



A IMPORTÂNCIA DO SLA NO GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS.

Renato Barbosa da Silva
(LATEC / UFF)

***Resumo:** O setor de serviços vem indicando crescimentos expressivos nos últimos anos e tendo uma grande contribuição para o crescimento da economia, mas as empresas precisam se preparar para este cenário, com serviços de qualidade e condições de preços acessíveis aos consumidores. Neste artigo, é apresentada uma estratégia de terceirização que aborda um conceito de acordo de níveis de serviço, mais conhecido pela sua sigla em Inglês – SLA - Service Level Agreements – (Acordo de Nível de Serviço). Tem como objetivo proporcionar um maior controle das atividades, e a busca por melhores resultados juntos aos prestadores de serviço, tendo como foco principal a satisfação do cliente.*

***Palavras-chaves:** Inseparabilidade, Intangibilidade e Qualidade em Serviços.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, estamos vivendo constantes mudanças e a sociedade está cada vez mais esclarecida dos seus direitos e deveres como cidadão, com informações mais acessíveis e instantâneas. Esse fator torna os consumidores mais exigentes no momento da escolha de um serviço. Com isso, a empresa deve transmitir credibilidade e qualidade naquilo que é oferecido. Caso contrário, não conseguirá manter-se no mercado por muito tempo. Por isso, é necessário à busca pela inovação e a melhoria contínua dos seus processos.

Sabemos que as redes sociais tem um papel fundamental como fonte de informação na divulgação de experiências vividas por clientes, sejam elas satisfatórias ou não. Dessa forma, as organizações devem estar atentas a esse meio de comunicação. Consideradas eficazes em levar informações instantâneas aos consumidores, as páginas na web podem também colocar a imagem da companhia em risco. Portanto, para evitar uma grande circulação de informações negativas ao seu respeito, a empresa deve zelar por sua imagem e garantir a qualidade na entrega daquilo que se propõe a fazer, superando as expectativas dos seus clientes.

O setor de serviço cresce anualmente e, segundo dados do IBGE, no mês de dezembro de 2013, o setor registrou no Brasil um crescimento nominal de 8,4%, comparado ao mesmo mês do ano anterior, sendo inferior às taxas registradas em outubro e novembro (ambas com 8,8%) (Figura 1).

Os serviços prestados às famílias registraram variação de 9,5%, os serviços de informação e comunicação, de 7,0%, os serviços profissionais, administrativos e complementares, de 6,7%, transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio, de 11,5% e outros serviços, de 6,7% (Figura 02). A análise da série acumulada de 2013 revela que a taxa de crescimento de dezembro ficou em 8,5%, situando-se no mesmo patamar das taxas registradas desde abril. (IBGE, 2013).

Mas a qualidade na entrega não acompanha o mesmo ritmo de crescimento do setor, sendo necessária, uma gestão de serviços mais eficaz para garantir um bom atendimento. No Brasil, temos que ter uma atenção especial com o consumidor, pois muitos não reclamam e simplesmente não voltam mais e para uma empresa reverter essa situação é muito difícil, já que não é do seu conhecimento o motivo da insatisfação. Por isso, a companhia deve estar atenta ao mercado, realizando pesquisas para entender quais foram às razões que levaram o cliente a optar pelo concorrente e preparando-se para se tornar altamente competitiva. (LÉLIS, 2012. P. 40).

VARIAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS EM 2013



Figura 1- Fonte IBGE 2013

TABELA 1
INDICADORES DE RECEITA NOMINAL DO SETOR DE SERVIÇOS, SEGUNDO GRUPOS DE ATIVIDADES
BRASIL - DEZEMBRO 2013

ATIVIDADES	MÊS/MESAL MÊS DO ANO ANTERIOR			ACUMULADO	
	TAXA DE VARIAÇÃO (%)			TAXA DE VARIAÇÃO (%)	
	OUT	NOV	DEZ	NO ANO	12 MESES
BRASIL	8,8	8,8	8,4	8,5	8,5
1 - Serviços prestados às famílias	12,6	10,1	9,5	10,2	10,2
1.1 - Serviços de alojamento e alimentação	11,5	9,8	10,3	10,6	10,6
1.2 - Outros serviços prestados às famílias	19,6	12,3	4,3	7,2	7,2
2 - Serviços de informação e comunicação	7,9	7,0	7,0	6,9	6,9
2.1 - Serviços TIC	7,6	5,6	5,9	7,0	7,0
2.2 - Serviços audiovisuais, de edição e agências de notícias	9,7	15,1	13,9	6,4	6,4
3 - Serviços profissionais, administrativos e complementares	7,3	9,4	6,7	8,1	8,1
3.1 - Serviços técnico-profissionais	3,6	4,2	0,4	4,6	4,6
3.2 - Serviços administrativos e complementares	8,8	11,6	9,6	9,5	9,5
4 - Transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio	9,9	10,2	11,5	10,8	10,8
4.1 - Transporte terrestre	8,7	8,1	8,3	10,7	10,7
4.2 - Transporte aquaviário	27,1	14,9	17,3	18,0	18,0
4.3 - Transporte aéreo	21,2	11,7	11,2	16,8	16,8
4.4 - Armazenagem, serviços auxiliares dos transportes e correio	6,4	13,1	16,5	8,0	8,0
5 - Outros serviços	9,7	9,1	6,7	5,9	5,9

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio

Figura 2- Fonte IBGE 2013

SITUAÇÃO PROBLEMA

Ultimamente se fala muito em Gestão de Serviços. Mas para se conseguir êxito na prestação de um serviço, é importante que a empresa crie uma filosofia com foco no cliente para entender suas necessidades e interesses, já que muitos possuem personalidades e conceitos de vida diferentes, o que dificulta encontrar um equilíbrio na prestação de um serviço, uma vez que nem sempre o que será bom para um cliente será bom para o outro. Então, existe a necessidade de segmentar os serviços visando oferecer realmente o que o ele deseja. Para a companhia não basta apenas oferecer o serviço é preciso acompanhá-lo até a sua entrega final.

Atualmente muitos produtos são vendidos com a promessa de um serviço adicional. Na venda de um automóvel, por exemplo, especificamente no caso dos veículos 0km. Ninguém compra um carro novo, sem antes saber quanto tempo ele tem de garantia, sem que o mesmo possua peças de reposição no mercado e sem consultar o preço do seguro. Enfim, existe uma gama de serviços oferecidos que agregam valor na venda, mas se a empresa não conseguir entregar um serviço de qualidade, perderá sua credibilidade, por mais que o produto seja sofisticado e que tenha inúmeras vantagens iniciais do ponto de vista do cliente.

Algumas ações são consideradas essenciais e auxilia no gerenciamento dos serviços como, realizar controles para medir a satisfação do cliente, trabalhar em parceria com a área de marketing, ter conhecimento dos correntes, necessidades, características do seu público alvo, ouvir e gerenciar as reclamações em parceria com um canal de ouvidoria.

Quando se trata de uma estratégia de terceirização, com serviços realizados por outras empresas, o controle deve ser altamente rigoroso em todas as etapas, detalhando os processos e criando níveis de controle. Por isso, iremos abordar um conceito aplicado por algumas empresas na gestão dos serviços, que vem sendo utilizado com o objetivo de garantir a satisfação dos seus clientes.

Conhecido pela sua sigla em Inglês – SLA - Service Level Agreements – (Acordo de Nível de Serviço) - É um contrato ou acordo formal entre o prestador de serviço e seu cliente, com o objetivo de definir claramente qual é o nível de serviço desejado. Este acordo descreve os direitos, deveres e obrigações de ambas as partes. Os SLAs surgiram no início de 1990 como uma ferramenta de trabalho dos departamentos de Tecnologia da Informação (TI), e dos provedores de serviços em ambiente privados de computadores em rede. Os SLAs medem e gerenciam a qualidade do serviço que eles entregavam aos consumidores internos. (CORDEIRO, 2009).

Atualmente, muitas organizações estão utilizando essa estratégia para outros segmentos. Com tantos serviços, é cada vez mais importante falar sobre como gerenciá-lo, mas é muito difícil assegurar a

qualidade, justamente pela diversidade de opiniões e necessidades de cada consumidor. (FAGUNDES, 2011).

OBJETIVOS

Este artigo tem o objetivo de analisar a Gestão de Serviços e a aplicabilidade do SLA, atuando com acompanhamento constante no controle das atividades e visando garantir a satisfação dos clientes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No caso dessa monografia, procurou-se mostrar a importância na gestão e controle da prestação dos serviços, utilizando ferramentas que auxiliam na tomada decisão e garantam a satisfação do cliente final.

Podemos afirmar que todos nós esperamos ser muito bem atendidos. Mesmo assim, é possível que as pessoas tenham entendimentos diferentes, quando irá classificar um atendimento como bom ou ruim. Há quem ache que uma boa educação e formalidade, seja o suficiente. Porém, outros procuram agilidade e rapidez na solução, caso venham passar por algum problema. Alguns gostam de serviços via internet e, outros detestam. Laz Casas (2008,p.14): cita 4 características dos serviços :

Intangibilidade – dizemos que os produtos são tangíveis por que são concretos e qualquer um pode tocá-los. Já os serviços, não. Eles são intangíveis, ou seja, são abstratos, portanto, não podem ser trocados.

Inseparabilidade – não é possível separar o serviço de quem o fornece. Não dá para falar, por exemplo, em “fabricação” e estoque de serviços. Por isso, a sempre um contato direto entre o cliente e o fornecedor do serviço.

Heterogeneidade – dizemos que o serviço é heterogêneo porque sua qualidade varia de acordo com a habilidade do funcionário que executa. Experimente, por exemplo, chamar o serviço de assistência técnica de sua geladeira. Dependendo do preparo do técnico que vai à sua casa, o serviço pode ficar benfeito ou não. É sempre uma “caixinha de surpresas” afinal a maioria das empresas tem funcionários bons e ruins.

Simultaneidade – O serviço é produzido e comprado simultaneamente, ou seja, ao mesmo tempo.

Segundo a Lélis (2012, p.40), para termos qualidade em serviços precisamos ter algumas características:

Foco no cliente - Um prestador de serviços de qualidade precisa saber o que o cliente quer, e ir além de suas expectativas.

Onipresença da empresa - Qualidade precisa fazer parte de toda empresa, e está presente em todos os departamentos, e em todas as atividades.

Participação de todos - a qualidade precisa ser pensada, produzida e compartilhada por todos os funcionários da empresa, afinal, são eles que vão atender os clientes.

Segundo os autores Spiller, Plá e Da luz (2011, p. 60). As características dos serviços representam também as principais dificuldades para o controle de sua qualidade e, muitas vezes, implicam reduções substanciais na produtividade.

As atitudes e o comportamento dos funcionários têm influência direta na qualidade do serviço.

Uma vez conhecidos os problemas e as dificuldades na prestação dos serviços, mostra-se necessária a organização dos recursos e dos meios empregados na preparação, produção e oferta de serviços, os quais se enquadram em quatro categorias: instalações físicas, tecnologia disponível, sistemas de informações e pessoal.

METODOLOGIA

A estratégia de gestão dos serviços por SLA possuem poucas literaturas disponível, pois ainda vem sendo disseminada em outros segmentos. A sua origem vem da necessidade de controles das atividades em TI, mas com tantos serviços oferecidos, aumenta a importância de ter um controle eficaz de todas as etapas na prestação de um serviço com busca pela melhoria contínua dos processos.

APLICABILIDADE DO SLA

Como citado anteriormente, o SLA é um contrato ou acordo formal entre o prestador de serviço e seu cliente, com o objetivo de definir claramente qual é o nível de serviço desejado, descrevendo os direitos, deveres e obrigações de ambas as partes. (ROCHA, 2013).

Os acordos dos níveis de serviços são importantes porque determinam os padrões de medida, estabelecendo uma compreensão comum entre as partes, alinhando prioridades e quais condições são aceitáveis, mas sempre viabilizando a relação do custo benefício. (CORDEIRO, 2009).

É importante definir o que é necessário para cumprir os objetivos estabelecidos e quais serão os parâmetros de performances esperados aos prestadores e parceiros de negócios. Um SLA definido de maneira precisa e com informações coerentes com a realidade da organização será importante para que o prestador atue de maneira correta e apropriada e saiba o que a organização espera dele. (OVERBY, 2013).

DEFINIÇÃO DO ACORDO

Antes de fechar um acordo, é importante definir muito bem o escopo da prestação de serviço e avaliar as especificidades da atividade e sua importância e criticidade para o negócio. A primeira atitude para fechar um bom SLA, é fundamental analisar a capacidade do prestador em entregar os serviços acordados, buscando informações com o mercado e verificando parâmetros de serviços já realizados com o mercado. É preciso avaliar com precisão cada atividade, e fluxo operacional envolvido, estabelecendo metas, criando indicadores, e mantendo um acompanhamento constante nos resultados apresentados. (OVERBY, 2013).

Não podemos deixar de lado a relação x custo benefício, pois é preciso avaliar os custos envolvidos nos serviços, pois existe a possibilidade da prestação ser subestimada. Por exemplo, no caso de uma terceirização, não basta você vender qualidade se não pagar bem seus fornecedores e manter uma relação de parceria e confiança, ou também ter custos desnecessários que prejudicam a sua receita.

Numa breve análise histórica, segundo Magalhães e Pinheiro (2007), percebe-se que o referido instrumento surgiu em virtude da necessidade das organizações de apontarem e estabelecerem níveis mínimos de qualidade nos serviços, assim como a criação de meios para mensurá-los e administrá-los. Ainda segundo Magalhães e Pinheiro (2007), a gerência do sistema e a tecnologia da automatização do processo do SLA devem fornecer um ambiente que permita suportar o monitoramento, a notificação, o escalonamento e a gerência dos valores dos indicadores de nível de serviço. Também devem ser adotadas avaliações periódicas da satisfação dos usuários dos serviços na ponta, visando à obtenção de dados que possam ajudar a definição e o alcance de níveis de serviço apropriados, dentro de custos realistas.

Sob esta ótica pode-se, então, obter os dados necessários sobre quais pontos de gargalo devemos abordar no desenvolvimento da cadeia de fornecedores e, para isto, o SLA surge como ferramenta experimental no controle dos níveis de qualidade e satisfação dos serviços prestados pelos prestadores de uma organização.

Informações importantes a serem incluídas no acordo:

- ✓ Indicadores de desempenho mensuráveis;
- ✓ Objetivos detalhados e bem definidos;
- ✓ Prazos de entrega de serviços satisfatórios, baseados em estudos;
- ✓ Direitos, obrigações e deveres de ambas as partes;
- ✓ Clausulas punitiva em caso de não cumprimento do acordo;
- ✓ Definir critérios de performance desafiadores;

- ✓ Criar um ambiente de parceria;
- ✓ Detalhar bonificações em caso de excelência no desempenho, visando estimular a busca por melhores resultados;
- ✓ Prazo de vigência do acordo.

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA MEDIR O NÍVEL DE SERVIÇO

Todos os objetivos de serviços devem ser mensuráveis e quantitativos. A definição dos indicadores é fundamental para parametrizar o resultado esperado. É importante deixar claro quais serão as penalidades e benefícios atrelados com o alcance ou não dos resultados. Mas a quantidade e os indicadores necessários vão variar de acordo com o tipo de serviço prestado, mantendo sempre o foco principal na satisfação do cliente. É importante definir se os resultados apurados serão semanais, mensais e o que é esperado dentro de um ano, tendo uma visão ampla da evolução do serviço dando todo suporte ao prestador, deixando claro aonde se quer chegar e se ele está indo pelo caminho correto, tanto uma visão a curto, médio e longo prazo.

Com relação à bonificação em caso de excelência no desempenho, isso sem dúvida estimula o prestador em entregar melhores resultados, mantendo-o motivado e criando uma relação de parceria e confiança, pois em serviços o bom relacionamento é muito importante. Assim como, em caso de fraco desempenho também se deve aplicar ações punitivas desde que tenha acordado em contrato para não arruinar toda parceria construída, mas é preciso cumprir com que foi definido logo após apurações dos resultados. Caso contrário, servirá apenas como forma de divulgação de desempenho da performance dos prestadores, trazendo uma certa acomodação aos envolvidos.

PARTICIPAÇÃO NO PIB DO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços é o de maior participação com relação a empregos no Brasil, sendo difícil mensurar esses dados devido à diversidade deste setor, e de acordo com a última pesquisa do IBGE, o setor representa por quase 70% do PIB e o grande crescimento do emprego neste setor é uma característica natural do desenvolvimento econômico e aconteceu em todos os países do mundo. É importante ressaltar que a expansão das pequenas e médias empresas vem contribuindo para crescimento do setor de serviço. (IBGE, 2013).

O gráfico abaixo indica em percentuais a participação do setor de serviços no PIB Brasil.

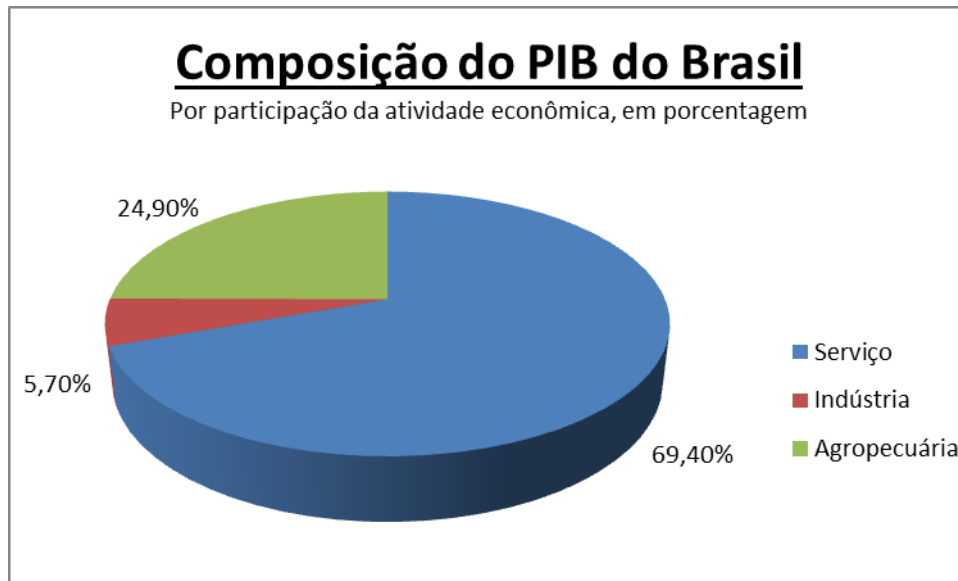
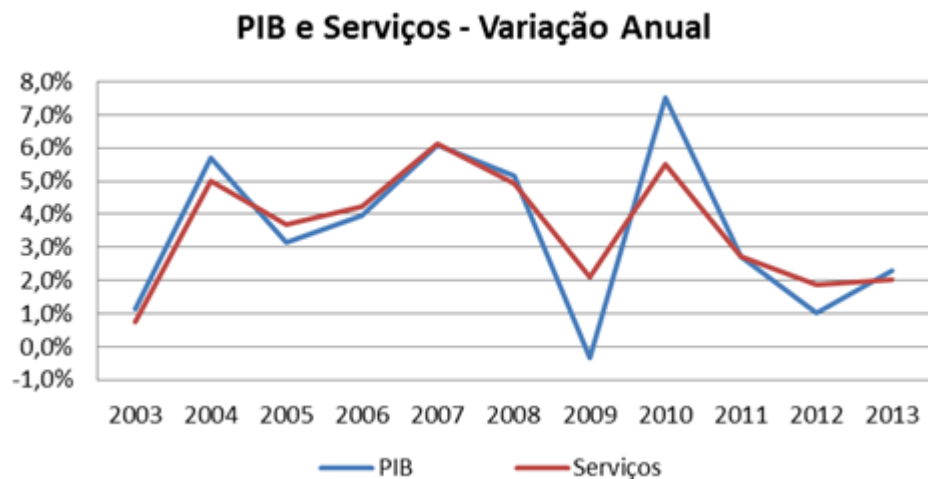


Figura 3 - Fonte IBGE 2013

Abaixo a variação anual do PIB de 2000 até 2013 onde evidência a evolução do setor de



serviço comparado ao PIB.

Figura 4- Fonte IBGE 2013

É possível observar no gráfico abaixo, que o setor de serviço possui uma grande circulação em reais, ratificando a percepção da forte influência que o setor possui no cenário nacional.

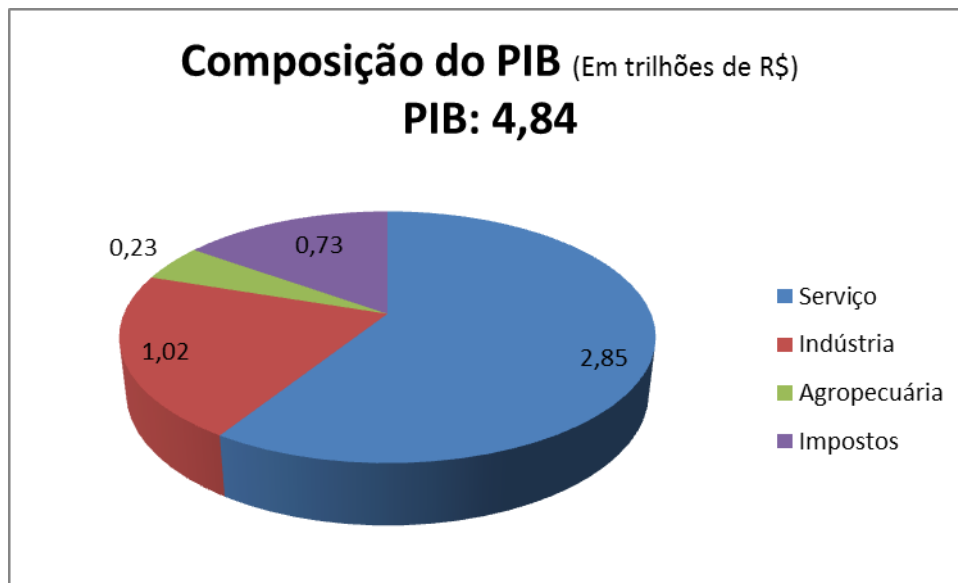


Figura 5- Fonte IBGE 2013

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentado mostrou a importância de ter um gerenciamento eficaz em serviços, sempre visando à satisfação do cliente. Abordamos o conceito de gerenciamento por SLA, tratando-se de uma estratégia de terceirização dos serviços, pois é cada vez mais comum as grandes empresas optarem pela terceirização de atividades operacionais, para se dedicar aos assuntos mais estratégicos. Dessa forma, existe a necessidade de um controle constante das atividades junto aos seus prestadores, estando todos alinhados com o objetivo da empresa, trabalhando sempre em parceria e estimulando a busca por melhores resultados. É importante salientar que o SLA tem uma função importante no controle e eficiência dos serviços, mas é preciso saber mensurar e definir bem os critérios de performance, para não criar um clima negativo com os prestadores, sempre avaliando com a concordância entre as partes.

O SLA pode ser inserido em qualquer tipo de serviço, pois proporciona um controle eficaz das atividades, mas sem dúvida o maior ganho é a busca por melhores resultados, que é estimulado pela possibilidade de oferecer bonificações, sendo também uma excelente ferramenta motivacional que gera credibilidade e confiança com os prestadores, até mesmo em um possível distrato, uma vez que evidência a performance acordada, e assim em caso de não atingimento dos indicadores, todas as partes ficam cientes da necessidade de fazer mudanças de forma bem transparente.

O artigo trouxe também, uma visão ampla do crescimento do setor de serviços, e a necessidade de avaliar melhor as necessidades e interesses de cada cliente, e que a qualidade na prestação do serviço precisar acompanhar o mesmo ritmo do crescimento do setor, atuado em conjunto com a área de marketing e potencializando a estratégia pelo busca da melhoria continua dos processos nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade Total em Serviços. Editora Atlas. São Paulo, p 14, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; DA LUZ, João Ferreira; GALANTE DE SÁ, Patrícia Ricceli. Gestão de Serviços e Marketing Interno 4ª edição. Editora FGV. São Paulo, p60, 2011.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. Gestão da Qualidade. Editora Pearson. São Paulo, p.40, 2012.

CORDEIRO, Adérito Aguiar. Service Level agreement (SLA). Em rede de longa distância. São Paulo. 2009. Disponível em < <http://fateczl.edu.br/TCC/2009-1/tcc-01.pdf> > Acesso em fev. 2014.

OVERBY, Stephanie. Como aumentar a taxa de sucesso dos contratos de SLA. Rio de Janeiro, 3 Jul. 2013. Disponível em : <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2013/03/07/como-aumentar-a-taxa-de-sucesso-dos-contratos-de-sla/>> . Acesso em Fev. 2014.

CHIARI, Renê. 5 passos para definir um bom Acordo de Nível de Serviço (SLA). Mar. 2013. Disponível em < <http://www.itsmnpratica.com.br/tag/sla/> >. Acesso em junho de 2014.

ROCHA, Gustavo. SLA: Aplicabilidade prática. 2013. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/sla-aplicabilidade-pratica/70300/>>. Acesso em junho 2014.

FAGUNDES, Eduardo. Gestão de Contratos com SLA. São Paulo, out. 2011. Disponível em: <http://www.efagundes.com/Artigos/Gestao_de_Contratos_com_SLA.htm >. Acesso em fev. 2014.

MAGALHÃES, Ivan e PINHEIRO, Walfrido. Gerenciamento de serviços de TI na prática. São Paulo. 2007. Disponível em <<http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/235588.pdf>>. Acesso em 02/02/2014.

<http://www.periodicos.capes.gov.br>

<https://www.ibge.gov.br>