11

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13
2.1 PÓS-VENDAS 13
2.2 *SERVICE LEVEL AGREEMENT* 14
2.2.1 Funções do acordo de nível de serviço 15
2.2.1.1 Definir Funções e Responsabilidades 16
2.2.1.2 Administrar as Expectativas 16
2.2.1.3 Controle da Implementação e Execução 17
2.2.1.4 Prover Verificação da Qualidade do Serviço 17
2.2.1.5 Permitir Comunicação 18
2.2.1.6 Retorno sobre o Investimento (ROI) 18
2.3 OPERAÇÃO DO SLA 18
2.3.1 Atitude 19
2.3.2 Tempo 20
2.3.2.1 Fatores que afetam a duração da criação do SLA 20
2.3.3 Processo 22
2.3.4 Documentação 24
2.3.4.1 Falha e omissões para a proteção de um contrato 24
2.3.5 Operacão 25
2.3.5.1 Responsabilidades no gerenciamento do SLA 25

3 MÉTODO 27
3.1 CARACTERIZAÇÕES DE PESQUISA 27
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 27
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS 28
3.4 AMBIENTE DE PESQUISA 29

4 ANÁLISE DE DADOS 31
4.1 DESCRIÇÕES DOS PRODUTOS 31
4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL 35
4.2.1 Cotação 35
4.2.2 Criação da Ordem de Venda 36
4.2.3 Programação das ordens de vendas 38
4.2.4 Separação dos documentos de estoques e cobrança de itens fabricados e comprados 39
4.3 INDICADORES PARA O MELHORAMENTO DO SLA 40
4.3.1 Devolução de peças 40
4.3.2 Medições de prazos de entrega para a expedição 41
4.3.3 Medições de entrega até o faturamento 42
4.3.4 Medição do Lead time (em dias) 43
4.3.5 Múltiplos nas Ordens de vendas 44
4.4 CONTRATO 45
4.4.1 Descrição do contrato 45
4.4.1.1 Acordo Geral 45
4.4.1.2 Metas e Objetivos 46
4.4.1.3 Ambiente de Serviço 46
4.4.1.4 Revisão Periódica 46
4.4.1.5 Contrato do Serviço 46
4.5 PROCESSO FUTURO DE SLA PARA A IMPLEMENTOS 47

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 49
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 50
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS 50

REFERÊNCIAS 51

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem adotar estratégias atraentes, para seu crescimento na área, como a penetração e desenvolvimento de mercado, a estratégia de desenvolvimento de produtos, estratégia de diversificação, entre outros. Ansoff (1981) confirma que as estratégias citadas anteriormente é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

Porém para obter sucesso no negócio, precisa-se exigir mais de uma empresa além de estratégias. Segundo Moreira (1989) um dos fatores mais importantes que podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes é o Pós-Vendas.

Por englobar vários tipos de serviços, como garantias, treinamentos de equipe de manutenção ou assistências técnica, atividades ligadas ao cliente, para deixa-los sempre informado da situação do seu pedido, o Pós-Vendas sempre tem por objetivo a satisfação e fidelização contínua do cliente. Muitas empresas buscam, segundo Candeloro (2006), que confirma a ideia de Moreira (1989), uma forma de se diferenciar dos seus concorrentes, se preparando e qualificando para ter uma boa equipe de vendas, pois a partir do momento em que o cliente recebe suas pendências, é fundamental manter contato com o mesmo, não apenas para a conquista de novos mercados, mas para propagar uma boa imagem da empresa.

Deve-se ter em mente que toda boa venda, o cliente compra, paga, consome e se sinta satisfeito, gerando uma recompra, porque caso isso não ocorra, a compra do mesmo produto com a mesma empresa, irá gerar um desgaste e uma enorme desconfiança, podendo perder cliente (CANDELORO, 2006).

Este estudo buscará esclarecer sobre a história e importância do Pós-Vendas e terá como objetivo, analisar a implantação de SLA (*Service Level Agreement*), ou ANS (Acordo de Nível de Serviço), no mercado Peruano, para o melhor atendimento da Filial, chamada Implementos Peru, que atualmente é um dos representantes que sofrem com problema de prazos de entrega do seu material desejado. Além disso, o estudo poderá contribuir com a gestão do Pós-Vendas em outros países na medida em que se estabeleça um método de atuação do Pós-Vendas internacional.

Tratará também os modelos de SLA que irão coordenar a implantação, mostrando a relação que a empresa Marcopolo tem como esse mercado externo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Silva (2013), ultimamente o setor de serviços vem crescendo, tendo assim, uma contribuição para o crescimento da economia, tendo em vista que as empresas precisam se preparar para o novo cenário que está por vir, com serviços de qualidade e preços acessíveis ao consumidor.

Assim, com o objetivo de proporcionar um controle maior dessas atividades, empresas poderiam inserir em suas cadeias, o programa de SLA (*Service Level Agreement*), em que a mesma buscaria resultados e prazos melhores, para o atendimento ao cliente.

O estudo é a respeito de uma fabricante de carrocerias de Caxias do Sul, tendo como foco o setor de Pós-Vendas que proporá a viabilização da implementação do SLA no mercado peruano, originando a pergunta orientadora do estudo: Quais as dificuldades para implementar o SLA internacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma sistemática de implementação de SLA (*Service Level Agreement*) no Pós-Vendas da empresa Marcopolo S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Apresentar os modelos do SLA;
b) Analisar e identificar passos e processos para a implementação do SLA;
c) Avaliar a possibilidade de implantar o SLA no mercado Peruano do Pós-Vendas;

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Forconi (2016) a liberação de pedidos adiada devido a falta de crédito, atraso nas entregas, previsão de chegada do produto, envio de nota a crédito, são algumas das queixas comuns dos clientes. E um dos modelos de

melhoria, seria a implementação do SLA nas companhias, melhorando a qualidade na entrega, consequentemente tendo um impacto positivo na imagem na empresa.

Segundo Silva (2013), o SLA é importante por conseguir transformar uma boa companhia em uma ótima empresa, criando um processo de comunicação formalizado, seria tanto uma empresa quantos seus clientes concordassem para que ambas as partes possam ser tanto eficientes quanto bem-sucedidas.

Dessa maneira, esse presente trabalho buscará mostrar vantagens para as empresas que pretendem ou já utilizam o SLA, focando principalmente no setor de Pós-Vendas, trazendo a viabilidade de usar o nível de serviço para dentro de uma companhia chamada Marcopolo, no mercado externo, em um dos representantes do Peru, que hoje, por ter problemas de prazos, poderá atender e satisfazer a gama de clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse ponto do trabalho, será explicado através de autores, como se deve tratar o Pós-Vendas e como a importância do SLA nas empresas são importantes na questão das tratativas dos acordos e prazos.

2.1 PÓS-VENDAS

Com o crescimento na qualificação e nos níveis de produtividade, as empresas que estão oferecendo suporte às indústrias, fornecendo matéria-prima ou equipamentos, estão precisando se qualificar para acompanhar o aumento de nível de exigências por parte dos concorrentes e clientes. Moreira (1989) indica e afirma que um dos fatores importantes para uma empresa se destacar mais que seus concorrentes é o Pós-Vendas.

Entre o fornecedor e cliente, Magalhães (2008) comenta que com a política de Pós-Vendas, se consegue ter uma proximidade maior em relação à parceria. Magalhães também diz que a pessoa que chama mais a atenção, por precisar desse foco, é o fornecedor, buscando o mantimento e aprofundando da relação com seu cliente.

De acordo com Moreira (1989), o Pós-Vendas especificamente no setor de serviços industriais, pode ser uma oportunidade importante para o cliente saber e sentir o acompanhamento por parte da empresa que efetuou a venda, sabendo explorar e avaliar a cumplicidade e o cotidiano do cliente, tendo dessa maneira uma fidelização e parceria com os produtos da empresa, projetando assim futuramente novos negócios. Para Moreira (1989) se inicia o processo de Pós-Vendas no momento em que a empresa recebe o pedido, ou seja, a necessidade do cliente, começando assim a gerar os benefícios esperados.

Braga (1992) já acredita que a função do Pós-Vendas é mais clara, mais visualizada quando o vendedor trabalha para solucionar problemas de divergências e defeitos, relacionados com itens já enviados ao cliente, porém sem a provação do mesmo, por algum defeito ou pela peça/serviço incorreto, não satisfazendo plenamente o cliente.

As atividades dos vendedores não acabam no momento em que fecham seus pedidos, porém Castro (2018) diz que o vendedor deve acompanhar a carteira de pedidos todo o tempo, prestando serviço e o melhor atendimento possível ao cliente. A importância da satisfação do mesmo, é que ela contribui para a retenção de clientes na empresa. Quando satisfeitos pela compra e atendimento, é alta a probabilidade de voltar a comprar da mesma empresa e até também do mesmo vendedor.

Por mais que concorrentes ofereçam preços melhores, mais acessíveis, Castro (2018) defende a ideia de que a fidelização prevalecerá se existir satisfação do cliente.

2.2 *SERVICE LEVEL AGREEMENT*

Segundo Yan (2007), o SLA é um acordo obrigatório entre o prestador e o consumidor de serviços, especificando exatamente as expectativas esperadas por ambas as partes. Nesse acordo ou contrato firmado pelos dois lados, geralmente há informações gerais, como por exemplo, quem está envolvido, os respectivos papeis necessários, o período de validade do SLA, pagamentos ou penalidades pelo atraso. Todas essas formas são regras de negócio, termos de restrições que devem ser especificadas em um SLA.

Lee e Ben-Natan (2002) confirmam as formalizações de negócios entre o provedor e o cliente e também comentam que os SLA’s surgiram no início da década de 90, com o propósito dos provedores de serviços conseguirem administrar e medir a qualidade de serviço que era entregue aos clientes.

Além de ser utilizado nas indústrias, nos departamentos de transportes e de manufatura, o SLA se iniciou em áreas de Tecnologia de Informação (TI) e grande parte das vezes como atividade relacionada a TI e Telecomunicações.

Cordeiro (2009) reforça o quão importante é o SLA, pois determinam padrões de medida, estabelecendo um alinhamento de prioridades entre ambas as partes e quais condições seriam aceitáveis no acordo, não fugindo da viabilização do custo benefício.

Em questão dos acordos tratados com o cliente e o provedor, Overby (2013) comenta que é muito importante para fechar um bom SLA, analisar e definir uma

boa estrutura na prestação de serviço, ter um olhar focado nas especificidades da atividade e sua importância, sendo fundamental verificar a capacidade do prestador na entrega do serviço que foi acordado, conferindo parâmetros de serviços já realizados no mercado e também a busca de informações com o mercado.

Karten (2003) afirma praticamente todos os pensamentos dos autores até então e também conclui que o SLA é uma ferramenta altamente eficaz para gerenciar o serviço, melhorando tanto as expectativas quanto à comunicação, esclarecendo e garantindo responsabilidades na abordagem para avaliar o serviço ao cliente.

O Acordo de Nível de Serviço é uma definição de trabalho, complementa Karten (2003), tendo como o SLA um processo de comunicação formal e algo que ajude os fornecedores e clientes a construírem um vínculo de ambiente forte e duradouro. Assim, possuem uma confiança pelas expectativas de serviços, responsabilidades claras e criando uma base objetiva para avaliar a eficácia do serviço.

2.2.1 Funções do acordo de nível de serviço

Lee e Ben-Natan (2002) afirmam que não é fácil implantar um SLA que funcione bem para ambas as partes, devido ao provedor e o cliente possuírem percepções diferentes a respeito das funções do SLA.

No mesmo segmento de pensamento, Ranabahu, Patel e Sheth (2009) comentam que qualidade e confiabilidade são importantes aspectos na prestação de serviço. Porém não seria possível cumprir com todas as expectativas, pois deveria se ter um equilíbrio entre as partes de negociação.

Como mostra a Figura 1, existem 6 hierarquias que demonstram as funções em um contrato.

Figura 1 – Hierarquia das Funções de um SLA

Fonte: (Lee; Ben-Natan, 2002).

Nas funções mostradas não existem nenhuma preponderante, portanto precisam ser construídas de forma contínua e interligadas.

2.2.1.1 Definir Funções e Responsabilidades

Um dos aspectos importantes que ambas as partes devem entender, são suas respectivas responsabilidades e funções definidos no acordo. Lee e Ben-Natan (2002) afirmam que um SLA bem desenvolvido tem funções e responsabilidades definidas de uma maneira mais clara e concreta, tornando recursos disponíveis para ambas as partes.

2.2.1.2 Administrar as Expectativas

Em toda elaboração de SLA é necessário ter informações suficientes para que seja possível determinar a expectativa do cliente ao final do serviço ou da entrega do produto (LEE; BEN-NATAN, 2002).

Para que se tenha um bom SLA o fornecedor deve entender bem as expectativas do cliente, sabendo das consequências se caso não atendê-las, podendo perder totalmente credibilidade com o cliente. Assim, o fornecedor precisa

planejar melhor sua forma de trabalhar obtendo uma infraestrutura adequada para fornecer o serviço.

Ambos os lados tendo ciência de suas respectivas funções, após o contrato estar firmado, o SLA se torna uma ferramenta importante garantindo o bom nível de confiabilidade e desempenho, permitindo aos clientes um melhor planejamento.

2.2.1.3 Controle da Implementação e Execução

Segundo Lee e Ben-Natan (2002), os SLA's podem afetar de duas maneiras distintas a organização provedora de serviço:

1) Priorizar o trabalho que causa o maior impacto financeiro: uma rescisão de contrato resultará em perdas ao cliente e certamente ao provedor ou fornecedor, gerando multas. Isso decorre quando a tarefa que recebe uma atenção maior é aquela que falha;
2) Encurtar o tempo disponível para desempenhar o trabalho: ocorre normalmente para evitar gargalos existentes na realização de um serviço.

2.2.1.4 Prover Verificação da Qualidade do Serviço

Para que os níveis de SLA sejam atingidos, é importante para o provedor e o cliente, que esses níveis de serviços sejam medidos, no caso, verificados se realmente estão atingindo as metas esperadas, porque como em qualquer outro lugar, todo cliente espera do fornecedor ou o provedor, obtenha os serviços pelo qual pagou (LEE; BEN-NATAN, 2002).

Dessa forma, o fornecedor deve ter controles para poder provar ao cliente se o serviço entregado está de acordo, conforme no contrato. Esses controles e verificações são medidos durante a coleta de dados, gerados por relatórios periódicos, permitindo uma maior transparência ao serviço prestado, auxiliando no mesmo tempo a localizar pontos de ajustes e melhorias a ser feito na operação.

2.2.1.5 Permitir Comunicação

Lee e Ben-Natan deixam bem claras as informações quando se referem na parte da comunicação, dizendo que o SLA oferece uma estrutura boa para ambos, fornecedor e cliente, expressando seus desempenhos, necessidades e expectativas. Para dar segmento e exigindo uma boa comunicação, há três pontos no ciclo de vida de um SLA:

1. Durante o desenvolvimento e negociação do contrato;
2. Durante a implementação e execução dos serviços prestados no contrato;
3. Durante a avaliação realizada pelo cliente.

A respeito das funções anteriormente, quanto mais claras as funções e responsabilidade do fornecedor e cliente, melhor será a comunicação entre os envolvidos, no caso entre a Marcopolo e sua filial Implementos Peru.

2.2.1.6 Retorno sobre o Investimento (ROI)

Usado para avaliar a viabilidade de Investimentos Operacionais, por exemplo, na compra de máquinas, equipamentos e computadores para a Implementos Peru, ROI significa *Return on Investment*. Pode ser usado com gestão empresarial, avaliando processos, produtos e serviços. Sendo assim, a busca pela melhoria contínua, podendo se inserir no SLA.

Lee e Ben-Natan asseguram que tendo um alto grau de eficácia, são componentes 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”.

2.3 OPERAÇÃO DO SLA

Em relação ao sucesso e o fracasso na criação do SLA, Karten (2003) comenta que o cliente criando muita expectativa, poderá ter um impacto negativo em relação ao serviço, sendo assim, piorando a relação do provedor e cliente.

Através de suas pesquisas e análises, Karten (2003) percebeu que na criação de uma SLA, deve se ter foco em cinco situações: atitude, tempo, processo, documentação e operação. Seguindo os pensamentos de Karten (2003), foi criada a

Tabela 1, mostrando formas que devem ou não ser tratados num acordo entre o provedor e cliente.

Tabela 1: Colaboradores para o fracasso e sucesso no SLA

FOCOS NO SLA	POSSÍVEL FRACASSO NO SLA	POSSÍVEL SUCESSO NO SLA
Atitude	Criar um SLA para forçar mudanças no comportamento.	Criar um SLA para conseguir uma relação ganha-ganha.
Tempo	Esforço para apressar o SLA.	Antecipar o tempo necessário para criá-lo.
Processo	Omitir vários pontos críticos.	Preparar o terreno para o sucesso.
Documentação	Negligenciar detalhes importantes.	Prestar atenção aos pequenos detalhes.
Operação	Ignorar o acordo antigo.	Fazer do SLA um documento vivo.

Fonte: KARTEN (2003, p. 2).

2.3.1 Atitude

Na situação de focar em atitude, Karten (2003) se refere na parte de forçar um dos lados a ter calma ou modificar os comportamentos de ambas as partes para acomodar desejos, um exemplo, seria prestadores de serviços forçarem o inicio de uma SLA, na esperança de que o mesmo sufoque as queixas dos clientes. E os clientes por sua vez, possuem a esperança de que implantando um SLA, o provedor será mais receptivo ás suas solicitações e demanda.

O que pode ser um problema de certa forma, é o excesso de confiança durante a execução do SLA, dizem Ranabahu, Patel e Sheth (2009), por exemplo, os clientes não poderiam confiar totalmente em certas ocasiões, ou situações sugeridas pelo fornecedor. Como mostra na Tabela 1, a realidade, é que não se pode construir um acordo, sendo que apenas um dos lados terá a vantagem. A tendência é entrar no espírito de cooperação, tendo do mesmo lado à conformidade e a parceria.

Seguindo a linha de pensamentos de Karten (2003), os resultados de um SLA, tanto para o fornecedor quanto para o cliente, são beneficentes:

a) Ajuda tanto ao fornecedor e ao cliente, a esclarecer termos e condições, mantendo as metas de serviços mais claras;

b) Ajuda a entender as suas expectativas de serviço dos dois lados, tendo como retorno, o bom entendimento, trabalhando assim de forma mais unida;
c) O SLA consegue fornecer um contexto de maior liberdade para as partes, na questão de discussões cooperativas sobre serviços.
d) Esclarece responsabilidades, deixando claro o que todos devem fazer.

2.3.2 Tempo

Na criação de SLA, Karten (2003) enfatiza a parte da calma, não permitindo a aceleração do ritmo de uma implementação de SLA, pois este pode gerar um equívoco na questão da negociação. Porém há casos específicos, ou seja, se você não tem controle do prazo, é necessário acelerar o cronograma, quando a implementação ou atividade é obrigatória.

Comunicação, é a palavra certa para se ter um domínio do tempo. No caso da criação do SLA, a comunicação é essencial para permitir que as partes que estão negociando, apresentam suas perspectivas uma ao outra. Karten (2003) diz: “Um SLA não é uma estratégia simples para a melhoria de serviço, nem uma solução rápida para relacionamentos complicados.” Assim, para estabelecer um SLA se deve ter tempo, requer muito mais do que preencher os espaços brancos de um modelo, pois o processo, o planejamento de estabelecer e implantar um acordo, são praticamente coletas de informações, análises, documentações e negociação.

2.3.2.1 Fatores que afetam a duração da criação do SLA

Sobrecarregar as tarefas específicas que envolvam na criação de um SLA, são fatores que afetarão no tempo que levará para concluir cada tarefa. Assim, foi criada a Tabela 2, com cada ambiente ou tarefas sobrecarregadas e suas consequências:

Tabela 2 – Fatores que afetam a duração do SLA em relação ao tempo

TAREFAS SOBRECARREGADAS	FATORES PREJUDICIAIS PARA A CRIAÇÃO DO SLA EM RELAÇÃO AO TEMPO
AMBIENTE DE SERVIÇO	Quanto mais serviços cobertos por um SLA e quanto mais complexos esses serviços, mais o tempo para discutir, negociar e documentar a prestação de serviços.
PROXIMIDADE DAS PARTES	Quando ambas as partes do SLA estão localizadas distantes, e é necessário o deslocamento para permitir contato face a face.
ALCANCE DO IMPACTO DO SLA	Estabelecer um SLA em um *home office* entre as duas partes, geralmente será menos demorado, em casos de extensão regionais, nacionais ou internacionais
RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES	Quando a relação entre o provedor e o cliente não é positiva, o esforço de fechar um acordo é muito maior e terá maior desgaste, tendo desconfiança e insatisfação de ambas as partes.
A NATUREZA CONTRATUAL EM SLA	A questão contratual, se ambas as partes, demorar a assinar o contrato, causará desperdício mútuo do tempo.
EXPERIÊNCIA ANTERIOR AO SLA	Por ser um processo demorado, pessoas sem experiências no ramo, o desenvolvimento, o processo será mais prolongado.

Fonte: O autor

A Tabela 3, de acordo com Karten (2003), sob diferentes condições, corresponde às estimativas de tempo para a criação do SLA, servindo como um guia ou uma base para planejamento.

Tabela 3 – Estimativas de tempo para estabelecer um SLA

Condição	Tempo estimado	Explicação
Para o primeiro SLA "simples".	3-6 meses	"Simples" significaria que os fatores mencionados na tabela anterior favoreciam um período de tempo mais curto, por exemplo, o ambiente de serviço sendo simples, tendo uma relação satisfatória entre as partes, ter pessoas disponíveis alguém com experiência na área do SLA.
Para um primeiro SLA, porém mais "complexo".	6 meses ou um ano	"Complexo" significaria que pouco ou nenhum dos fatores acima simples estariam em vigor.
Após alguns SLAs	Menos tempo que o primeiro SLA	Geralmente, após ter uma gama de experiência, facilita o entendimento do processo.
Para um contrato SLA	Um mês para um ano (ou mais)	Há tantos fatores que influenciam a conclusão de um SLA contratual, que as estimativas podem ser feitas caso a caso.

Fonte: KARTEN (2003, p. 8).

Considerando a Tabela 3, há quatro condições que Karten especificou seu tempo estimado para cada processo do SLA, porém, qualquer um deles, terá consequências, dependendo do andamento das negociações entre o provedor e cliente.

2.3.3 Processo

Normalmente, a cada decisão tomada para estabelecer um SLA, é natural querer pular as etapas do processo afirma Karten (2003). Nesse sentido, possuem várias etapas que não é permitido negligenciar para uma maior chance de sucesso do SLA. Há três atividades que devem ser tomadas as devidas atenções, para que futuramente não seja um problema maior na organização, e são elas:

a) Avaliar o histórico do serviço: antes de realizar compromissos com os clientes, primeiro se deve analisar e determinar o nível de serviço que pode ser oferecido. Da mesma forma, para o outro lado, os clientes antes de marcarem compromissos com o fornecedor, devem esclarecer suas reais necessidades de serviço e prioridades. Assim, ambas as partes estão preparadas para a negociação, tendo como base uma experiência, ao invés de adivinhações. Todo esse englobamento de informações, na coleta de dados, Karten (2003) diz que envolverá uma revisão de 3 a 6 meses de dados de serviços, verificando e refazendo uma nova revisão com os seguintes questionamentos:

- De que maneiras a entrega de serviços foi atingida?
- Quais melhorias de serviço são necessárias?
- Quais problemas e frustações de serviço você já experimentou?
- Quais mudanças gostariam de realizar?

b) Educar as partes envolvidas sobre o SLAs: como comentado no início do trabalho, nem todos saibam o que é o SLA. Talvez a companhia ou empresa conheça, mas alguns números de funcionários e fornecedores não estejam familiarizados com esse tipo de serviço. Até mesmo para as pessoas que tiveram experiência com o SLA, e não deu certo, esse conjunto de pessoas, poderá reter sua cooperação, no caso exibir resistência durante o desenvolvimento do processo, ou ainda apoiar os termos de contrato implementado apenas pela má vontade.

Assim, Karten (2003) sugere que para todas essas pessoas sem o conhecimento devido do processo de SLA, seria importante educa-los, melhorando as chances de sucesso. O meio de educação poderia ser de várias formas, como apresentações, discussões em grupo, aulas formais e reuniões dia a dia (office floor) com pequenos grupos, seguindo alguns tópicos importantes:

- O que é o SLA e não é;
- Os fatores que determinam uma decisão de criar um SLA;
- Os elementos de um SLA;
- Como as pessoas seriam mantidas informadas sobre os resultados;
- Como o SLA ajudará na situação de atender os serviços;
- O processo de desenvolvimento do SLA;
- O que permanecerá e o que mudará com os resultados do SLA, entre outros.

A importância de repassar essas informações é de grande valor, pois qualquer deslize poderá acarretar em altos custos futuramente.

c) Benefícios dos SLAs: Silva (2013) menciona que o SLA proporciona um controle maior e eficaz das atividades, tendo assim como objetivo buscar por melhores resultados, oferecendo bonificações, tendo como perspectiva um motivacional, gerando credibilidade e confiança com os prestadores. Pessoas que percebem e entendem a diferença que um SLA traz e o modo de que irão se beneficiar, terá a maior probabilidade de apoiarem a implementação. Dessa forma, é importante tanto a educação quanto à comunicação citada anteriormente, serem enquadradas de modo que todos os destinatários e funcionários tenham a informação dos benefícios que trará a eles. Karten (2003, p. 11) cita alguns exemplos de benefícios que podem trazer:

> I. Uma estrutura melhor para avaliar a satisfação do cliente;
> II. Clareza entre as partes na questão da documentação e responsabilidades;
> III. Uma forma de concentrar as melhorias contínuas;
> IV. Uma base sólida para fornecedor e cliente, em relação a confiança, cooperação e parceria;
> V. Maior produtividade/serviços prestados, tendo como resultado soluções mais ágeis entre conflitos.

2.3.4 Documentação

Esse fator, diz respeito à forma da documentação de um SLA, mostrando que falhas nessa parte, geralmente refletem um entendimento não adequado entre aqueles que criam o acordo. Karten (2003) comenta que talvez um ou dois erros na documentação, terá sérios riscos no futuro, podendo não ter sido interpretado corretamente.

2.3.4.1 Falha e omissões para a proteção de um contrato

1. Exceções no serviço prestado: certamente, surgem algumas situações em que por motivos justos, o prestador do serviço não poderá prestar o serviço acordado. Isso deve ser tratado com uma exceção e não um problema, amenizando dessa maneira problemas de parcerias. Alguns exemplos que podem ser circunstâncias descritas como exceções: a) Tempo de inatividade temporária, para manutenções em certos períodos de tempos específicos; b) Condições de ambientes externos fora do controle do provedor; c) Problemas causados por clientes, quando o mesmo falhar em executar as responsabilidades acordadas.

2. Dependentes de serviço: é típico o apoio ou colaboração de terceiros nos serviços, como por exemplo, outros fornecedores e clientes – entidades que não fazem parte do SLA. Porém, ao formular os contratos ou os compromissos de serviço, é apropriado identificar essas entidades ou pessoas mostrando o papel que desempenham. Al-Aloussi (2013) discorda desse pensamento de Karten citado anteriormente, pois Al-Aloussi segue uma linha de raciocínio em que o acordo é feito apenas por duas partes, fornecedor/provedor e cliente, chamando contrato com terceiros de acordos incorretamente.

3. Medição de disponibilidade: é importante especificar num contrato os períodos de tempo proposto para o SLA, pois o mesmo geralmente mostra especificamente os compromissos de serviços em termos quantitativos, como 99,5% de disponibilidade por dia se tratando sobre padrões de serviço. E o período mais utilizado é de um mês, ou seja, disponibilidade de 99,5% medida ao longo de um mês de calendário.

4. Glossário de serviços: de acordo com Karten (2003), são termos encontrados para situações diferentes que incluem como disponibilidade,

reconhecer, responder, resolver, suporte, tempo de retorno, dia, problema e incidente. Nenhum SLA está completo sem a criação de um glossário, sendo que esse glossário é uma criação em conjunto do provedor e cliente sobre perspectivas uns dos outros na hora da negociação.

5. Documento legível: caso o documento não estiver legível para a interpretação de ambas as partes, não será possível o entendimento. Karten (2003) cita alguns exemplos e modos para que seja possível o conhecimento do escrito para as duas partes negociadas: parágrafos curtos, margens largas, seção de cabeçalhos, tamanho da letra seja razoável para a leitura e para destacar melhor as frases importantes usando negrito, itálico e colorido, etc.

2.3.5 Operação

Ao criar um SLA, Karten (2003) diz que a criação e o gerenciamento são partes diferentes do processo, sendo que o modo de gerenciar do SLA não pode ser esquecido por suas responsabilidades.

2.3.5.1 Responsabilidades no gerenciamento do SLA

Há quatro tipos de gerenciamento, que Karten (2003, pg. 15) cita:

1. Principais indicadores para acompanhamentos de desempenho – Esse acompanhamento foca em recolher e analisar dados de serviço, para avaliar sobre os padrões de serviço, tentando chegar ao rastreamento eficaz.

2. Realização de revisão de serviço – Karten sugere que esses tipos de revisões, de acompanhamento, como se exige participação do provedor e cliente, deve ser feito através vídeo-chamadas em reuniões, podendo também ser conduzidas via vídeo chamadas ou por ligações. Ainda de acordo com Karten, ela aconselha a revisão em certos períodos:

- Mensalmente: quando é novo o SLA, tendo a entrega do serviço em níveis baixos, também a relação de ambas as partes teve conflitos, deixando o ambiente a uma mudança significativa;
- Trimestralmente: quando se tem um contato regular entre o provedor e o cliente, sendo que o nível de serviço está estável;

- Anualmente: quando se quer fazer uma nova negociação, mudando alguns tópicos, devido as necessidades.

3. Negociar alteração conforme apropriado – alguns provedores, muitas das vezes resistem ao SLA devido temerem aos termos de usos que ainda não conhecem. Clientes por sua vez, resistem a criar o SLA por medo que deixem de atender suas necessidades. Karten (2003) afirma que de forma alguma ambas a partes precisam se sentir inseguros, isso porque o SLA permite mudanças mútuas em seus acordos, basta que os negociadores entrem de certa forma, em uma solução, atendendo ao que realmente importa.

4. Manter um contato bom sobre a eficiência do serviço – Segundo Karten, tendo um bom diálogo, entrando em consensos que atendam os dois lados, o SLA continua após estar em operação, procurando com relatórios contínuos resolver problemas, procurando oportunidades de melhorias para a eficácia do serviço.

A implementação de um SLA certamente fortalecerá a relação do fornecedor e cliente. Porém Karten (2003) indica estar bem atento, pois algo mal interpretado ou gerenciado poderia causar conflitos entre as companhias, não alcançando o sucesso desejado entre ambas as partes.

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é descrever o método utilizado para o desenvolvimento e formação da pesquisa. Primeiro, será apresentada a caracterização da pesquisa, dando sequência aos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa. Segundo Richardson (2007), a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

O estudo exploratório, no entendimento de Martins Júnior (2008), é utilizado quando deve se aumentar “o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar”. Dessa maneira, será possível compreender a implementação do programa SLA em um representante do Peru, mostrando sua importância dos prazos para o mercado externo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados e o desenvolvimento do presente trabalho utilizou-se como base a fundamentação teórica dos autores Karten (2003) e Lee e Ben-Natan (2002), os quais orientaram a pesquisa com base em documentos sobre o processo de implementação do SLA nas organizações, mostrando sua importância em relação aos prazos, estrutura, contrato entre outros elementos do SLA. Além disso analisaram-se os documentos da empresa, processos atuais e indicadores.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a verificação da análise e para que fosse possível a implementação do SLA no mercado, foi avaliado se o representante escolhido teria capacidade de agregar um novo sistema, uma nova forma de trabalhar.

Por possuírem a necessidade de atender melhor o mercado peruano, pois o lead time não era adequado e o distribuidor necessitava de peças de imediato ou em curto prazo, foi possível perceber que a aplicação da implementação deveria ser feita.

Tendo em vista, que se trata de um mercado externo, o suprimento para ter uma peça a pronta entrega era escasso. Por mais que o representante tivesse um estoque, não era o mais adequado para atender o mercado. Dessa forma, prezando e obtendo ênfase ao prazo de entrega, foi estabelecido através da curva ABC, os códigos mais vendidos para o representante e que continham um bom valor de faturamento.

Para dar início ao processo de SLA no mercado externo, foi verificado num total de 757 códigos, materiais a serem enviados como reposição de peças ao representante de Peru. Através de um relatório extraído pelo SAP (sistema hoje utilizado) da empresa, foi possível se obter registros de vendas dos últimos 3 anos.

Com o relatório gerado, usando o Excel com configurações devidas da curva ABC, foi mensurado dessa forma a quantidade de códigos que tiveram da maior a menor importância.

Para demonstrar a frequência de vendas de cada item, foram usadas tabelas e figuras, contendo legenda para melhor entendimento do leitor.

Assim, para que os dados pudessem ser analisados, foi seguida a ordem de implementação do SLA da seguinte maneira:

1. Descrição dos produtos: foram identificados os 20 principais códigos para atender a pronta entrega;
2. Descrição do processo atual: será explicado o funcionamento atual do processo de colocação de pedido, até a entrega ao cliente;
3. Identificação dos indicadores: através do processo atual, serão expostos os indicadores favoráveis, para obter alternativas para melhora do processo;

4. Proposta do contrato: foi sugerido um contrato, acordo a ser seguido, para melhor atender, não perdendo a confiabilidade e flexibilidade entre empresa e representante.
5. Descrição do processo futuro: após entender todo o processo de atendimento ao cliente, será informado como ficará o novo sistema implantado no mercado peruano.

3.4 AMBIENTE DE PESQUISA

A Marcopolo atualmente possui várias filiais por todos os continentes, certamente tendo um gama ainda maior na América, se referindo tanto a ônibus quanto a peças. Uma dessas filiais é a Implementos Peru, na qual foi estudado para a implementação de SLA.

Implementos Peru faz parte do grupo Epysa, fundada ha mais de 40 anos no Chile, não vendendo apenas reposição de ônibus, mas também de caminhões. Dessa forma seu faturamento anual, em média é de R$ 1.400.000,00 se tratando com acessórios de ônibus.

Sua distribuição de armazéns para atendimento ao cliente no Peru está direcionada ao Oeste do país, nas cidades de Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo e Arequipa, com sete lojas entre elas.

O representante peruano possui um grande estoque, tendo dessa maneira uma forma de atender a pronta entrega. Porém em conversa com um dos negociadores da Marcopolo que atende o mercado peruano, foi questionado se o estoque presente hoje nas lojas é bem utilizado, no sentido e intuito de saber, se possuem um estoque de giro, que atendesse o cliente de imediato.

Em resposta, o negociador argumentou que normalmente para se atender o cliente no Peru se leva mais de 15 dias, tendo como frete aéreo, ou seja, o estoque presente não se consegue atender o cliente da melhor forma, levando um elevado tempo até o faturamento e recebimento da mercadoria.

Também, conforme o negociador, por mais que possuam quantidade alta para atender o mercado de reposição, seu estoque é sem giro, sem prospecção de venda, tendo um estoque parado de R$ 500.000,00, ou seja, seu estoque é obsoleto.

Tendo em vista que o tempo de entrega do Peru é alto e com uma variedade de dias, foi pensado, em atender o estoque, qualificando-o, fazendo um estudo com a curva ABC, enviando-os itens para melhor repor o estoque, obtendo uma visão certamente com os itens de maior giro no mercado.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 DESCRIÇÕES DOS PRODUTOS

Por possuírem prazos de 30 dias de entrega ao cliente, um dos métodos vistos para atender essa necessidade, foi conseguir com a Curva ABC, gerenciar um novo estoque no Peru, para que se possa ter uma desejável performace.

Segundo Oliveira (2011), a Curva ABC é uma ferramenta que gerencia e permite identificar itens que necessitam uma maior atenção ou um tratamento mais adequado quanto a sua importância.

Dessa forma, para conseguir uma boa qualidade de serviço de dois dias de atendimento ao cliente foram analisados itens com maiores saídas para esse representante e com um valor de faturamento significativo, sendo que além de ter um atendimento adequado e rápido, terá um estoque de giro, conseguindo a satisfação do cliente.

Na Tabela 4, foram colocados os 20 principais códigos de um total de 757 itens, onde esses 20 possuem maiores venda e com um valor agregável a vender.

Tabela 4: Itens com maior giro e maior faturamento

(continua)

Material	Descrição	Consu-mo total	Custo unitário (R$)	Receita líquida (R$)	XYZ (Freq. venda)
10123834	FAROL FLEX LD	458	355,07	237.755,07	Y3
10126172	FAROL FLEX LE	427	355,07	220.844,00	Y3
10279224	MODULO SELETORA	137	408,87	116.106,56	Y3
10323731	MOTOR EXAUSTOR	505	84,91	74.994,97	Y3
10590162	CJ. ESTRUTURA FRENTE	53	810,09	74.911,41	Z6
17132459	BANDEJA PARA LANCHES	950	37,12	73.049,91	ZZ
10901270	MODULO SELETORA	77	411,94	70.382,80	Y3
10517837	CJ PORTA MOT AUXILIAR	23	1.495,86	61.191,82	Y3
10929213	COMANDO MULTIPLEX	159	269,71	58.607,19	Y3
10154955	LIMPADO PARA-BRISA	56	569,60	51.975,39	Y3
10857975	CONJUNTO DE POLTRONA	24	-	47.223,17	ZZ
10417840	PORTA DO MOTORISTA	12	1.502,49	39.378,08	Z6
10073706	VALVULA CALEFACAO	217	97,31	36.253,10	Y3
10857978	CONJUNTO DE POLTRONA	18	-	35.417,38	ZZ
10132896	ALTO-FALANTE	1774	9,39	31.537,05	Y3
99200468	FAROL	96	198,22	30.258,73	Z6
10503878	CJ ITINERARIO DIANTEIRO	16	796,24	29.443,05	Z6
99200470	FAROL	91	198,22	29.207,92	Z6

(conclusão)

10045885	MODULO SINALEIRA	178	110,01	27.282,04	Y3
10976322	FAROL FLEX LD	33	530,56	26.797,17	ZZ
10045884	MODULO SINALEIRA	178	110,01	27.282,04	Y3
10976322	FAROL FLEX LD	33	530,56	26.797,17	ZZ

Fonte: O autor

A Tabela 4 foi elaborada através do estudo ABC em cima dos materiais vendidos para a Implementos Peru, num período de 3 anos.

Através de todos os tópicos: consumo total, custo unitário, receita líquida e frequência de venda, foi possível desenvolver uma lista com 757 códigos e classifica-los por suas importâncias. Dessa forma, é possível caracterizar todos os códigos a ser enviados primeiramente, para iniciar o trabalho de melhoramento com prazos de entrega.

Com a finalidade de ser mais específico com os tópicos, o presente trabalho possui explicações sobre cada, de que forma foi avaliado:

1) O consumo total se refere a quantidades de vezes que foram vendidas para o representante, ou seja, a quantidade de cada código que a Implementos precisou atender o cliente. Porém, por não ser classificado apenas pelo consumo, um dos exemplos de materiais, é um rebite com 6.000 unidades vendido. Este estaria entre os materiais com uma importância significativa alta, mas seu custo unitário e sua frequência de vendas são baixas;
2) Custo unitário é o custo pago para cada material. Nem o item mais caro e nem o mais barato entraram na curva A, devido as suas baixas vendas. Dessa forma, deve se ter um bom controle quanto a isso, pois o que pode acontecer é ter um estoque de um material “X” com valor alto, com quantidades pequenas e assim vice-versa. Seria favorável colocar nos estoques materiais com um custo barato, porém, não atenderia de forma alguma as pendências.
3) Receita líquida mostra quanto de faturamento foi extraído de cada item. É a multiplicação do valor unitário com a quantidade de venda. Um fator a ser usado para a implementação, pois através deste é possível ter uma visão mais além do que realmente está se obtendo lucro. Foi um dos critérios mais importantes a ser usado.

4) Com os dados de 3 anos de venda do representante Implementos, pela frequência de vendas é possível ter uma noção dos itens ou materiais que possuem giro ou não nos estoques. Com esse tópico, é possível saber o quão importante é cada material, se houver várias saídas em pouco tempo. Basicamente, materiais com um nível maior de giro, são aqueles mais necessitados pelo cliente e se tratando para o atendimento a pronta entrega, possuindo assim um bom SLA, certamente é um critério muito importante.

Como mostra a Tabela 5, existe uma coluna com letras, que foi uma das formas para identificar a frequência de saída de cada material:

Tabela 5: Legenda sobre frequência de vendas

Frequência de venda	
ZZ	> 12 meses
Z12	12 meses
Z6	6 meses
Y3	3 meses
Y1	Mensal
X2	Quinzenal
X1	Semanal
X0	< semanal

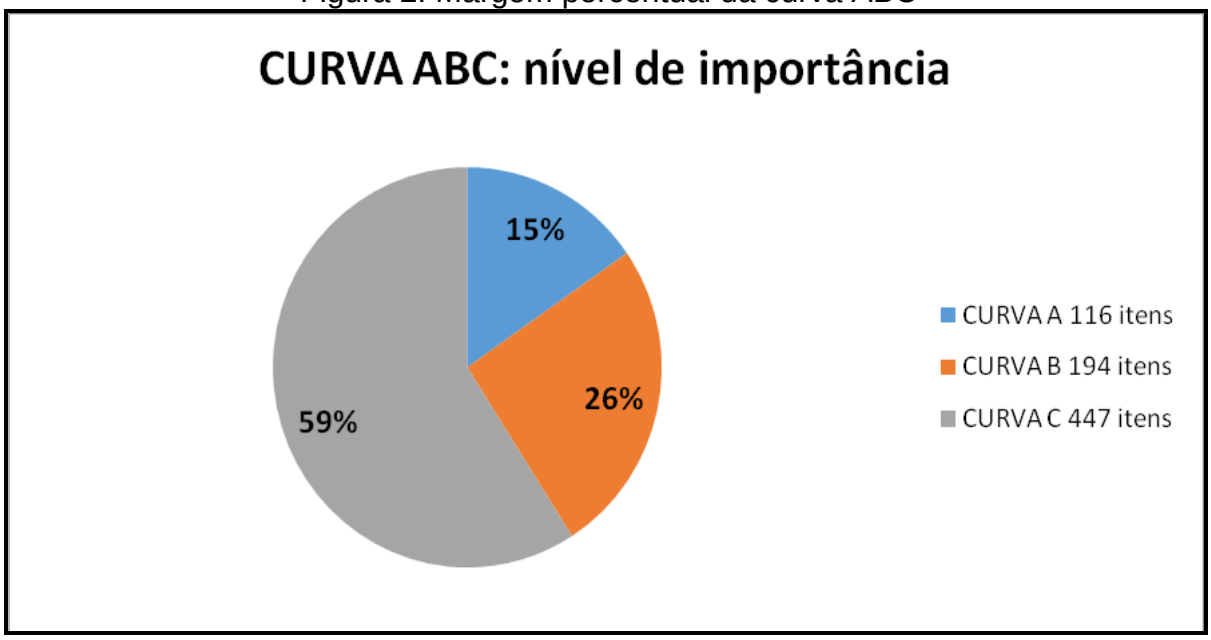
Fonte: O autor

Nos 20 códigos, mostrado na Tabela 4, pode se perceber que não há nenhum material com mais de 12 meses, ou “Z12” e também nenhum material semanal, ou “X1” ou “X0”. Isso ocorreu porque por se tratar da Curva A, não seria viável encaminhar materiais com uma frequência de venda de mais de 1 ano. Acarretaria no acúmulo do estoque sem giro, obtendo dinheiro parado ou perdido. Outro ponto, por não ter material com vendas semanal, pois é exportado para o Peru somente a cada duas vezes por mês ou até mesmo uma. O mesmo ocorre devido não ter carga o suficiente para exportar mais vezes.

Demonstrando mais sobre os itens a serem enviados para o representante, foi desenvolvida a Figura 2, mostrando o percentual de cada item da curva ABC, contendo a quantidades de itens, num valor total de 757 códigos, tendo assim uma maneira de perceber melhor o número de materiais a ser inseridos e quais os mais importantes.

A Figura 2 foi criada com o objetivo de demonstrar a quantidade específica de cada curva, tendo assim uma noção e um conhecimento maior do que é necessário enviar ao representante para que consiga atender seus clientes, obtendo o SLA desejável.

Figura 2: Margem percentual da curva ABC



Fonte: O autor

Conforme mostra a Figura 2, são 116 códigos que entram na curva A dos 757, com uma porcentagem de 15%, ou seja, para atingir primeiramente os itens com maior importância, é necessário obter em estoque no Peru esses códigos.

Em seguida, tendo como base a Figura 2, para a curva B, são 194 códigos, numa porcentagem de 26%. Praticamente até a curva B, totalizando 310 códigos seria um estoque muito bem compacto, tendo uma estrutura mais forte para atender o cliente.

Porém, por não possuir tanta capacitação de espaço para alocar mais de 300 códigos, será de primeiro momento, enviado apenas códigos da Curva A e com um estudo mais profundo, será possível enviar alguns itens da Curva B.

Esse pensamento é devido a Implementos ter como reposição também peças para caminhões, dificultando e encurtando certamente o espaço desejável para o atendimento de reposição de ônibus.

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL

Grande parte das empresas possui um processo diferente de atender seu principal alvo, o cliente, assim como todo departamento possui o jeito de lidar com cada situação.

Nesse capítulo explica se detalhadamente o processo da empresa Marcopolo, usada para suprir as necessidades de venda dos representantes e clientes.

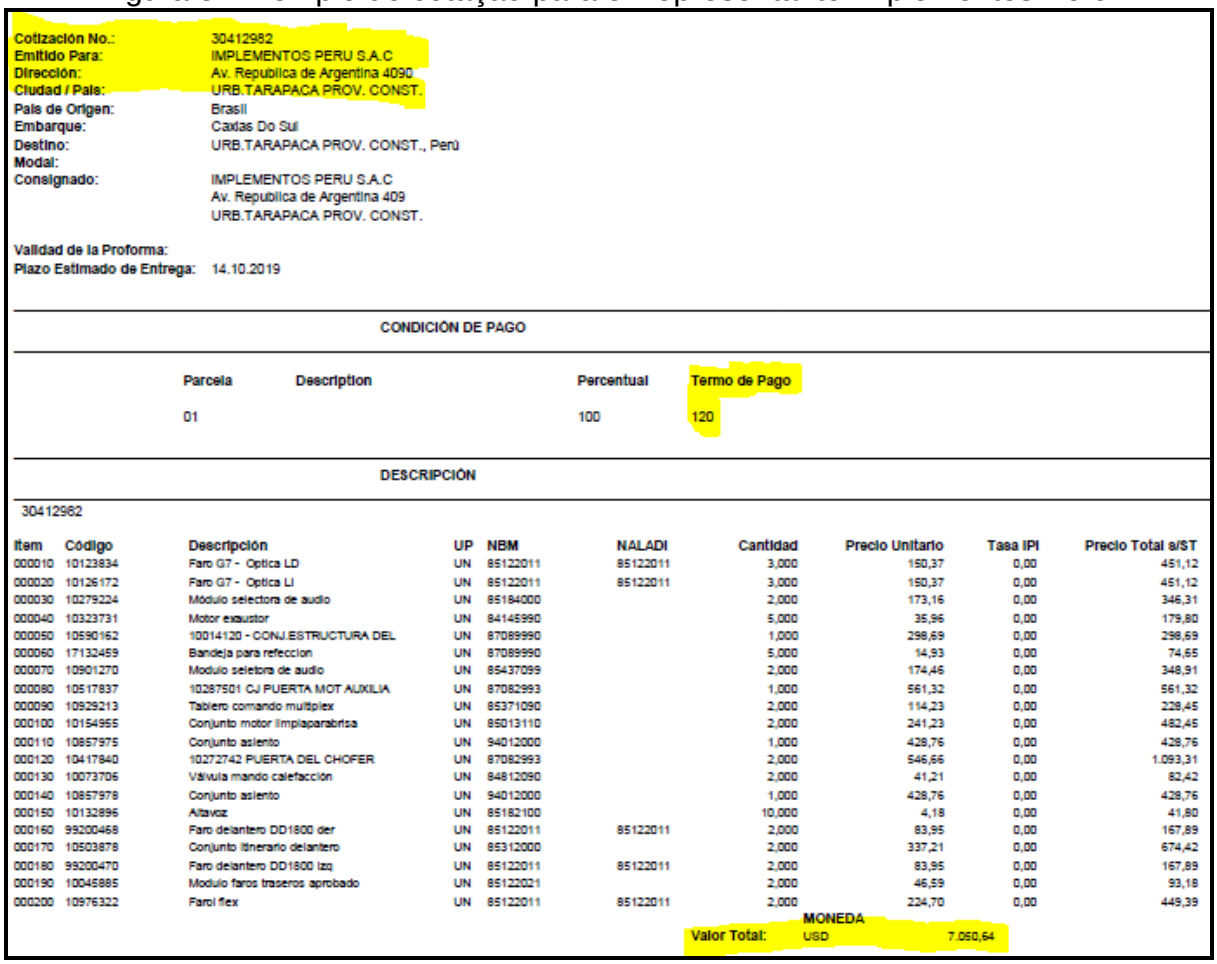
4.2.1 Cotação

Os pedidos se iniciam de acordo com a necessidade de cada cliente. Apenas ele pode informar ao fornecedor, do que realmente precisa. Na gestão da Marcopolo no atendimento ao cliente, são passados os códigos ao negociador de peças (pessoa responsável por cuidar dos mercados e por feedbacks retornam a cada representante um prazo de entrega do pedido).

Com a informação do que é necessário fornecer, é criada uma cotação para cada cliente/representante, possuindo números de identificação.

Quando criada a cotação do material solicitado pelo cliente, é encaminhada a mesma, contendo o preço de cada peça ou do pedido por inteiro.

Figura 3: Exemplo de cotação para o Representante Implementos Peru



Cotización No.: 30412982
Emitido Para: IMPLEMENTOS PERU S.A.C
Dirección: Av. Republica de Argentina 4090
Ciudad / País: URB.TARAPACA PROV. CONST.
País de Origen: Brasil
Embarque: Caxias Do Sul
Destino: URB.TARAPACA PROV. CONST., Perú
Modal:
Consignado: IMPLEMENTOS PERU S.A.C
Av. Republica de Argentina 409
URB.TARAPACA PROV. CONST.

Validad de la Proforma:
Plazo Estimado de Entrega: 14.10.2019

CONDICIÓN DE PAGO

Parcela	Description	Percentual	Termo de Pago
01		100	120

DESCRIPCIÓN

30412982

Item	Código	Descripción	UP	NBM	NALADI	Cantidad	Precio Unitario	Tasa IPI	Precio Total s/ST
000010	10123834	Faro G7 - Optica LD	UN	85122011	85122011	3,000	150,37	0,00	451,12
000020	10126172	Faro G7 - Optica LI	UN	85122011	85122011	3,000	150,37	0,00	451,12
000030	10279224	Módulo selectora de audio	UN	85184000		2,000	173,16	0,00	346,31
000040	10323731	Motor exaustor	UN	84145990		5,000	35,96	0,00	179,80
000050	10590162	10014120 - CONJ.ESTRUCTURA DEL	UN	87089990		1,000	298,69	0,00	298,69
000060	17132459	Bandeja para refeccion	UN	87089990		5,000	14,93	0,00	74,65
000070	10901270	Modulo seletora de audio	UN	85437099		2,000	174,46	0,00	348,91
000080	10517837	10287501 CJ PUERTA MOT AUXILIA	UN	87082993		1,000	561,32	0,00	561,32
000090	10929213	Tablero comando multiplex	UN	85371090		2,000	114,23	0,00	228,45
000100	10154955	Conjunto motor limpiaparabrisa	UN	85013110		2,000	241,23	0,00	482,45
000110	10857975	Conjunto asiento	UN	94012000		1,000	428,76	0,00	428,76
000120	10417840	10272742 PUERTA DEL CHOFER	UN	87082993		2,000	546,66	0,00	1.093,31
000130	10073706	Válvula mando calefacción	UN	84812090		2,000	41,21	0,00	82,42
000140	10857978	Conjunto asiento	UN	94012000		1,000	428,76	0,00	428,76
000150	10132896	Altavoz	UN	85182100		10,000	4,18	0,00	41,80
000160	99200468	Faro delantero DD1600 der	UN	85122011	85122011	2,000	83,95	0,00	167,89
000170	10503878	Conjunto itinerario delantero	UN	85312000		2,000	337,21	0,00	674,42
000180	99200470	Faro delantero DD1600 izq	UN	85122011	85122011	2,000	83,95	0,00	167,89
000190	10045885	Modulo faros traseros aprobado	UN	85122021		2,000	46,59	0,00	93,18
000200	10976322	Farol flex	UN	85122011	85122011	2,000	224,70	0,00	449,39

MONEDA
Valor Total: USD 7.050,64

Fonte: O autor

Na Figura 3 é um exemplo de cotação, usando os mesmos 20 códigos que serão destinados ao Peru, retirados da curva ABC, para o atendimento do serviço. Como mostra na Figura 3, em destaque amarelado, pode se perceber que é possível verificar para quem será a cotação e seu devido número, o prazo de pagamento e quanto é o custo unitário e total desse material.

4.2.2 Criação da Ordem de Venda

Ao cliente ou representante receber a cotação enviada pelo negociador, se inicia o processo de colocação de ordem de venda. Com a aprovação do cliente, a cotação enviada pelo negociador é retornada. Dessa maneira, o próprio negociador tem o conhecimento do que é necessário para atender o cliente.

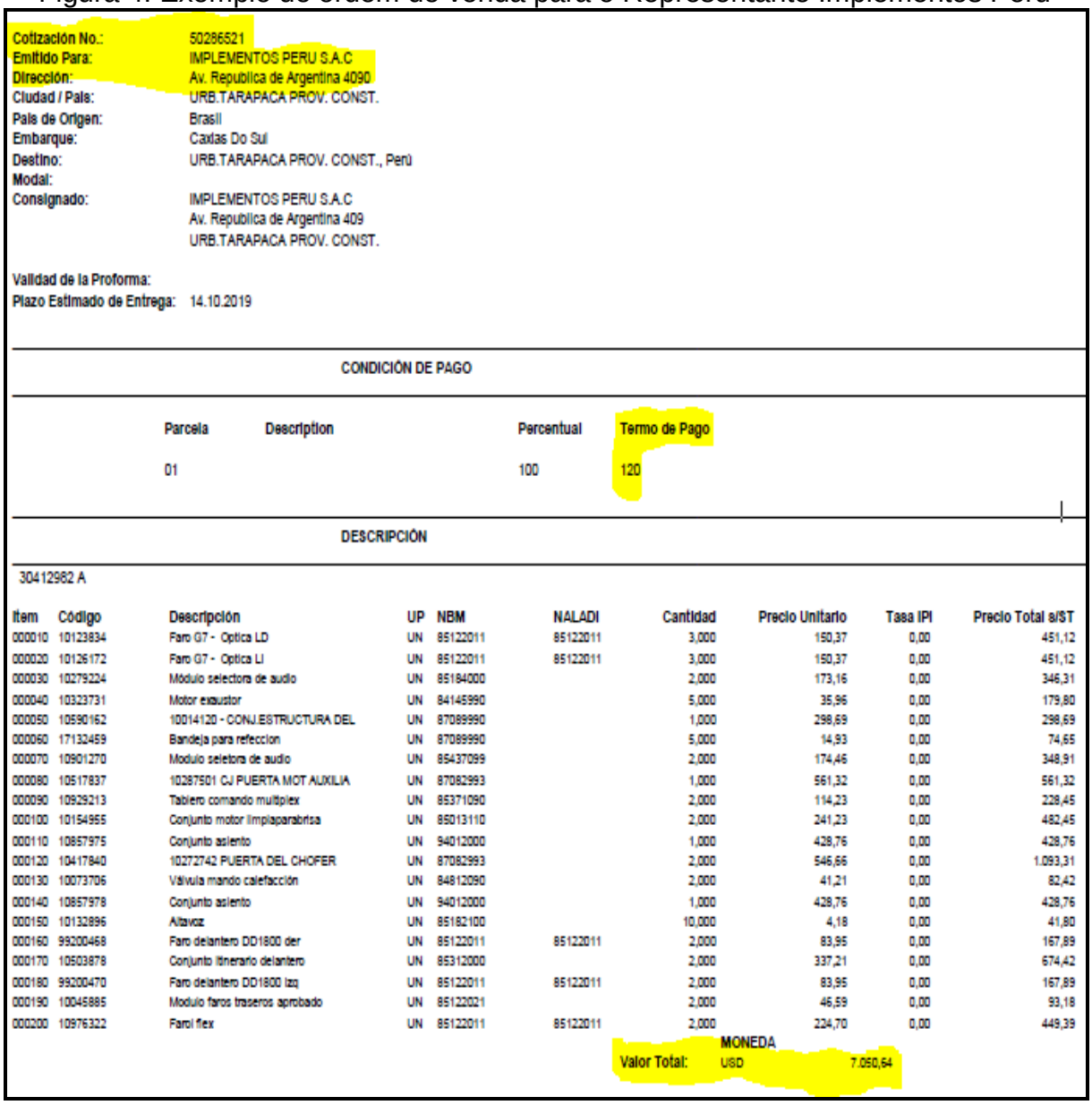
Com a aprovação, após o cliente analisar os valores de cada item, o negociador nesse caso do mercado externo, através do sistema, cria uma ordem de

venda, também contendo uma numeração para melhor identificação e para futuras consultas e alterações de preços ou códigos. A partir da colocação da ordem de venda, será o momento a ser contado o nível de SLA.

Dentro dessas ordens de venda, é exposto se o frete será marítimo, aéreo ou rodoviário. Normalmente, a Implementos Peru, devido suas necessidades serem de extrema urgência, é enviado o material via aéreo, tendo um custo mais elevado.

Também são identificados nas ordens de venda os modais, o itinerário e a transportadora que enviará cada carga. Por isso, ao fazer a criação da ordem o responsável sempre tende a ter uma atenção, para não ter problemas futuramente.

Figura 4: Exemplo de ordem de venda para o Representante Implementos Peru



Cotización No.: 50286521
Emitido Para: IMPLEMENTOS PERU S.A.C
Dirección: Av. Republica de Argentina 4090
Ciudad / País: URB.TARAPACA PROV. CONST.
País de Origen: Brasil
Embarque: Caxias Do Sul
Destino: URB.TARAPACA PROV. CONST., Perú
Modal:
Consignado: IMPLEMENTOS PERU S.A.C
Av. Republica de Argentina 409
URB.TARAPACA PROV. CONST.

Validad de la Proforma:
Plazo Estimado de Entrega: 14.10.2019

CONDICIÓN DE PAGO

Parcela	Description	Percentual	Termo de Pago
01		100	120

DESCRIPCIÓN

30412962 A

Item	Código	Descripción	UP	NBM	NALADI	Cantidad	Precio Unitario	Tasa IPI	Precio Total s/ST
000010	10123834	Faro G7 - Optica LD	UN	85122011	85122011	3,000	150,37	0,00	451,12
000020	10126172	Faro G7 - Optica LI	UN	85122011	85122011	3,000	150,37	0,00	451,12
000030	10279224	Módulo selectora de audio	UN	85184000		2,000	173,16	0,00	346,31
000040	10323731	Motor exaustor	UN	84145990		5,000	35,96	0,00	179,80
000050	10590162	10014120 - CONJ.ESTRUCTURA DEL	UN	87089990		1,000	298,69	0,00	298,69
000060	17132459	Bandeja para refeccion	UN	87089990		5,000	14,93	0,00	74,65
000070	10901270	Modulo seletora de audio	UN	85437099		2,000	174,46	0,00	348,91
000080	10517837	10287501 CJ PUERTA MOT AUXILIA	UN	87082993		1,000	561,32	0,00	561,32
000090	10929213	Tablero comando multiplex	UN	85371090		2,000	114,23	0,00	228,45
000100	10154955	Conjunto motor limpiaparabrisa	UN	85013110		2,000	241,23	0,00	482,45
000110	10857975	Conjunto asiento	UN	94012000		1,000	428,76	0,00	428,76
000120	10417840	10272742 PUERTA DEL CHOFER	UN	87082993		2,000	546,66	0,00	1.093,31
000130	10073706	Válvula mando calefacción	UN	84812090		2,000	41,21	0,00	82,42
000140	10857978	Conjunto asiento	UN	94012000		1,000	428,76	0,00	428,76
000150	10132896	Altavoz	UN	85182100		10,000	4,18	0,00	41,80
000160	99200468	Faro delantero DD1600 der	UN	85122011	85122011	2,000	83,95	0,00	167,89
000170	10503878	Conjunto itinerario delantero	UN	85312000		2,000	337,21	0,00	674,42
000180	99200470	Faro delantero DD1600 izq	UN	85122011	85122011	2,000	83,95	0,00	167,89
000190	10045885	Modulo faros traseros aprobado	UN	85122021		2,000	46,59	0,00	93,18
000200	10976322	Farol flex	UN	85122011	85122011	2,000	224,70	0,00	449,39

	MONEDA	
Valor Total:	USD	7.050,64

Fonte: O autor

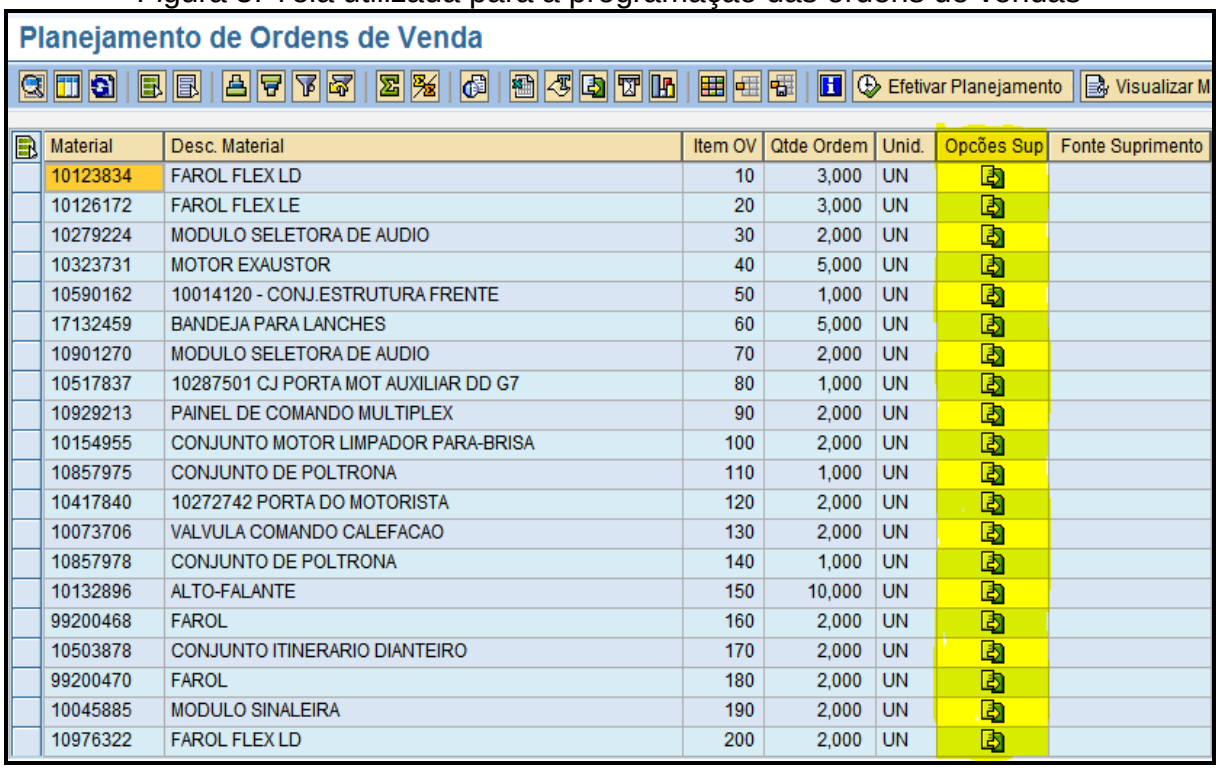
Na Figura 4, parecida com a cotação vista anteriormente na Figura 3, pode se perceber que é uma ordem de venda, criada pelo negociador, responsável pelo mercado Peruano.

4.2.3 Programação das ordens de vendas

Para dar sequência no processo de pedidos dos representantes ou clientes, o próximo passo é a programação das ordens de venda criada pelo negociador. Após transformar a cotação em ordem de venda, é enviado o número da ordem ao programador, como por exemplo, na Figura 4, o número utilizado foi 50286521. Cada pedido, podendo conter um ou mais códigos, é criada uma OV nova, contendo suas identificações devidas.

O programador é o responsável por indicar o que será feito com cada código. Através do sistema, é possível ou comprar a peça, ou fabricá-la internamente ou consumir do estoque, dependendo do seu roteiro, como mostra a Figura 5. Marcado em amarelo, é por essas flechas que o programador planeja as ordens de venda, oferecendo o suprimento, para que todos os códigos sejam planejados.

Figura 5: Tela utilizada para a programação das ordens de vendas



Material	Desc. Material	Item OV	Qtde Ordem	Unid.	Opções Sup	Fonte Suprimento
10123834	FAROL FLEX LD	10	3,000	UN		
10126172	FAROL FLEX LE	20	3,000	UN		
10279224	MODULO SELETORA DE AUDIO	30	2,000	UN		
10323731	MOTOR EXAUSTOR	40	5,000	UN		
10590162	10014120 - CONJ.ESTRUTURA FRENTE	50	1,000	UN		
17132459	BANDEJA PARA LANCHES	60	5,000	UN		
10901270	MODULO SELETORA DE AUDIO	70	2,000	UN		
10517837	10287501 CJ PORTA MOT AUXILIAR DD G7	80	1,000	UN		
10929213	PAINEL DE COMANDO MULTIPLEX	90	2,000	UN		
10154955	CONJUNTO MOTOR LIMPADOR PARA-BRISA	100	2,000	UN		
10857975	CONJUNTO DE POLTRONA	110	1,000	UN		
10417840	10272742 PORTA DO MOTORISTA	120	2,000	UN		
10073706	VALVULA COMANDO CALEFACAO	130	2,000	UN		
10857978	CONJUNTO DE POLTRONA	140	1,000	UN		
10132896	ALTO-FALANTE	150	10,000	UN		
99200468	FAROL	160	2,000	UN		
10503878	CONJUNTO ITINERARIO DIANTEIRO	170	2,000	UN		
99200470	FAROL	180	2,000	UN		
10045885	MODULO SINALEIRA	190	2,000	UN		
10976322	FAROL FLEX LD	200	2,000	UN		

Fonte: O autor

Essa programação é a parte mais importante para o atendimento ao consumidor, pois caso passe despercebido qualquer código, certamente o prazo de entrega será maior, possuindo assim reclamações do cliente, através do SAC (local destinado a receber reclamações, tendo acesso o portal gerentes e diretores).

4.2.4 Separação dos documentos de estoques e cobrança de itens fabricados e comprados

Os documentos de estoques, mais conhecidos como “DTEs” são materiais retirados dos estoques de qualquer depósito da empresa. Porém, o próprio Pós-Vendas possui um almoxarifado, obtendo atualmente um volume de mais de 7.500 códigos, estimados num valor de R$ 4 milhões.

Para que esses códigos possam sair e entrar no almoxarife, existe uma equipe de trabalho com 9 pessoas para a devida separação. Todo material é conferido tanto no recebimento quanto na mercadoria que irá para a expedição, tornando um AX com peças com maior qualidade, com a quantidade devida e com o material certo. Apesar de toda a conferência, ainda é encaminhado ao cliente, peças não conformes, resultando em devoluções e envios de peças ao custo da empresa.

Como mencionado no tópico anterior, na Figura 5, itens pegos do estoque, ou itens comprados e fabricados, são planejados devido o programador ordenar. Assim como possuem peças de envios rápidos de dois dias, existe também códigos que certamente leva um tempo maior para que possa atender ao cliente.

O material enviado após os dois dias, são códigos que não possuem em estoque na empresa, ou por ser algo mais complicado de se conseguir. Dessa forma, os PCPs (Programadores e Controladores de Peças) são os responsáveis por passar um feedback a todos os negociadores que por sua vez, respondem diretamente ao cliente.

Isso ocorre devido fornecedores da empresa, possuírem um lead time de 5 a 10 dias, dependendo do material, como por exemplo, materiais importados, possuem um lead time de 3 meses.

4.3 INDICADORES PARA O MELHORAMENTO DO SLA

4.3.1 Devolução de peças

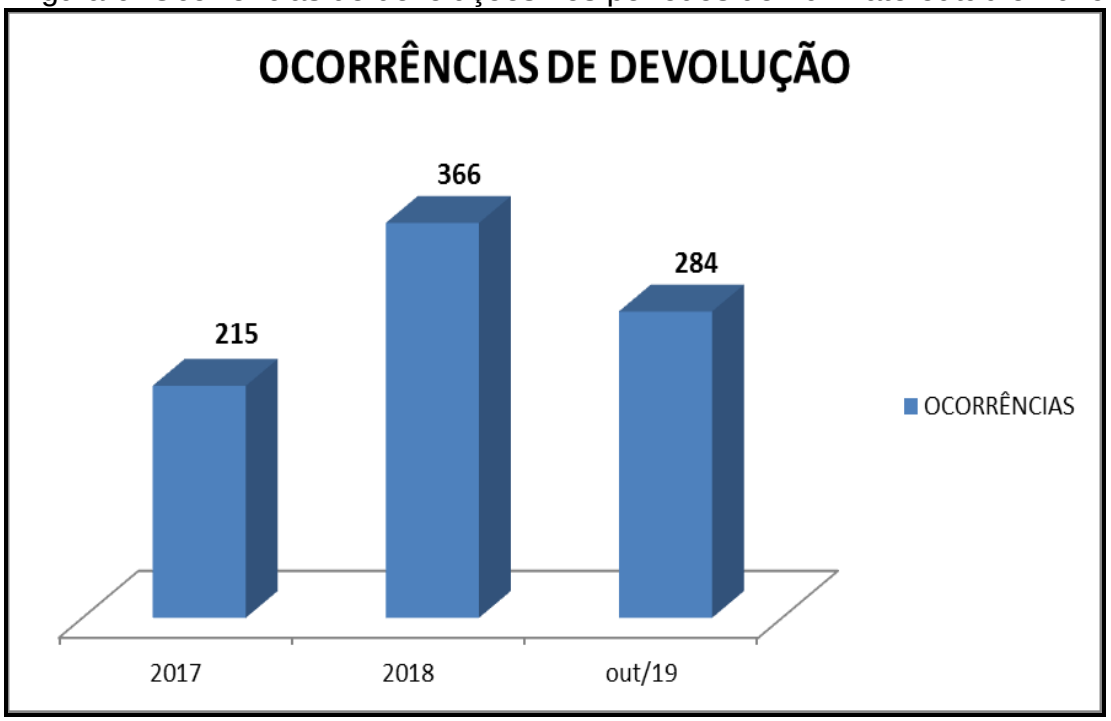
Certamente, a implementação de SLA no mercado peruano, não irá banir todos os problemas. Por mais que todos os materiais tanto na entrada e saída do almoxarifado são peças conferidas, ainda assim são mandadas ao cliente, materiais com quantidades maiores ou menores, peças não conformes ou de baixa qualidade (incluindo peças danificadas).

O processo de conferência, se iniciou no Pós-Vendas há pouco mais de 3 anos. Conseguiu-se ter uma redução de erros, tornando as devoluções menores. Porém, atualmente com o aumento de faturamento do ano passado 2018 para este ano 2019, automaticamente mais peças foram enviadas aos clientes, sendo assim, uma quantidade maior de devoluções surgiu, pois peças compradas (hoje é o maior volume da carteira) não são conferidas, podendo chegar danificadas ou até mesmo com quantidades menores, sem que ninguém consiga visualizar, percebendo-se o problema somente na chegada da empresa que necessita.

Ainda não foi possível chegar à perfeição, obtendo 100% de acertividade com o material enviado, pois além de haver problemas ao sair do estoque, do almoxarife do Pós-Vendas, ou de materiais comprados sem ser conferidos, ainda é possível que na expedição seja trocado o material nas caixas, ocasionando assim, custo interno para a empresa, tendo que reenviar o material.

Devido a isso, ao implementar os códigos necessários para dar sequência ao atendimento de SLA no representante peruano, impactará no giro de peças, no estoque que será maior e com certeza o de faturamento também, sendo necessário ao menos duas pessoas para a conferência e separação do material, tentando evitar erros maiores na hora do envio dos pedidos.

Figura 6: Ocorrências de devoluções nos períodos de 2017 até outubro 2019



Fonte: O autor com base nas devoluções anexadas no sistema do Pós-Vendas

A Figura 6 tem como objetivo, mostrar a quantidade de devoluções de dois anos até hoje. Foi mencionado anteriormente, que o aumento de faturamentos é um fator que justifica o aumento de devoluções. Por mais que possuam duas pessoas para conferir a entrada de mercadorias no AX e duas pessoas para a saída, ainda sim, ocorrem erros por descuidos. Porém, o maior volume de devolução certamente não é do material retirado do almoxarife do Pós-Vendas e sim do material que é comprado. Vale ressaltar que esses números das devoluções, são de todos os clientes.

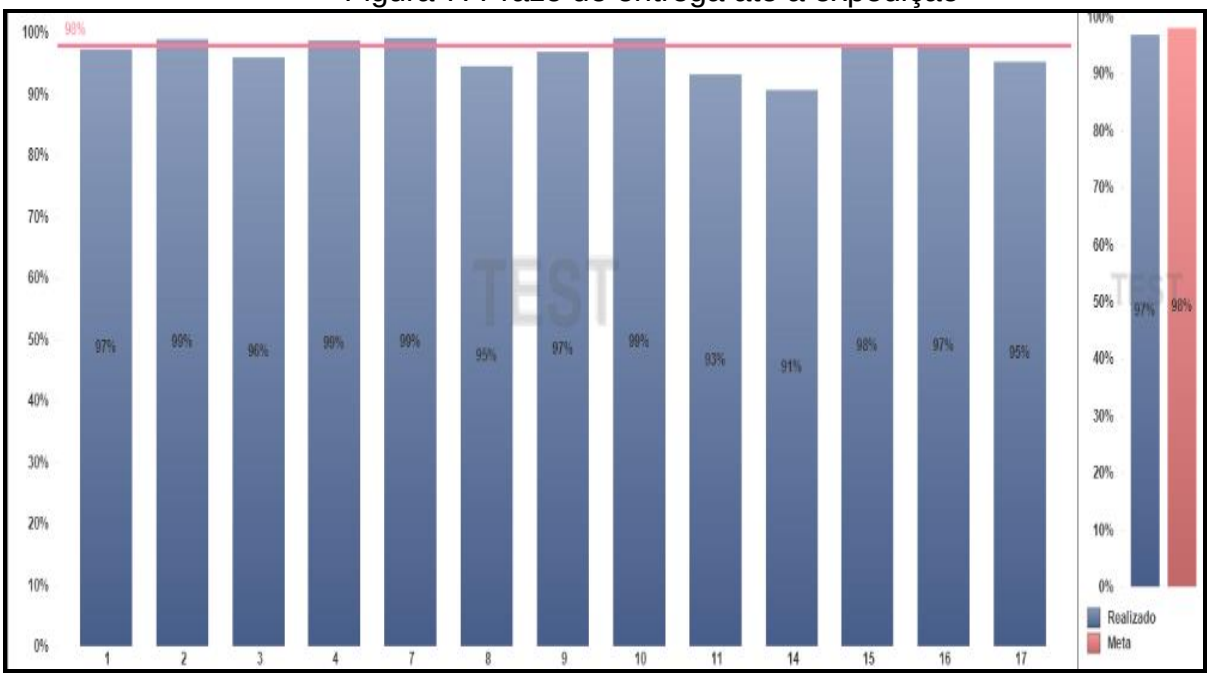
4.3.2 Medições de prazos de entrega para a expedição

Com a evolução nos controles de atendimento ao cliente, o Pós-Vendas adotou uma medida, que com seu sistema consegue analisar e visualizar a porcentagem, desde o momento da criação do pedido até o envio da mercadoria para a expedição.

A Figura 7 mostra os dados dos dias 1 ao dia 17, no mês de outubro, tendo como finalidade, todo o caminho que o material do AX possui até a expedição, como por exemplo, desde a criação da OV, o planejamento ou programação da mesma, a

separação dos itens e por fim, a entrega do material na expedição, para ser embalado.

Figura 7: Prazo de entrega até a expedição



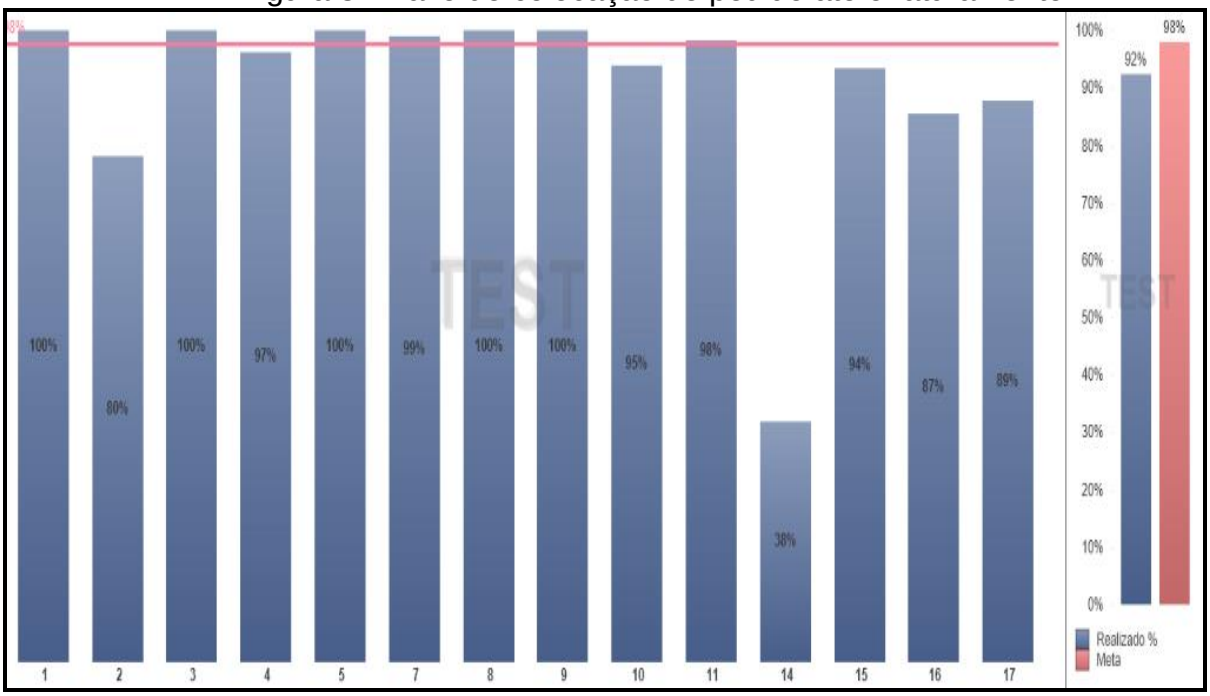
Fonte: O autor

A meta de cada código, de todo esse processo, como mostra em vermelho é de 98% de entrega, porém, devida algumas situações, imprevistos, nessas duas semanas indicadas, acabou ficando com 97%, o que certamente continua sendo um bom resultado para o mercado interno.

4.3.3 Medições de entrega até o faturamento

Devido as fortes cobranças ao atendimento, o Pós-Vendas também mostra através de imagens, o prazo de faturamento de cada item, extraído do AX.

Figura 8: Prazo de colocação de pedido até o faturamento



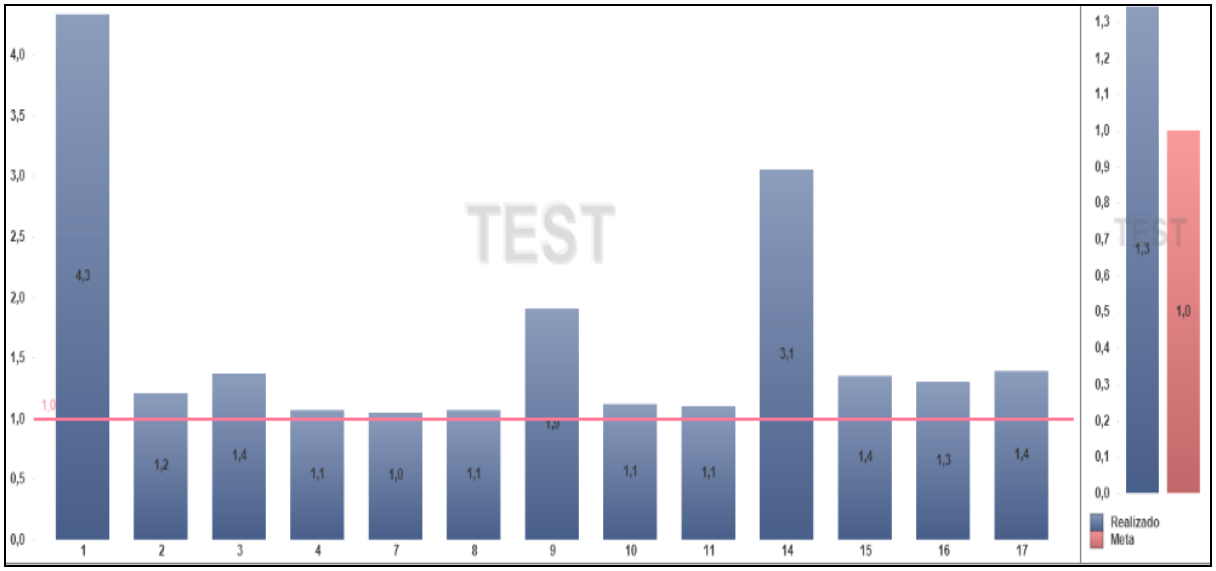
Fonte: O autor

A Figura 8 tem como finalidade, mostrar o momento em que é colocado o pedido, até o faturamento do material do mercado interno, ou seja, todo processo após embalar, obtendo da mesma forma, metas a serem seguidas.

4.3.4 Medição do Lead time (em dias)

Na colocação do pedido até o faturamento, é possível visualizar o lead time em dias no mercado interno, assim como mostra a Figura 9.

Figura 9: Medição do lead time (em dias) até o processo de faturamento



Fonte: O autor

A partir do começo do ano (2019), foi estabelecida a meta de atingir um dia até o faturamento, quando se houvesse estoque do Pós-Vendas. Assim, todo material solicitado pelo cliente, obtendo a pronta entrega, é exigido que fosse separado, embalado e faturado no mesmo dia, tendo um processo de maior rapidez ao atendimento ao cliente.

4.3.5 Múltiplos nas Ordens de vendas

Um dos trabalhos desenvolvidos pelo Pós-Vendas foram os lotes múltiplos dentro das ordens de vendas. É um processo utilizado para agilizar o envio dos materiais estocados no almoxarifado com a quantidade já embalada.

Assim como fornecedores possuem lotes devido as suas capacidades de produção de peças, o setor de reposição também criou um dispositivo para dentro das ordens, permitindo somente que códigos já definidos não aceitem a colocação de pedidos com uma quantidade já cadastrada.

Devido ao volume enorme de peças dentro do AX, materiais como parafusos, rebites, porcas e itens de portes pequenos foram alocados dentro de caixas de lotes múltiplos de 5 até 5.000 unidades.

No total, através do sistema há 1.343 itens cadastrados com lotes múltiplos, juntamente com materiais comprados. No almoxarifado 885 códigos do total de 7563 possuem lotes múltiplos, facilitando e agilizando na separação do material.

4.4 CONTRATO

Karten (2003) salienta a importância dos contratos num acordo de SLA, pois regulamenta todos os aspectos que deverão ser cumpridos entre as partes. Entretanto, devido ao Pós-Vendas não possuir nenhum contrato com representantes sobre SLA, até o momento não se pode obrigá-los a assinar o contrato ou acordo, mas apresentar as vantagens que ambos podem obter com a contratação. Assim, os responsáveis para dar sequência na assinatura do contrato, serão os Gerentes do Pós-Vendas e o de Vendas da Implementos.

Desse modo, o contrato pode ser composto, minimamente, pelos itens a seguir, buscando alinhar a hierarquia das funções do SLA com os passos de Lee e Ben-Natan (2002):

4.4.1 Descrição do contrato

Para demonstração do contrato, nos tópicos seguintes, serão explicadas de forma resumida algumas descrições apresentadas no contrato.

4.4.1.1 Acordo Geral

O contrato representará um acordo de nível de serviço SLA entre Marcopolo e Implementos Peru para fornecimento de peças apoiando e agilizando o prazo de entrega ao cliente.

4.4.1.2 Metas e Objetivos

O objetivo desse contrato é o de assegurar que as partes estão em condições de efetuar a negociação, tendo como objetivos:

1) Especificar claramente suas responsabilidades, para que ambos saibam as funções de cada, o papel do fornecedor e cliente, buscando os mesmos recursos de favorecimento para ambas as partes, como por exemplo, a Marcopolo matriz terá que cumprir com os prazos propostos ao seu representante, obtendo o *feedback* necessário;

2) Administrar as expectativas, tendo o entendimento por parte da filial, que atrasos de peças podem ocorrer devido a sinistros ou imprevistos, tanto no momento de transportar a mercadoria, quanto na separação e cobrança de peças;
3) A comunicação sendo algo flexível, podendo ter conversas através de vídeos chamadas, por ligações e por mensagens. Apenas será exigido um bom relacionamento entre as partes.
4) Qualidade no material enviado.

4.4.1.3 Ambiente de Serviço

Certamente, para adotar as medidas de implementação de SLA na Implementos Peru, a filial terá que possuir condições de ferramentas como prateleiras, sistema adequado, preferencialmente o mesmo usado pela Matriz (SAP), segurança, infraestrutura deste serviço.

4.4.1.4 Revisão Periódica

O contrato será colocado em prática a partir da aprovação dos Gerentes, sendo válido até a data de rescisão, obtendo como um ano de período para se testar o SLA.

Só será possível alteração no contrato, com a autorização da Gerência, especificando os motivos para tais.

4.4.1.5 Contrato do Serviço

Obterá todas as descrições das responsabilidades do cliente e fornecedor, mostrando a disponibilidade de cada empresa, o custo, visualizando todos os resultados através de relatórios propostos e mostrados neste presente trabalho.

4.5 PROCESSO FUTURO DE SLA PARA A IMPLEMENTOS

Após demonstrar o processo atual da Marcopolo, seus indicadores e contrato proposto, é possível mostrar algumas características importantes para implementar o SLA no Peru.

Igualmente aqui no Brasil, o mercado peruano deverá ter o compromisso de mandar tanto as cotações quanto as ordens de venda para o cliente, no mesmo dia, pois o quanto antes programado, mais rápido para a entrega da mercadoria.

Os indicadores mostrados são uma forma de que com relatórios é possível medir prazos de entrega, tornando visível o dia mais e menos eficiente para o atingimento das metas.

O plano através deste estudo é ampliar para Implementos Peru, as medições atualmente feitas para o mercado Nacional, bem como deixar claro o SLA proposto para itens MTS *(Make To Stock)* para o cliente.

Considerar também as mesmas formas de medições utilizadas atualmente no mercado interno para fazer a mensuração e análise de dados, para posteriores correções de possíveis rupturas e desvios.

Junto ao cliente será proposto que todo pedido colocado de itens MTS (materiais com estoque no almoxarifado) a partir da colocação do pedido, será faturado em até dois dias. Atualmente, no mercado interno a meta é de um dia, entretanto, por se tratar de algo novo, de um novo processo em uma filial do mercado externo, seria mais viável dessa forma.

Para controle da implementação e sua execução será necessário a avaliação de novos códigos mandados ao Peru, obtendo uma mão-de-obra a mais, verificando e estudando se valerá a pena colocar em seu estoque. Essa mesma pessoa contratada, terá como responsabilidade o cuidado de faltas e excessos de cada item.

Da mesma forma, administrando as expectativas, os prazos de cada item, não contendo em estoque, poderá levar num prazo maior de entrega. O ideal de primeiro momento para esse processo novo será analisar códigos que possuem uma dificuldade e que demanda um tempo maior, para justamente obter em seus almoxarifes.

Com o intuito de evitar devoluções, por problemas de entrega, será criado um setor para conferência, analisando todos os materiais extraídos do AX, sendo viável

com o tempo, também a conferência dos materiais comprados, evitando o retrabalho e custos interno.

Mantendo o mesmo processo que na matriz, serão cadastrados itens múltiplos para vendas, tornando o processo mais ágil e facilitando na separação do material necessitado.

Conforme descrito no contrato, ao menos uma vez por semana, será feita vídeo chamada, para tratar de itens mais críticos da carteira de pedidos, podendo ter uma explicação mais ampla e melhor.

Após consolidado do estudo com o cliente Implementos Peru, o que levará por volta de 4 meses, a tendência será implantar para todo o mercado externo as mesmas práticas, utilizando as mesmas ferramentas para avaliar o processo, relatórios de prazo de entrega.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são apresentadas as considerações finais a respeito do acordo de nível de serviço em relação à Marcopolo e a Implementos Peru. Apresentam-se também as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

Fez-se esse estudo, pois foi detectado que os prazos obtidos no mercado externo não estavam de acordo com o esperado. Com base neste, era necessário tomar alguma providência, pois havia uma insatisfação de clientes com os representantes da Marcopolo.

Pensando em melhorar as expectativas dos representantes, analisaram-se quais mercados estavam sendo mais afetados, baseando-se em prazos de entrega. Dessa forma, se obteve como o representante a ser melhorado, a Implementos Peru.

O presente trabalho buscou dessa forma abordar o tema sobre o nível de serviço para dentro da empresa com a representante peruana, através de um sistema utilizado apenas no mercado interno. O SLA, pouco conhecido pela empresa até o momento, se tornou referência em busca de prazos melhores para o atendimento ao cliente.

Com a busca de referências, foi possível diagnosticar o SLA mais preciso, auxiliando nas norteadas das tomadas de decisões, pois com amplo conhecimento dos autores em problemas semelhantes outra hora resolvidos, possibilitou uma análise mais elaborada, descrevendo o processo atual da área de Pós-Vendas.

Com base nas informações obtidas durante a descrição do processo de implementação do SLA, é possível concluir que para atender ao cliente em menor tempo de entrega, seria necessário se basear na curva ABC, permitindo novos espaços para a colocação de novos códigos, eliminado materiais obsoletos.

Conforme colocado de forma resumida no contrato, ambas as partes terão que seguir passos para que seja possível o sucesso do SLA no mercado Peruano. Foi especificado funções de cada empresa, buscando o nível de excelência para o melhor atendimento no Peru.

Com a implementação do novo serviço, será possível melhorar a imagem da empresa, obtendo novamente a confiabilidade dos clientes, com um nível mais saudável de estoque, descritos no processo futuro.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo limita-se a empresa escolhida e ao mercado definido (Peru). Além disso, embora abrangente, não explorou todas as possibilidades dos aspectos legais, restrições e leis aplicáveis.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que a empresa aprofunde os cálculos de custo para implementação, pois não foram avaliados devido a privacidade e dificuldade de acesso aos documentos.

REFERÊNCIAS

AL-ALOUSSI, Sarmad. **Service level agreement modeling**. *International Journal of Software Engineering,* 2013.Disponível em: http://www.irphouse.com/ijse/ijsev4n1_02.pdf. Acesso em: 4 maio 2019.

ANSOFF, Harry Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de produtos industriais**: um enfoque para o mercado de fundição. São Paulo: Atlas, 1992.

CANDELORO, Raúl. As 10 melhores estratégias para fechar grandes vendas. *In:* CANDELORO, Raúl; LUPPA, Luis Paulo. **Gigantes das vendas**. São Paulo: Landscape, 2006. p. 150-151.

CASTRO, Luciano Thomé. **Administração de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2018.

CORDEIRO, Adérito Aguiar. **Service Levelagrement (SLA) em redes de longa distância**. 2009. 69f. Monografia (Tecnologia em Informática com ênfase em Gestão de Negócios) – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.

FORCONI, Martin Gustavo. **Estratégia de melhorias do SLA através da criação de um documento de oferta básica de uma empresa**. 2016. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Gerência em Sistemas Logísticos) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

KARTEN, Naomi. **Why SLAs fail and how to make yours succed**. Randolph: Nkarten, 2003. Disponível em: http://www.nkarten.com/WhySLAsFail-B8R.pdf. Acesso em: 28 maio 2019.

LEE, John Jay; BEN-NATAN, Ron. **Integrating Service Level Agreements**: optimizing your OSS for SLA delivery. Indianapolis: WileyPublishing Inc., 2002.

MAGALHÃES, J. Machado. **Análise exploratória de serviços de Pós-Venda em uma empresa comercial de B2B**. UNISINOS, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/479_Artigo%20Pos%20vendas%20-%20SEGET-v.21-08.pdf. Acesso em: 29 maio 2019.

MARTINS JÚNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis: Vozes, 2008.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Carla Milanesi. **Curva ABC na Gestão de Estoque**. Lins: Unisalesiano, 2011.

OVERBY, Stephanie. **Como aumentar a taxa de sucesso dos contratos de SLA**. Rio de Janeiro: Computerworld, 2013. Disponível em: https://computerworld.com.br/2013/03/07/como-aumentar-a-taxa-de-sucesso-dos-contratos-de-sla/. Acesso em: 24 maio 2019.

RANABAHU, AjithHarshana; PATEL, Pankesh; SHETH, Amit. **Service level agreement in cloud computing**. Researchgate, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318017907_Service_Level_Agreement_in_Cloud_Computing. Acesso em: 20 maio 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Renato Barbosa. A importância do SLA no gerenciamento de serviços. **In:** ANAIS DO CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, X, 2014, Niterói. **Anais eletrônicos...** Niterói: Inovarse, 2014. p. 1-11. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0038.pdf. Acesso em: 15 maio 2019.

YAN, Juan et al. Autonomous service level agreement negotiation for service. **Future Generation Computer Systems**, [S. l.], v. 23, n. 6, p. 748-759, jul. 2007. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X0700026X. Acesso em: 7 maio 2019.