



SLA Aplicado ao Negócio

Melhores Práticas para Gestão de Serviços

Terceirização e o SLA



Neste módulo vamos apresentar os aspectos da terceirização e como utilizar o “SLA” como instrumento de Gestão de Fornecedores.

Terceirização e o SLA



Introdução a Terceirização
Definição de Terceirização
Terceirização e seus Principais Riscos
Mitigação de Riscos da Terceirização
Elaboração e Interpretação de Cláusulas do Contrato
Elaboração dos anexos de SLA
Como Gerenciar Contratos de Prestação de Serviço

Introdução a Terceirização:

A terceirização ou *outsourcing* é usada em larga escala por grandes e médias empresas. Esta prática visa principalmente a redução de custo.

Apesar das várias vantagens, a Terceirização deve ser praticada com cautela. Uma má gestão de terceirização pode implicar para as empresas um descontrole e desconhecimento de seus serviços e seus processos, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas.

A terceirização em uma empresa deve levar em conta diversos fatores de interesse, tais como, a redução de custos e principalmente o foco na sua atividade-fim.

Existe risco ao atrelar a terceirização somente à redução de custo, pois, a grande probabilidade de queda de qualidade dos serviços.

A terceirização precisa estar em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa, os quais irão revelar em que pontos ela poderá alcançar resultados satisfatórios.

O que não se deve terceirizar?

O princípio básico é que não se terceirize a sua atividade-fim. Mesmo na atividade-meio, só é permitido terceirizar quando não houver subordinação hierárquica, ou seja, locação de mão de obra é ilegal.

A **atividade-fim** de uma empresa é a razão de existir dessa empresa. Dentro do serviço público, têm-se exemplos de terceirizações satisfatórias, como é o caso dos serviços de limpeza e conservação. Nestes casos, a terceirização é indicada pois a atividade-fim do serviço público não é limpeza e conservação.

Definição de Terceirização:

Definição de Terceirização:

Terceirização é o processo pelo qual uma empresa deixa de executar uma ou mais atividades entregando para um prestador de serviço contratado.

A empresa tomadora (a que irá terceirizar alguma atividade meio) contrata um prestador de serviços para executar uma tarefa que não esteja relacionada o seu objetivo principal (atividade fim).

Exemplo de terceirização:

Uma indústria do segmento de celulosa e papel, pode terceirizar os serviços de manutenção, recepção, restaurante, recursos humanos, transportes e TI.

Pois, nenhum dessas atividades representa a atividade fim da Indústria.

A principal vantagem para quem pratica a terceirização é **focar no seu “core business” (atividade fim) da empresa** e uma outra vantagem é a redução de custos.

SLA, como instrumento na Gestão de Fornecedores:

O Acordo de Nível de Serviço (SLA) é um excelente instrumento para avaliação do nível de qualidade do serviço entregue, no desempenho do fornecedores e na Gestão de Fornecedores

No SLA deve ser definido a qualidade de serviço esperada, contudo, o SLA deve fazer parte do **Contrato de Prestação de Serviço**, como um anexo, por exemplo.

Pois, o relacionamento entre da empresa contratada (terceirizada) com a contratante é através de um Contrato de Prestação de Serviço, que é um documento legal.



Exemplos de Terceirização:

Alguns exemplos de Terceirização de atividades meio:

Empresa de Saúde Suplementar (Operadora de Plano de Saúde):

- Serviços de Segurança Patrimonial
- Serviços de Limpeza e Conservação
- Serviços de Tecnologia da Informação. Exemplos: Help Desk, Serviços de Datacenter
- Serviços de Compras de Material de Escritório
- Serviços de Remoção (Ambulância) para empresas que possuem rede própria (hospitais e ambulatórios)
- Serviços de Impressão
- Serviços de Recepção
- Serviços Contábeis
- Serviços Fiscais
- Serviços de Gestão de Documentos



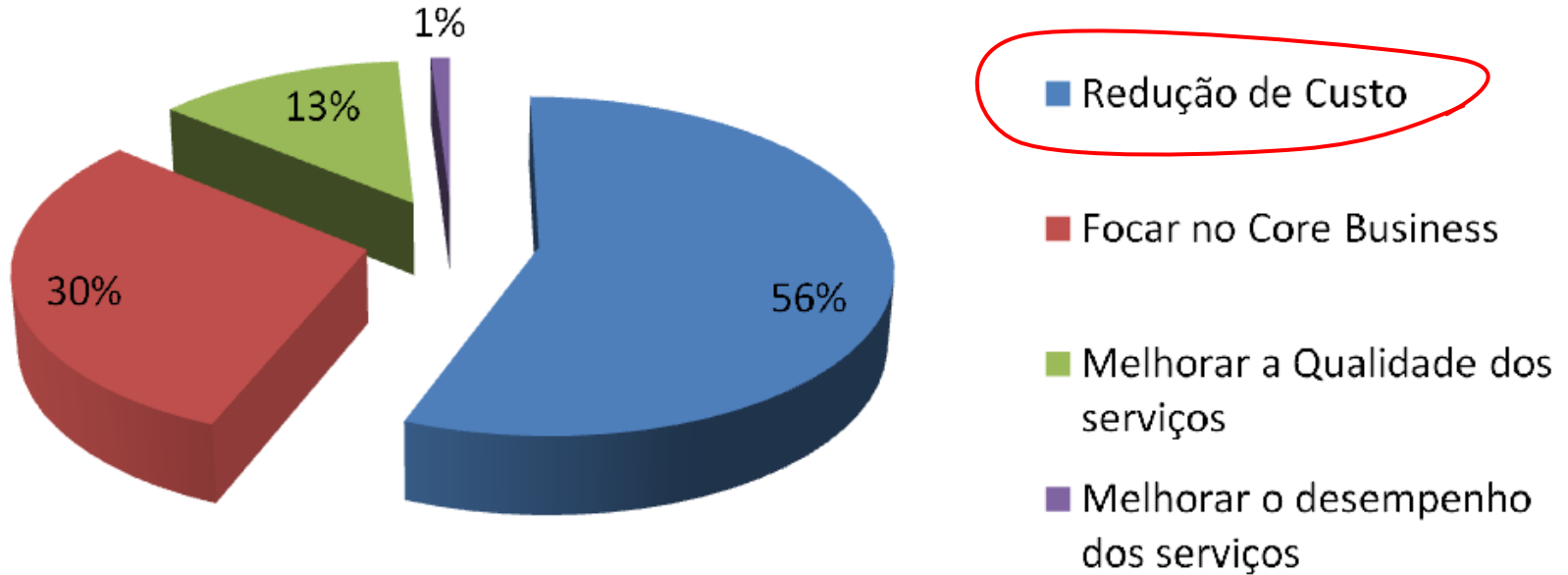
Banco:

Além dos serviços já citados:

- Serviços de Transporte de Valores
- Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC)
- Serviços de Fábrica de Software (Desenvolvimento de Software)

Por que as empresas Terceirizam ?

A maioria das empresas terceirizam seus serviços ou processos com o objetivo de **reduzir custos**.



Embora o uso da terceirização tenha como objetivo focar a empresa na sua atividade-fim, na verdade o mercado em geral busca a **redução de custos**. Contudo, a terceirização sem nenhum instrumento de gestão formal poderá trazer risco as organizações.

Principais Riscos da Terceirização:

Lista dos principais riscos decorrentes da Terceirização

Riscos:

1. Terceirizar a atividade fim da organização;
2. Terceiros com chefia direta empresa contratada
3. Responsabilidade solidária;
4. Pessoaalidade na prestação de serviço;
5. Passivo trabalhista;
6. Queda no nível de qualidade do serviço;
7. Perda de conhecimento do negócio;
8. Custos invisíveis da gestão.



Mitigação de Riscos da Terceirização:

Seguem algumas dicas que podem **mitigar os riscos** da terceirização:

1. Definir objeto da contratação, os objetivos, critérios, qualidade dos serviços (**é neste ponto que entra o SLA**), forma de aferição e penalidades no Contrato de Prestação de serviço;
2. Existir um contrato formal o escrito com a prestadora de serviços;
3. Verificar a idoneidade da empresa contratada;
4. Evitar contratação de empresa para prestar serviços de caráter habitual (rotineiro);
5. Estabelecer rotatividade entre os funcionários da contratada;
6. Exigir comprovação da contratada de que está regular com o recolhimento dos tributos e encargos trabalhistas dos funcionários;
7. Procurar diferenciar os empregados da contratada dos da empresa contratante através de uniformes ou identificação (crachás) próprios;
8. Nunca utilizar os funcionários da contratada para tarefas diversas daquelas previstas no contrato;
9. É aconselhável que a contratada possua outros clientes, evitando-se a exclusividade.

10. [Boa Prática] Usar o SLA como instrumento da Gestão de Fornecedores para fazer acompanhamento, avaliação prestação de serviço e desempenho do fornecedor



Lista de Recomendações:

- 1 - Definir de forma clara e objetiva o “**objeto**” do contrato;
- 2 - Definir as penalidades pelo não cumprimento do contrato e pela “quebra” do nível de serviço (**SLA ajuda na definição do nível de qualidade do serviço**);
- 3 – É importante adicionar cláusulas que permitam o contratado realizar auditoria no contrato, com objetivo de aferir e avaliar a capacidade técnica;
- 4 – Atenção para a multa e penalidades, pois, podem ocorrer problemas que afetem tão gravemente as atividades da contratante, que a penalidade não seja suficiente para ressarcir-la dos prejuízos sofridos;
- 5 – **O período de revisão dos níveis de serviço (SLA) deve estar definido no contrato;**
- 6 – Lembre-se que todas as cláusulas dos contratos devem estar em conformidade com leis e regulamentos;
- 7 – **[Boa Prática] O Acordo de Nível de Serviço deve ser parte do Contrato de Prestação de Serviço (pode ser um anexo);**
- 8 – Tenho suporte jurídico (Aqui vale o clichê: “**Consulte sempre um Advogado**”)

Como Gerenciar Contratos de Prestação de Serviço:

A melhor forma de gerenciamento é através do Processo de **Gestão de Nível de Serviço** ou da **Gestão de Contratos** que apóia diretamente a **Gestão de Fornecedores**.

O SLA deve ser principal instrumento de avaliação do desempenho do prestador.

O monitoramento é a ferramenta principal para acompanhar a performance dos serviços, ajudar a mitigar os riscos e fazer melhoria contínua.

Uma forma interessante de gerenciar é definir o papel de dono do serviço. O dono será responsável por prestar conta do resultado do serviço.

