

laũ.

E-BOOK

Jornada de Eficiência dos Serviços Terceirizados





04

INTRODUÇÃO

32

CONCLUSÃO

07

ARMADILHAS

28

GESTOR:
MELHORES PRÁTICAS

11

JORNADA
DE EFICIÊNCIA

Regra 1

**Contratante + Prestador
+ Processo de Gestão
= Eficiência**

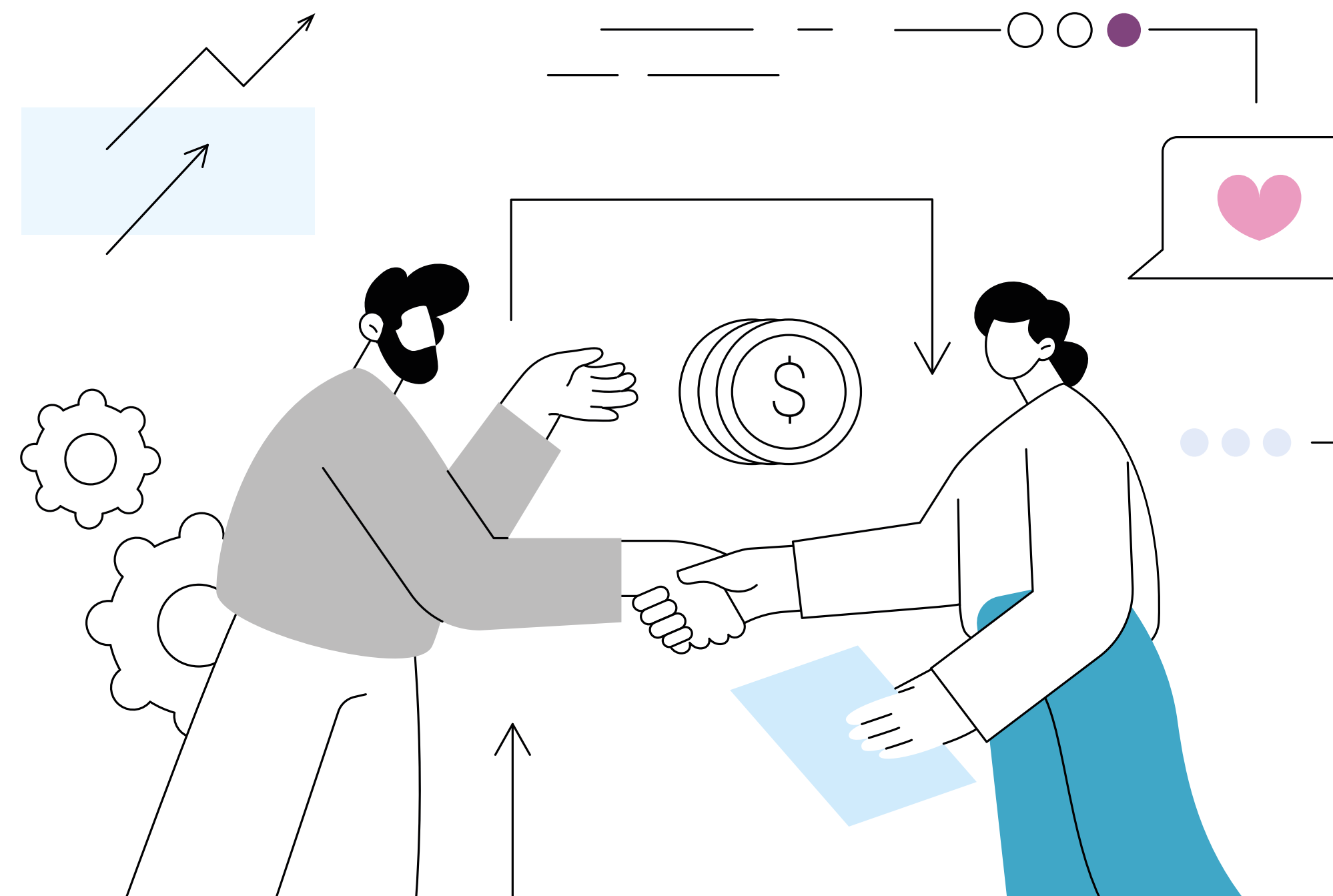


INTRODUÇÃO

Você sabia que, durante a pandemia, as atividades terceirizadas registraram um aumento de 94%?

Isso foi o que a Fundação Instituto de Administração (FIA-SP) apontou num dos seus mais recentes levantamentos.

Bom, e o resultado dele, pode-se considerar, é apenas uma constatação de um movimento de mercado que lá em 2014 dava indícios de crescimento: segundo o estudo “Outsourcing: driving efficiency and growth”, realizado pela Consultoria Grant Thornton, na época, 53% das empresas brasileiras contratavam serviços terceirizados, e mais de 50% delas pretendiam expandir a terceirização. Esse estudo, inclusive, apontou que a busca pela eficiência operacional e pela redução de custos são os dois principais objetivos da terceirização.



Mas a simples contratação de serviços não é garantia para uma maior eficiência operacional ou para se ter menores custos, pois geralmente leva à queda na qualidade dos serviços. É necessário considerar, nesse processo, as expectativas acerca do nível da entrega e os indicadores que a balizarão.

A terceirização exige uma gestão próxima e contínua de ambos os lados: prestador e contratante. Caso contrário, não será possível estabelecer um fluxo de melhoria dos serviços terceirizados, que ficarão sempre abaixo do seu potencial.



*Quer saber como fazer para impactar direta e positivamente a sua lucratividade, atender e satisfazer seus clientes e tornar o seu negócio mais competitivo com a terceirização? **Então siga lendo este e-book!***

Regra 2

**Supere as armadilhas
da ineficiência**



Toda jornada em busca do sucesso pode apresentar algumas ARMADILHAS, não é mesmo? Quando se está preparado para elas, no entanto, economizam-se recursos, e a tomada de decisão se torna muito mais fácil.

Afinal, a gestão só é válida quando fazemos melhores escolhas, e de forma segura e assertiva!



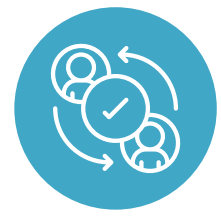
1) Falta de um Acordo de Nível de Serviço

Pare para pensar: quantas cláusulas destinadas a mitigar riscos trabalhistas, tributários e de rescisão contratual há nos contratos de prestação de serviço da sua empresa?

Poucas são as que, na realidade, têm a preocupação de garantir a execução dos serviços através de um Acordo de Nível de Serviço (SLA - Service Level Agreement) com indicadores de performance claros para medir a qualidade da entrega.

No Brasil, ainda há raros administradores com a habilidade e o costume de tomar decisões baseadas em dados. No geral, a avaliação dos serviços contratados acaba pendendo mais para o lado subjetivo e sendo muito influenciada pelo relacionamento interpessoal.

Mesmo que se constate a baixa qualidade das entregas, o cumprimento do contrato é contornado pela proximidade do prestador com o gestor ou fiscal do contrato.

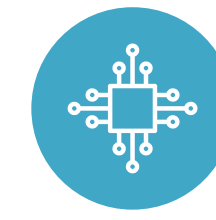


2) Falta de Interação na Elaboração do Contrato

Dando sequência ao ponto anterior, é fundamental que, na elaboração do Acordo de Nível de Serviço, haja **interação entre as áreas jurídica e a demandante, com o intuito de serem definidos os indicadores de performance de cada serviço terceirizado** por aqueles que irão utilizá-los.

Do mesmo modo, as faixas de multa e de bonificação, referentes a esses indicadores, devem ser conversadas a fim de se promoverem os incentivos corretos à evolução constante.

A área jurídica, ressaltamos, há de ser responsável apenas por colocar forma no SLA e vinculá-lo ao contrato de prestação de serviço de maneira clara e objetiva.



3) Não aplicar a Tecnologia no Processo de Gestão

Do que vale ter sistemas flexíveis, como planilhas eletrônicas, se os dados precisam ser consolidados em relatórios toda vez que surge uma demanda? Com que segurança se dá a tomada de decisão, se não há rastreabilidade de dados?

Hoje em dia, é possível encontrar no mercado uma grande quantidade de softwares destinados à gestão de contratos. Essas ferramentas são muito úteis, contudo, ajudam somente na logística do papel, ou seja, na elaboração, rescisão e aditamento dos contratos.

Elas até chegam a impulsionar a produtividade e a eliminar o retrabalho da equipe jurídica, porém, não atuam onde o desperdício de dinheiro realmente está: na execução e na qualidade dos serviços contratados.



Não se esqueça de que a tecnologia existe para dar agilidade, proteção e assertividade para você. Use-a pelos 365 dias do ano para medir e monitorar a execução das atividades terceirizadas com foco na entrega, seja ela quantitativa ou qualitativa!

A centralidade dos dados (ter toda a informação que precisa num único lugar) e a sua rastreabilidade (saber quem alterou o quê e quando) são essenciais para um método fluido e objetivo.

Busque por uma opção confiável, que não gere dúvidas quanto aos resultados apresentados, cujo acesso rápido e direto ao que se precisa contribua para os seus insights.

Lembre-se que o ciclo de vida de um contrato envolve muito mais que elaboração, vencimento e renovação, e abrange o controle do dimensionamento de pessoal ou de produção contratados, a definição de indicadores de performance e multas pela não execução do serviço contratado ou pela baixa qualidade da entrega.



4) Não pagar pelo Nível de Serviço Entregue

Mais importante ainda, é pagar apenas pelo nível do que foi cumprido, mostrando ao prestador aquilo que não foi, para que ele possa agir junto à equipe alocada.

Se você quiser que a qualidade sempre evolua, é necessário criar os incentivos certos e verificar os gargalos de eficiência. Um PLANO DE AÇÃO eficaz deve ter como base a medição frequente por indicadores de performance, que apontem de maneira clara onde se está e aonde se quer chegar.

Quitar o valor integral e receber baixa qualidade ou compromisso incompleto é o mesmo que premiar o mau serviço e estimular a fraude: é queimar dinheiro da empresa e perpetuar o ciclo da ineficiência.

Regra 3

**O que não é medido,
não pode ser gerido!**



Jornada de Eficiência

A imagem ao lado indica que a busca pela eficiência operacional é um processo contínuo até que se alcance o topo!

Para que ele funcione, é preciso que esteja bem estruturado, com os papéis bem definidos e que haja medição contínua. Segundo Willian Edwards Deming, um notável estatístico norte-americano, “O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”.

Seguem ao lado as seis etapas sequenciais para você obter sucesso na jornada de eficiência da sua empresa.



1

Codifique

2

Priorize

3

Responsabilize

4

Metrifique

5

Monitore

6

Ajuste



1

Codifique

Codifique!
Os serviços e
padrões existentes



PRIMEIRO PASSO

Mapear quais serviços são contratados pela sua empresa, qual a qualidade esperada desses serviços e os custos atuais.

SEGUNDO PASSO

Classificar o grau de importância de cada um deles e determinar quais têm maior impacto na sua operação: aqueles que são usados regularmente, os que são usados raramente, e os que são considerados mais problemáticos.

Com o mapeamento completo, você conseguirá compará-los e, também, ter noção real da qualidade da entrega e dos investimentos associados com novas propostas.

O custo de um serviço sempre está associado à qualidade da entrega, e o Santo Graal não é contratar o que garante menor despesa, mas o mais barato dentro do padrão que você almeja – ou seja, o serviço de melhor custo-benefício.

Mas a simples contratação de serviços não é garantia para uma maior eficiência operacional ou para se ter menores custos, pois geralmente leva à queda na qualidade dos serviços. É necessário considerar, nesse processo, as expectativas acerca do nível da entrega e os indicadores que a balizarão.



Portanto, codificar toda essa informação em uma ferramenta que você possa acessar facilmente é **CRUCIAL** para uma escolha **RACIONAL**, guiada pela proposta de valor dos provedores parceiros.

E não pense que os benefícios terminam por aí!

Isso tudo também contribui para a negociação dos Acordos de Nível de Serviço (SLAs) vinculados aos diferentes contratos de serviço, e pode servir para explicar aos potenciais fornecedores qual a condição desejada do serviço a um determinado preço.

É imprescindível estar claro qual é o padrão do que se contrata pelo preço que se paga. Só assim é possível avaliar se o que um novo provedor traz consigo uma proposta de valor superior.





2

Priorize

Priorize!
Os serviços
contratados



A lição, nesse caso, vem logo no início!

O valor do contrato a ser fechado depende da estratégia definida: “CUSTO OU QUALIDADE”.

As principais disputas nesse sentido se referem ao que está incluso ou não na proposta, além do custo relacionado. O que REALMENTE a sua empresa precisa (o serviço básico requerido), o que ela deseja

(o serviço ideal) e o que não faz falta para ela (serviço dispensável)?

Um pressuposto comum é o de que a busca é pelos mesmos serviços prestados, com a mesma qualidade, só que mais baratos possíveis. Será verdade?

Vamos, então, a dois cenários diferentes nessa procura por um novo fornecedor:

- **Na hipótese de uma demanda em função da baixa qualidade dos serviços prestados, sua empresa pode até escolher alguém que apresente uma proposta mais em conta; só que como o nível da entrega será inferior, ela poderá sair mais cara do que você imagina.**

Agora...



- Na eventualidade de a sua empresa não escolher um provedor com menor preço – tendo em vista que a performance DOS SERVIÇOS já é consistente e acima das metas acordadas – porém com o foco na qualidade do serviço, **o valor pago é baixo frente à excelência do serviço entregue.**
- No entanto, se o objetivo da sua empresa for a redução de custo, o fornecedor pode ser convidado a renegociar o contrato, **reduzindo a entrega e cobrando um montante menor.**

Faz sentido para você?





3

Responsabilize

Defina!

As responsabilidades!



É importante que a sua empresa estabeleça de forma transparente no SLA quais responsabilidades irá assumir. Terceirizá-las para o prestador é, raramente, uma boa alternativa. Aqui encontramos um exemplo clássico de conflito de interesse:

Suponha que um supermercado terceirize a gestão da equipe alocada para o provedor da manutenção de câmara fria. Como o coordenador do serviço é pago por ele, existe um claro conflito de interesses.

Para o primeiro, expor a baixa qualidade, ou a não execução do que foi combinado, gera um risco de emprego. Portanto, o valor pago pelo contratante para a função de coordenação não trará retorno, muito pelo contrário, irá acarretar desperdício e ineficiência.

Como regra geral, quem ocupa o posto de fiscalizar ou gerir a execução de um serviço terceirizado não pode ser remunerado pelo provedor dele. Uma estrutura de incentivos adequada deve sempre indicar as obrigações assumidas pelas partes num SLA.

Outro fator a se considerar tem a ver com o que está na mão da sua empresa contemplar:

Se houver uma “quebra” nesse aspecto pelo seu lado, não há como cobrar do prestador o que foi acordado. A execução e a entrega de ambas as partes precisam ser medidas para que se saiba onde foi iniciado o problema.





4

Metrifique

Metrifique!
Os níveis de serviço
e as metas



O principal objetivo de um Acordo de Nível de Serviço (SLA), que tem que ficar claro para ambas as partes, é determinar se você está satisfeito com o serviço realizado.

Mas como explicar, de jeito simples, quais os resultados desejados?

Vamos lá! Esses resultados devem ser expressos:

- Pela escolha dos **indicadores de performance (KPIs)** e metas associadas;
- Pela **definição do número correto de KPIs** e de metas;
- Na **prioridade dada aos KPIs** escolhidos;
- Na **decisão sobre as multas e os bônus** vinculados aos indicadores priorizados.

E qual é o risco de não expressar corretamente os resultados desejados?

- **Baixa qualidade da entrega**, apesar de o provedor atingir metas estabelecidas;
- **Alta complexidade** para monitorar e gerir os KPIs e as metas;
- Ter algumas metas alcançadas, mas **não estar claro qual é a prioridade e o impacto no resultado do serviço realizado**.



Enfatizando: ainda que a sua empresa receba alguma compensação, esta não cobrirá os danos causados por metas aquém das expectativas.



Importante

Os indicadores de performance, as metas, as multas e os bônus associados a um serviço precisam ser estabelecidos pela área que o solicita!

E, assim, o demandante tem maior clareza dos resultados esperados e quais critérios são indispensáveis para cumpri-los. Sua participação nas negociações com o provedor é primordial para o estabelecimento de um SLA eficaz.





5

Monitore

Monitore!

A evolução dos indicadores



Monitore continuamente os serviços realizados, aplicando as multas e as bonificações vinculadas a cada meta estabelecida. Isso demonstrará ao prestador os pontos de dificuldade e promoverá um ciclo de upgrade sucessivo. Aqui, o papel do fiscal do serviço é **ESSENCIAL!**

A execução desses fundamentos constituiu o que chamamos de estrutura de incentivos, efetivando que o prestador entenda o sinal de alerta para agir e elevar a qualidade do serviço prestado. Uma vez que ele prioriza as ações destinadas ao crescimento, percebe que, caso seja reincidente, pode por o contrato em risco.

Ainda, na hipótese de uma bonificação, ele terá a certeza de que a sua incumbência no quesito avaliado foi além do esperado pelo contratante.

Ele, enfim, poderá aferir o esforço necessário para superar o objetivo e decidir por continuar sendo bonificado ou reduzir a entrega ao necessário, destinando o empenho da equipe para onde não obteve sucesso.

O alinhamento de incentivos oportunizado por uma estrutura de multas e bonificações equilibradas é essencial para a promoção de um fluxo de melhoria dos serviços contratados.





6

Demande

Demande!

Um Plano de Ação



Demande um plano de ação do prestador para as metas prioritárias não atingidas, e com um prazo de execução exequível.

Monitore a evolução dos indicadores rumo às metas acordadas.

Se por ventura elas não forem atingidas após a execução do plano, procure um novo prestador.

Esse plano de ação deve:

- **Ser claro e objetivo**, detalhando os trabalhos propostos, os recursos alocados e prazos para atingir as metas acordadas no SLA;
- **Ser validado e assinado** pelo demandante do serviço, pelo fiscal do contrato e pelo prestador;
- **Fazer parte da documentação do contrato**, tal como um Termo de Ajuste de Conduta.

Regra 4

**Contra dados não há
argumentos, concorda?**



Para você, Gestor: Melhores Práticas





1) Balize a sua relação com o prestador em Dados

Sem indicadores que balizem o que é almejado, a mensuração do serviço será sempre subjetiva, levando o prestador a manter o contrato no campo da relação interpessoal com o fiscal ou o gestor responsável, como dissemos lá atrás (você não se esqueceu, não é mesmo?).

Portanto, a área que demanda a terceirização requer maior interação com a parte jurídica na elaboração do acordo, assinalando:

- **Quais indicadores de performance serão adotados no SLA;**
- **E as faixas de multa e bonificação compatíveis.**



Corroborando: cabe ao departamento jurídico assegurar a aplicabilidade do SLA e alertar o prestador das condições pactuadas.



2) Tenha por Norte a Qualidade das Entregas

Ao decidir por renovar ou rescindir um contrato de prestação de serviços, você precisa ter informações sobre a evolução da qualidade da entrega do prestador ao longo da parceria estabelecida.

Dados críveis e consolidados sobre as fiscalizações realizadas e as metas não cumpridas apoiam a renegociação do contrato, para minimizar decisões falhas e sustentar a decisão sobre seguir com outro fornecedor, se este for o caminho escolhido.

Contra dados, não há argumentos, lembra?





3) Automatize o Processo de Gestão

A automação para agilizar e fortalecer o processo de controle e compliance da execução de contratos de serviços terceirizados traz muitos benefícios, como por exemplo, a mitigação dos riscos, a eliminação do desperdício e a melhoria constante, especialmente para a empresa contratante.

Um software especializado em *Smart Compliance*, viabiliza uma jornada digital única de gestão, centralizando as informações e fornecendo rastreabilidade, *accountability* e credibilidade ao procedimento, do início ao fim.

A automação de ponta a ponta desse processo, denominada *OCA - Outsourcing Compliance Automation*, fornece, maior segurança, agilidade e assertividade na tomada de decisão em relação aos serviços prestados.





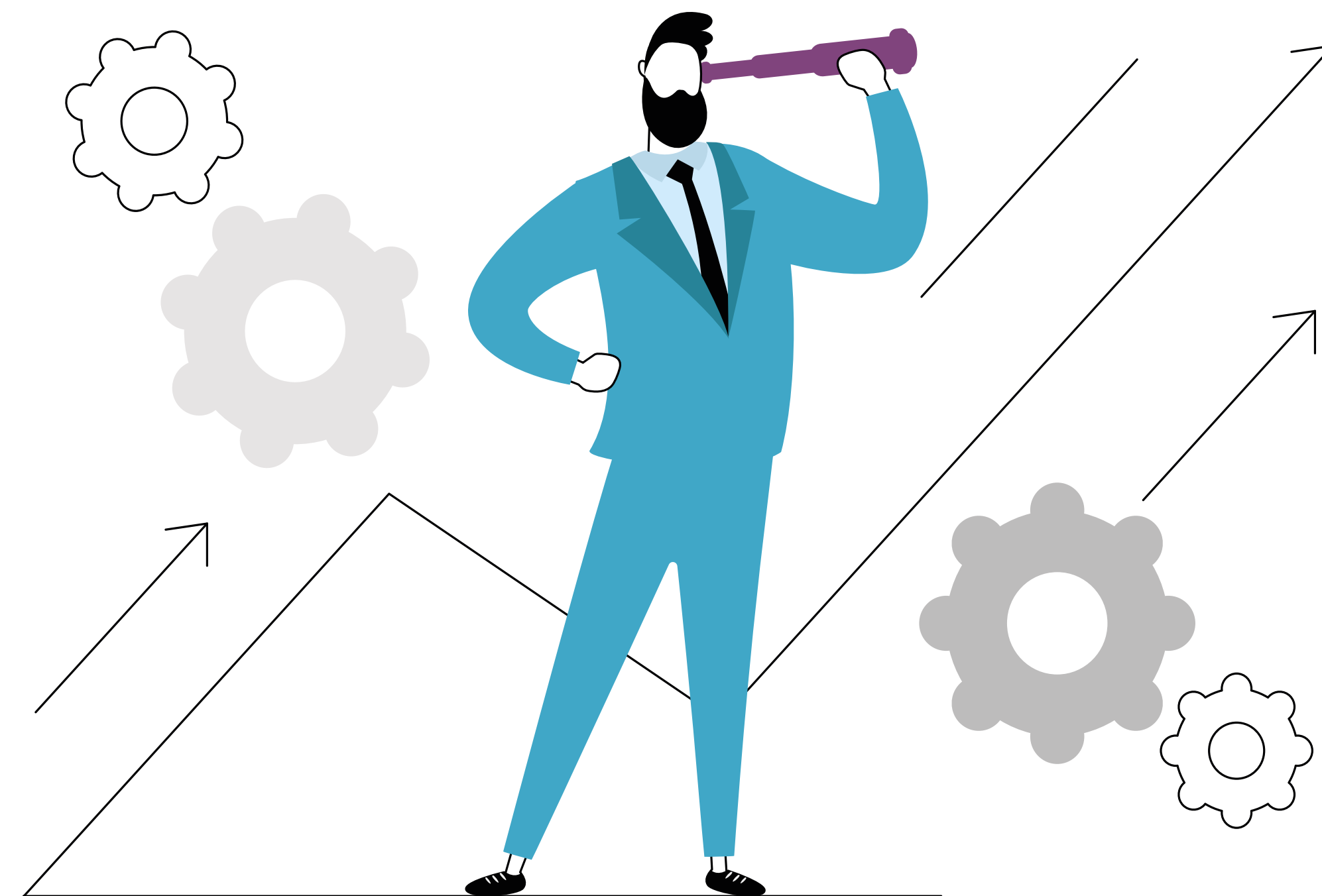
Conclusão

O crescimento dos serviços terceirizados em empresas de diferentes segmentos torna, cada vez mais vital, a busca pela eficiência operacional.

Esses serviços tomam espaço nas cadeias produtivas e têm impacto crescente na produtividade, lucratividade e satisfação dos clientes (internos e externos).

Determinar a quantidade e a qualidade dos serviços prioritários, metrificando o processo de gestão e acompanhando continuamente seus indicadores de performance, permite a VOCÊ decisões mais rápidas e assertivas visando à correção de rumos e, claro, à melhoria contínua do que foi contratado.

A automação do processo de controle e de compliance de serviços terceirizados é crítica para que se estabeleça um fluxo de melhoria, com baixa alocação de recursos e impacto direto e positivo na capacidade de chegar a melhores resultados e aumentar a rentabilidade do seu negócio.





Fontes

DESAI, Jimmy. Service Level Agreements: a legal and practical guide. United Kingdom: IT Governance Publishing, 2010.

Blokdyk, Gerardus. Service Level Agreement: The Ultimate Step-by-step Guide. 5STARCooks, 2018.

Grant Thornton International Business Report. Outsourcing: driving efficiency and growth. 2014. E-book disponível em: https://www.grantthornton.tw/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2014/ibr2014_outsourcing_report_final.pdf



laũ.



**Quer saber como a
laũ pode te ajudar
na sua jornada de
eficiência?**



CONTATE O NOSSO ESPECIALISTA