

Gestão da Qualidade de Serviço



VISIONNAIRE

www.visionnaire.com.br

Gestão da Qualidade de Serviço

No cenário econômico atual os serviços estão em evidência e já são responsáveis pela maior fatia da economia global. A qualidade de serviço está no centro das atenções. Até a década de 70 o foco das operações empresariais era voltado para a eficiência interna, tendo se revertido a partir da década de noventa, quando o foco no cliente passou a ser primordial. A grande preocupação das empresas prestadoras de serviço é hoje a “qualidade percebida pelo cliente”. Mesmo as empresas que antigamente trabalhavam apenas com bens, hoje encontram nos serviços as melhores, se não as únicas, oportunidades de diferenciação.

A razão desta mudança de foco vem claramente do acirramento da competição e sua conseqüência é que as empresas de serviços estão sendo obrigadas a dirigir suas estratégias visando a qualidade percebida. De modo geral, pode-se identificar dois pontos principais nestas estratégias: a diferenciação das ofertas evidenciando o seu valor agregado e a criação de barreiras contra a entrada de concorrentes. Uma ferramenta poderosa que possibilita atuar com sucesso sobre a qualidade percebida é o Acordo de Nível de Serviço (SLA – *Service Level Agreement*), e a disciplina que apoia sua implantação é a Gestão do Nível de Serviço (SLM – *Service Level Management*).

Qualidade de Serviço

A produção de serviços possui características importantes que a diferencia da produção de bens materiais, sendo as principais as seguintes:

Os serviços são intangíveis – os serviços são avaliados por um conjunto de experiências que o cliente vivencia, enquanto os bens são materiais que podem ser possuídos, avaliados, pesados e comparados mais facilmente.

Simultaneidade – geralmente os serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos. Este alto contato traz duas importantes conseqüências: por um lado permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas dos clientes, e por outro, torna difícil e crítica a tarefa de monitoramento do serviço prestado.

Estas características impossibilitam a avaliação do serviço antes da compra e tornam difícil para os clientes a avaliação da qualidade do serviço prestado.

Podemos dizer que a qualidade do serviço percebida pelo cliente tem dois componentes: a qualidade técnica e a qualidade da interação. A qualidade técnica depende em geral de fatores tecnológicos que podem ser controlados pelo provedor, enquanto a qualidade da interação depende de um fator fora de controle, ou seja, a percepção do cliente. A qualidade percebida pelo cliente é a comparação entre as expectativas que o cliente tinha sobre o serviço e as experiências que teve na execução do serviço. As expectativas têm origem nas suas necessidades e em outros fatores, como experiências passadas e imagem do prestador do serviço. Alguns fatores objetivos também afetam a expectativa do cliente, como o preço e a definição técnica do mesmo.

Para melhorar a qualidade técnica do serviço, o provedor pode atuar nos fatores que afetam a sua entrega, isto é, nos elementos que habilitam a sua prestação e naqueles que afetam a qualidade da interação. A tecnologia tem possibilitado o aprimoramento técnico dos serviços e da qualidade da interação. Atualmente estão disponíveis diversos métodos e ferramentas para a gestão da base tecnológica e da sua infra-estrutura operacional.

Resta saber como ajudar o cliente a estabelecer as suas expectativas, conciliando-as com o serviço real ofertado. Isto pode ser alcançado fazendo com que o cliente tenha, no momento da contratação, uma clara compreensão da qualidade técnica e operacional que ele pode esperar. O controle da expectativa *versus* qualidade percebida pode ser obtido através de uma disciplina denominada Gestão do Nível de Serviço (SLM - *Service Level Management*).

SLM é o conjunto de processos e procedimentos que são aplicados para assegurar que o nível de serviço adequado seja prestado ao cliente. A adequação do nível de serviço deve ser definida de acordo com as prioridades das partes envolvidas, e dentro dos custos estabelecidos. O conceito SLM foi desenvolvido para tornar disponível ao provedor os meios necessários para gestão da qualidade do

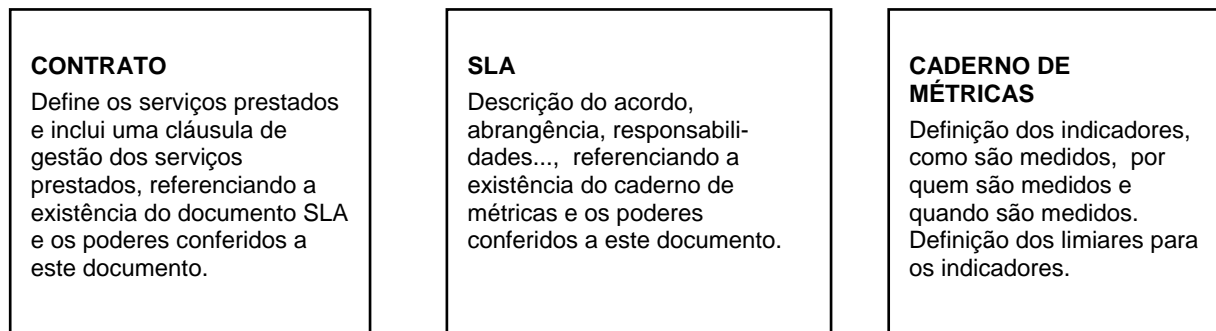
serviço e baseia-se na definição e gestão de Acordos de Nível de Serviço (SLA - *Service Level Agreement*).

O SLA é um acordo estabelecido entre o provedor e seu cliente para definir formalmente o nível de qualidade que deve ser atingido na prestação de um serviço. O objetivo é tornar a medição da qualidade objetiva e quantificável, introduzindo meios para controlar a expectativa do cliente, e portanto, para gerir a qualidade percebida por ele.

Acordo de Nível de Serviço

O SLA se materializa como um documento complementar a um contrato de prestação de serviços e define os critérios técnicos de qualidade deste relacionamento. Como documento contratual, o SLA deve incluir vários itens de contrato, como a descrição e a abrangência do acordo, as responsabilidades durante a prestação do serviço e o detalhamento do mesmo.

Para a definição dos critérios técnicos, o SLA deve fazer referência a um outro documento denominado caderno de métricas, que introduz os indicadores que definem o nível de qualidade acordado. No caderno de métricas também é definido como e com que periodicidade estes indicadores serão medidos. A figura seguinte ilustra a relação entre o contrato de prestação de serviços, o SLA e o caderno de métricas.



A descrição e a abrangência do acordo definem quem são o cliente e o provedor, qual é o contrato que ampara o relacionamento comercial entre eles e relaciona os serviços que fazem parte do acordo incluindo o período de vigência. Pode relacionar ainda as áreas envolvidas, tanto no cliente como no provedor, e as respectivas responsabilidades.

Ao detalhar a definição dos serviços, o SLA complementa e equaliza o entendimento e as expectativas de ambas as partes sobre cada item que compõe o acordo. Isto é feito através de uma referência ao caderno de métricas onde são realmente definidos os indicadores.

A definição de SLA é um processo cíclico que inicia com uma etapa de avaliação durante a qual se realiza o diagnóstico da necessidade e a produção das recomendações para elaboração do acordo. O diagnóstico é uma atividade diretamente ligada ao negócio do provedor e envolve o levantamento das necessidades dos clientes potenciais e a avaliação das práticas de mercado e critérios comerciais, incluindo os possíveis impactos na implementação e no custo do serviço ofertado.

Em seguida o SLA deve ser elaborado. Neste momento são selecionados, para cada serviço, os indicadores de qualidade. O cliente alvo deve ser claramente identificado, assim como os valores para os indicadores negociados. Deve-se ter bem claro como cada indicador será calculado e quais são os procedimentos operacionais que viabilizam a coleta dos dados para a realização deste cálculo.

A próxima etapa é a implementação do acordo. O caderno de métricas deve ser completado e aprovado, e o provedor do serviço deve estar apto a iniciar os processos de coleta de dados para calcular os indicadores. Deve-se definir claramente como o resultado da medição será divulgado através de relatórios de qualidade.

Quando o SLA estiver operacional, deve existir um processo de monitoração que coleta os dados, analisa e fornece informações sobre o andamento dos acordos. Este processo inclui a distribuição dos relatórios de qualidade para o cliente e para o provedor. Neste momento existem ótimas oportunidades de diferenciar o serviço, fornecendo ao cliente mecanismos que reduzam a intangibilidade do serviço. Relatórios dinâmicos permitem que o cliente acompanhe de forma objetiva a prestação do serviço, elevando a sua percepção de qualidade.

A análise dos dados de qualidade possibilita o início de um novo ciclo. Todo o processo pode ser reiniciado, identificando-se novas oportunidades para diferenciação dos serviços, incluindo aprimoramento dos processos operacionais internos do provedor, ajustes nos cadernos de métricas, identificações de novos indicadores e o acompanhamento da evolução da qualidade do serviço tal qual ela é percebida pelo cliente.

Escolha dos Indicadores

Os indicadores de qualidade devem ser escolhidos de modo que:

Motivem corretamente o comportamento do provedor e do cliente do serviço. O indicador deve ser um estímulo de colaboração e deve promover o estreitamento do relacionamento entre cliente e fornecedor. Embora grande parte da responsabilidade em atingir as metas seja do fornecedor, o cliente também deve estar comprometido com elas, conscientizando-se do seu papel no cumprimento das mesmas. Por exemplo, em um indicador de disponibilidade percebida, calculado a partir das ordens de reparo abertas em um *help desk*, o cliente deve estar ciente que as ordens de reparo improcedentes devem ser excluídas do cálculo. Pode fazer parte da meta um certo nível de disponibilidade percebida, mas também pode fazer parte da meta, reduzir o número de ordens de reparo improcedentes.

Dependam de fatores que estejam sob controle do provedor de serviço. No exemplo anterior, seria incorreto penalizar o provedor pela indisponibilidade calculada a partir dos reparos improcedentes. Possam ser objetivamente calculados. Os dados que serão usados para o cálculo do indicador devem estar disponíveis. No exemplo anterior, os registros de abertura e fechamento de ordens de reparo devem ter *marcas de tempo (timestamps)* e devem identificar a pertinência ou não da ordem.

Dois outros princípios ainda podem ser seguidos: o primeiro é não introduzir um número excessivo de indicadores e o segundo é que as partes devem estar preparadas para rever as metas, conforme os dados históricos são coletados, processados e analisados.

Caderno de Métricas

O caderno de métricas é a parte técnica do SLA. É o local no qual os indicadores são relacionados, descritos e definidos quantitativamente. No caderno de métricas definem-se também as metas de qualidades, especificando-se limiares para os indicadores. Para o provedor é importante também registrar regras operacionais associadas aos indicadores e limiares. As regras possibilitam uma gerência pró-ativa e definem ações que devem ser executadas quando um limiar está próximo de ser violado.

No caderno de métricas cada indicador de qualidade deve ter uma descrição que também explique sua relação com os objetivos do negócio. Adicionalmente, deve haver uma parte quantitativa que define: Dados de Desempenho – Define quais dados devem ser coletados para se calcular os indicadores, como são coletados e com que periodicidade.

Critérios de Sumarização – Devido ao volume de dados de desempenho coletados, pode ser necessária a sua sumarização. Isto é, o cálculo das suas médias em intervalos de tempo de maior duração. Por exemplo, média horária, diária, semanal ou mensal.

Fórmula – Os indicadores são calculados a partir da aplicação de uma fórmula matemática sobre dados coletados, dados sumarizados, outros indicadores ou uma combinação das opções anteriores. Esta fórmula deve ser definida de forma a ser objetiva e inequívoca.

Gestão de Nível de Serviço

Depois de estabelecidos e implantados, os acordos de nível de serviço precisam ser geridos. A gestão de SLA dá origem a um procedimento denominado Gestão de Nível de Serviço (SLM – *Service Level Management*), através do qual os níveis adequados de serviços são assegurados aos clientes.

A Gestão de Nível de Serviço está sempre associada a um processo de negociação: os clientes articulam seus requisitos e as práticas de negócio que sustentam seus objetivos, e o provedor traduz estas necessidades em um pacote de serviços diferenciados para atendê-las. A base desta negociação é o SLA e o procedimento que a sustenta é a SLM.

Para o provedor, a SLM é um conjunto de procedimentos sistemáticos colocados em prática para garantir o cumprimento dos SLA e inclui diversas atividades:

- Registrar os indicadores de nível de serviço, incluindo fórmulas, limites e regras operacionais.
- Registrar os serviços e relacioná-los com indicadores (definir os SLA).
- Estruturar os serviços em grupos, registrá-los e relacioná-los com indicadores.
- Coletar e sumarizar dados de desempenho.
- Calcular os indicadores e fornecer ao cliente as informações sobre a qualidade do serviço prestado.
- Monitorar os indicadores e definir métodos para antecipar tendências de violação de acordo.
- Implantar processos operacionais que permitam a reversão de uma tendência de violação de acordo, e planos de contingência para serem aplicados em caso de violação de acordo.

Para o cliente, o importante é acompanhar o cumprimento dos acordos, sendo necessário, entre outros:

- Receber a informação sobre os serviços prestados.
- Validar os indicadores e a qualidade do serviço prestado.
- Reavaliar suas necessidades e redefinir novas metas para indicadores junto com o provedor.

As atividades do provedor e as do cliente devem estar sintonizadas e devem ser refletidas em acordos formais. Ferramentas adequadas podem tornar isto viável e produtivo, mesmo com uma grande quantidade de dados e de SLA, tornando a qualidade gerenciável.

Conclusão

Os provedores de serviços precisam encontrar uma maneira efetiva de garantir a qualidade de serviço sob a perspectiva do cliente. A maneira mais efetiva de realizar esta tarefa é trabalhar com a expectativa que o cliente tem sobre o serviço, aumentando o seu grau de compreensão com relação ao serviço ofertado através da definição de indicadores de qualidade de serviço e sua inclusão em SLA.

O estabelecimento de SLA tem por consequência a necessidade e a oportunidade de geri-los. É na gestão de qualidade que se encontram as maiores oportunidades de diferenciação da empresa e de fidelização de clientes. Seis passos devem ser considerados na construção de uma gestão de SLA vitoriosa:

Os serviços devem ser organizados de modo a definir o seu valor sob o ponto de vista do cliente. Os componentes de serviço devem poder ser agrupados e classificados de acordo com a relevância para o negócio. Por exemplo, missão crítica, missão prioritária, alta visibilidade e baixa visibilidade. A definição de grupos e categorias permite que os indicadores sejam ponderados de acordo com a importância percebida pelo cliente. A SLM deve ver os serviços e indicadores segundo esta estruturação.

Os indicadores devem ser associados a limites identificando-se o seu impacto no negócio do cliente. As fórmulas dos indicadores e os limites associados devem ser bem compreendidos por ambas as partes. É importante associar mecanismos de análises de tendência aos indicadores com relação à possibilidade de violação de limites acordados. É importante também desencadear processos operacionais de solução do problema quando uma tendência de violação for identificada.

A visão de qualidade deve ser unificada. As empresas são organizadas em departamentos, áreas, setores, unidades de negócio, tipos de serviço, tecnologias, ou seja, de forma que haja sentido para aquela empresa. No entanto, esta organização frequentemente não reflete a forma como os clientes vêem a empresa. É fundamental fornecer ao cliente uma visão unificada da empresa. Isto tem impacto na composição de ofertas e na gestão da qualidade dos serviços prestados. Todas as interações com a empresa afetam a qualidade percebida pelo cliente e desta forma devem ser gerenciadas.

Os relatórios de qualidade de serviço devem ser definidos em conjunto pelo cliente e pelo provedor. A qualidade dos relatórios facilita a compreensão do processo de gestão dos SLA e contribui de modo

decisivo no processo de amadurecimento dos acordos. É vital a existência de um mecanismo eficiente de distribuição dos relatórios com os indicadores e sua evolução.

As ferramentas que apoiam a gestão de SLA devem ser cuidadosamente escolhidas. Essas ferramentas precisam possuir um conjunto de características como ter a capacidade de coletar os dados necessários e de sumariá-los da maneira adequada e flexível. Em seguida, a ferramenta deve calcular automaticamente os indicadores, associando-os a limites, o que define as suas metas de qualidade. Idealmente, deve ser possível gerenciar diferentes aspectos do serviço, inclusive quando utilizadas diferentes tecnologias, em uma mesma ferramenta. A monitoração de todo o processo, identificando tendências de violação de metas, é o objetivo final e deve ser fortemente amparado pela ferramenta. Isto possibilita a ação pró-ativa do fornecedor para a reversão de uma tendência de violação. A ferramenta deve prover meios automáticos para a distribuição dos relatórios de qualidade, elevando a percepção de qualidade pelo cliente.

Há tempo os fornecedores de bens vêm adicionando serviços para diferenciar suas ofertas. Atualmente, a garantia de qualidade dos bens já é considerada pré-requisito nas aquisições profissionais. A mesma tendência se observa no mercado de serviços. Os prestadores de serviços encontram no estabelecimento de SLA a oportunidade de diferenciar suas ofertas, fornecendo a garantia efetiva de seus serviços de forma ponderável e objetiva. A Gestão de Qualidade de Serviços (SLM) propicia significativos avanços na gerência da empresa e no relacionamento com o cliente, trazendo oportunidades para a criação de ofertas diferenciadas de forma ágil e efetiva.

Sobre a Visionnaire:

O Visionnaire PACTO é o primeiro software brasileiro para Gerência de Acordo de Nível de Serviço – SLA. O PACTO traz uma série de diferenciais: tratamento de indicadores operacionais e técnicos, especialização para a realidade brasileira e gestão unificada.

Visionnaire Informática S.A.

R. Eng. Roberto Fischer, 208 – Parque de Software
CEP 80025-250 – CIC – Curitiba – Paraná

Tel.: 41 3337-1000

<http://www.visionnaire.com.br>

<http://www.visionnaire.com.br/pacto>

