

Área temática: Operações

Título do trabalho: A importância dos SLAs e da SLM na relação das empresas de serviço com seus fornecedores visando a entrega de valor superior para o cliente

AUTORES

NEWTON SIQUEIRA DA SILVA

Universidade Presbiteriana Mackenzie
newton.silva@mackenzie.com.br

ISAAC PINSKI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
newton.silva@mackenzie.com.br

VERGILIO ANTONIO MARTINS

Universidade de São Paulo
vmartins@kuaitema.com.br

Resumo

A percepção de valor para o cliente é formada ao longo de sua experiência com a empresa sendo fortemente influenciada pelos resultados obtidos nos momentos da verdade. Logo, é de fundamental importância que a empresa gerencie a experiência total do cliente a fim de garantir-lhe a entrega de valor superior.

Alinhando-se à tendência das empresas focarem as atividades que consideram como centrais e promoverem o outsourcing (terceirização) das atividades não centrais, as empresas de serviço têm se servido de provedores externos para o desempenho de diversas atividades, inclusive as relacionadas com a linha de frente. Sendo assim, para garantir a entrega de valor superior para o cliente, as empresas de serviço devem gerenciar o nível de serviço de todas as atividades envolvidas com a prestação de serviço, tanto as realizadas internamente como as realizadas por terceiros.

Neste contexto, os SLAs (Service Level Agreements – Acordos de nível de Serviço) internos e externos e os processos de gestão do nível de serviço (SLM – Service Level Management), apesar de pouco utilizados pelas empresas de serviço, passam a ter grande importância.

Este artigo tem como objetivo discutir a importância dos SLAs e da SLM para as empresas de serviço entregarem valor superior para seus clientes. Trata-se de um ensaio no qual o assunto em questão é discutido com profundidade, motivando reflexões sobre a necessidade de se definir SLAs com métricas alinhadas com o valor para o cliente e de se incluir estas métricas na avaliação de desempenho dos funcionários e fornecedores.

Palavras-chaves: SLA, nível de serviço, terceirização,

Abstract

Customer perceptions are built during the experience with the company, being strongly influenced by the results got in the truth moments. So, it's essential that the company manage the whole customer experience towards to give him superior value.

Following the trend of the companies focus the core activities and do the outsourcing of non-core activities, services companies have used external providers for performing several activities, including the front office activities. Apart that, for assuring the delivery of superior value to the customer, services companies must manage the service level of all the activities

related to service operation, as the activities done internally as the activities done by third party.

In this context, internal and external SLAs (Service Level Agreements) and SLM (Service Level Management) process, in spite of they are used a few by services companies, assumes big importance.

This paper has the objective of discussing about SLA and SLM importance to services companies for delivering superior value to their customers. It's an essay in which this subject is discussed deeply, motivating insights about need of defining SLAs with metrics aligned to customer value and including this metrics in the employee's and supplier's performance evaluations.

Keywords: SLA, service level, outsourcing

Introdução

Uma vez que a percepção de valor para o cliente é formada ao longo de sua experiência com a empresa (ALBRECHT, 1992), sendo fortemente influenciada pelos resultados obtidos nos momentos da verdade (NORMANN, apud LOVELOCK e WRIGHT, 2002), é de fundamental importância que a empresa gerencie a experiência total do cliente.

CORRÊA e CAON (2002, p. 239) destacam que as empresas de serviços vêm utilizando cada vez mais provedores externos para o desempenho de diversas atividades relacionadas com a prestação do serviço ao cliente, inclusive as de front office, alinhando-se, assim, à tendência das empresas focarem as atividades que consideram como centrais e promoverem o outsourcing, (terceirização) das demais. Como exemplo temos o setor de assistência médico-hospitalar no Brasil que, conforme estudo de Girardi, Carvalho e Girardi Jr. (2005), tem intensificado o uso da terceirização para o suprimento da força de trabalho e de serviços, e o grande número de empresas que terceirizam suas atividades de vendas e de serviço ao cliente junto a Operadoras de Call Center.

Neste contexto, cada vez mais a entrega de valor para o cliente passa a depender do desempenho desses terceiros, aspecto que deveria motivar as empresas de serviço a adotarem SLAs (Service Level Agreements – Acordos de nível de Serviço) e a estruturarem e implementarem processos de gestão do nível de serviço (SLM – Service Level Management) em suas relações com os fornecedores, o que ainda não acontece com frequência.

Do ponto de vista acadêmico, observa-se que a literatura sobre CRM (Customer Relationship management – Gestão do Relacionamento com o Cliente) destaca a necessidade de se gerenciar a experiência total do cliente a fim de garantir-lhe a entrega de valor superior. Choy, Lee e Lo (2004), avançam neste sentido ao estabelecer a conexão entre CRM e SRM (Supplier Relationship Management – Gestão do Relacionamento com o Fornecedor) em um ambiente de manufatura, mas tratam o assunto apenas sob o ponto de vista de integração entre aplicações.

Já a literatura sobre SLA é pouco extensa, sendo que a maior parte refere-se ao seu uso na prestação de serviços de telecomunicações e de TI (Tecnologia da Informação), havendo poucos artigos que tratam o tema com mais abrangência.

O sentimento de que os SLAs e a SLM são de fundamental importância para garantir a entrega de valor para o cliente e a inexistência de literatura que os relacione, despertou o interesse dos autores em discuti-lo com profundidade neste ensaio, obtendo-se como resultado um quadro de referência que apresenta uma visão integrada entre estes conceitos, facilitando, assim, o seu entendimento.

Metodologia

Medeiros (2000) destaca que um ensaio consiste de uma apresentação dos tópicos estudados e das conclusões originais a que se chegou depois de apurado exame do assunto. O ensaio é antidogmático, apresentando uma problemática na qual devem se sobressair o espírito crítico e a originalidade do autor.

Severino (2000) observa que o ensaio permite maior liberdade para o autor no sentido de defender um ponto de vista particular, sem a necessidade de se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e coerência na argumentação e, por isso, exige grande informação e maturidade intelectual.

Este estudo foi estruturado como um ensaio sendo constituído por uma análise formal, discursiva e conclusiva, na qual se faz uma exposição lógica e reflexiva sobre a importância dos SLAs e da SLM na relação das empresas de serviço com seus fornecedores visando a entrega de valor superior para o cliente.

A fim de se obter os elementos necessários para a reflexão, a literatura de marketing foi revisitada no que se refere aos aspectos inerentes à competição com base na entrega de valor para o cliente. Como resultado verificou-se que, para garantir a entrega de valor superior para seus clientes, a empresa deve gerenciar a experiência total do cliente.

Em seguida, discutiu-se sobre a concepção do pacote de valor para o cliente de serviços. Ele deve ser composto pelo serviço básico e por serviços complementares, sendo que cada componente deve ser configurado para atender ao nível de serviço que atenda às necessidades dos clientes.

Focaram-se, então, os aspectos que devem ser considerados quanto à estruturação da operação de serviços, constatando-se que existe grande interdependência entre as áreas de marketing operações e de RH.

Uma vez que a prestação de serviços é formada por um conjunto de atividades que deve ocorrer para que o pacote de valor oferecido ao cliente atenda suas expectativas, ao projetar a operação, a empresa tem que decidir que atividades vai executar com recursos próprios e quais vai terceirizar. Abordam-se, então, os aspectos que devem ser considerados ao se tomar decisões quanto ao make or buy.

Em seguida apresentam-se as definições de SLA e de SLM e os aspectos relacionados com sua utilização.

Por fim, efetua-se a análise do processo de prestação de serviço, discutindo-se de que forma o uso de SLAs e da SLM pode contribuir para a entrega de valor para o cliente. Como fruto desta discussão, propõe-se um quadro de referência para o entendimento da importância dos SLAs e da SLM para as empresas de serviço entregarem valor superior a seus clientes.

A competição com base na entrega de valor para o cliente

No começo da década de 80 o paradigma da competição baseava-se na qualidade, na inovação dos produtos e no custo. Com base neste paradigma, houve uma grande popularização das ferramentas de qualidade. Estas ferramentas possuem uma visão “para dentro”, focada nos processos operacionais internos das organizações. Apesar desta visão, é inegável o quanto as ferramentas da qualidade tem contribuído para as Empresas aperfeiçoarem seus produtos e processos, o que justifica seu uso bastante disseminado.

Contudo, conforme Butz e Goodstein (1996) destacam, mais e mais gerentes lamentam o fato de que qualidade e inovação não fornecem mais a base para um diferencial competitivo sustentável. Afinal, para competir no mundo de hoje, qualidade passou a ser um requerimento necessário. Quanto à inovação, dado o avanço da tecnologia, cada vez mais rapidamente as novidades lançadas por uma Empresa são copiadas pela concorrência e até mesmo aperfeiçoadas.

Continuando a busca pelo aperfeiçoamento do desempenho e obtenção de vantagens competitivas pela redução de custo, muitas organizações reforçaram a visão voltada “para dentro” e passaram a redesenhar suas estruturas e processos internos. Downsizing, reestruturação e reengenharia emergiram como ferramentas de administração para criar organizações mais “enxutas”. Contudo, apesar de terem se tornadas mais “enxutas” e mudado a forma de operarem, nem sempre as Empresas obtiveram os resultados que esperavam (HALL, ROSENTHAL e WADE, 1993).

Por não estarem conseguindo assegurar vantagem competitiva através do foco “para dentro”, algumas organizações começaram a voltar suas atenções “para fora”. Surgiu, então, o novo paradigma da competição, o qual se baseia na filosofia do “foco no cliente” visando entregar-lhe valor superior ao da concorrência.

O pensamento de marketing tem advogado há muito tempo esta visão externa, a filosofia de gerenciar as organizações com base no foco no cliente. Corroboram neste sentido, estudos feitos no início da década de 90 (JAWORSKI e KOHLI, 1993; NARVER e SLATER, 1990),

os quais demonstram a existência de um relacionamento positivo entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Apesar das evidências apontadas por estes estudos, observa-se um *gap* entre filosofia e prática. A razão para isto pode estar relacionada com a diferença entre o que os gerentes pensam sobre o valor para o cliente e os atributos realmente valorizados pelo cliente. A questão crucial reside então em se determinar o que é o valor para o cliente. Segundo Albrecht (1992), o valor para o cliente:

- é inerente ou está ligado ao uso de algum produto (bem ou serviço);
- envolve a relação entre valor desejado e valor recebido;
- é afetado pela situação de uso;
- é influenciado pelos resultados obtidos pelos clientes na consecução de seus objetivos;
- envolve o dilema entre o que os clientes recebem (qualidade, benefícios, utilidades) e o que eles dão para adquirir e usar um produto (preço, sacrifícios);
- é afetado pelo valor atribuído à concorrência;
- depende da percepção do cliente.

Ou seja, o valor para o cliente resulta de uma combinação de percepções que o cliente cria a partir do momento em que ele pensa em usar um produto até o término da experiência. Isto nos faz concluir que:

- não basta ter um bom produto no que se refere a especificações técnicas e ausência de defeitos. O produto precisa conter os atributos que o cliente valoriza;
- a percepção de valor é formada a partir de uma série contínua de relacionamentos (interações do cliente com a empresa e seus produtos) que ocorrem antes, durante, e depois da venda;
- a Empresa precisa ser capaz de gerenciar a experiência total do cliente, ou seja, os relacionamentos, a fim de garantir-lhe a entrega de valor superior.

Conclui-se, portanto, que a competição com base na geração de valor para o cliente é bastante diferente da anterior, envolvendo uma nova forma da Empresa pensar suas estratégias, processos, produtos e relações com clientes, fornecedores e funcionários. Implica também em uma ampliação da competição pois ela passa a envolver todos os parceiros da Empresa.

Pesquisa de Day (2003) destaca que as companhias mais bem sucedidas em estabelecer conexões com seus clientes, são aquelas que foram capazes de:

- criar e manter o foco no cliente;
- desenvolver uma configuração envolvendo incentivos, métricas, mensurações e uma estrutura que alinha a organização para a construção de relacionamentos com os clientes;
- usar a tecnologia para obter uma visão coerente e abrangente dos clientes, organizar melhor os dados internos para cortar custos de serviço, ajudar o pessoal de vendas e aperfeiçoar o alvo dos programas de marketing.

Definindo o pacote de valor para o cliente

Segundo Albrecht (1992), o pacote de valor para o cliente representa a configuração da oferta da empresa para atender às necessidades dos clientes. Tal oferta é formada por um “produto básico (bem ou serviço) e por elementos que acrescentam valor para o cliente” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 211)

Referindo-se especificamente aos serviços, Lovelock e Wright (2002) propõem que a oferta do serviço seja vista como uma flor na qual o centro é formado pelo serviço básico e cada uma das pétalas representa aspectos da operação que implicam em serviços suplementares, os quais podem acrescentar valor adicional ao cliente.

É claro que cada aspecto deve ser avaliado quanto à sua implementação no pacote de valor para o cliente, de acordo com a importância que o cliente lhe atribui e o posicionamento de

mercado da empresa. “Uma estratégia de adição de benefícios para aumentar as percepções de qualidade do cliente provavelmente exigirá mais serviços suplementares (e também um nível mais elevado de desempenho em todos esses elementos) do que uma estratégia de competição com base em preços baixos” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 214).

Para entender que aspectos são mais valorizados pelos clientes, pode-se utilizar o conceito de critérios qualificadores e de critérios ganhadores de pedidos introduzido por Hill (apud CORRÊA e CAON, 2002):

- critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho para qualificá-la a competir por determinado mercado;
- critérios ganhadores de pedidos são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, entre aqueles qualificados.

Os critérios que não pertencem a nenhuma das categorias citadas são definidos como sendo critérios menos importantes, pois não influenciam, presentemente, de forma substancial a decisão de compra do cliente.

Já os critérios ganhadores de pedidos e os qualificadores devem receber a atenção das empresas na concepção do pacote de valor para os clientes. Mas não basta contemplar o critério, este deve apresentar um desempenho (nível de serviço) que atenda às necessidades dos clientes.

Corrêa e Caon (2002) destacam que a matriz importância - desempenho é uma ferramenta útil para se analisar a importância de cada aspecto de desempenho conforme visto pelo cliente e o desempenho competitivo da operação (isto é, seu desempenho comparado com o dos concorrentes). Com base nesta análise a empresa obtém subsídios para o estabelecimento dos níveis de serviço que vão compor seu pacote de serviços.

Day (2003), destaca que a adoção de padrões de desempenho inadequados pode dar a falsa impressão de o cliente está sendo bem atendido. Cita como exemplo o caso da General Electric Aircraft Engine Business Group, a qual verificou que os clientes de motores a jato não estavam satisfeitos com os serviços suplementares oferecidos, apesar de que as métricas internas da companhia, baseadas no sistema de qualidade seis sigma, mostravam o contrário. O grupo começou então um projeto de CRM que foi baseado em um estudo em profundidade sobre o que os clientes realmente queriam em termos de agilidade na resposta, confiabilidade, valor adicionado pelos serviços, e apoio no aperfeiçoamento da qualidade deles. O projeto levou o grupo a fazer amplas mudanças em sua configuração, tais como adicionar novas métricas baseadas nas solicitações dos clientes e reorganizar os grupos de vendas, marketing e de suporte aos produtos em torno do cliente, focando mais processos do que funções. Além disso, um vice-presidente corporativo foi designado para cada um dos 50 principais clientes objetivando a construção de relacionamentos.

Estruturação da operação de serviço

O nível de contato que uma empresa de serviço pretende ter com seus clientes é o principal fator que influencia na definição do sistema de serviços. Partes deste sistema são “visíveis” para os clientes, enquanto que outras não (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

Denomina-se de front office a parte “visível” do sistema, a qual contempla atividades em que existe contato entre o cliente e os elementos que compõe o serviço. Já a parte “invisível” é chamada de back office, a qual abrange as atividades que ocorrem sem contato com o cliente e que estão na retaguarda da operação de serviço. Ainda que as atividades de retaguarda (back office) sejam, em geral, “invisíveis” para os clientes, o seu desempenho impacta diretamente na percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Sendo assim é importante que estas atividades possuam níveis de serviço aderentes às necessidades das atividades de front office. Corrêa e Caon (2002) pontuam que quanto mais distante estiver o cliente das atividades realizadas, maior será a tendência de se utilizar técnicas fabris de gestão de operações. Além

disso, as atividades de front office têm um papel importante não apenas na gestão da percepção do cliente, mas também na gestão de sua expectativa. As atividades de retaguarda, por outro lado, têm como funções principais dar suporte para que as atividades em que existe contato com o cliente tenham sucesso e aumentar o nível de eficiência nessas atividades para reduzir os custos e aumentar a lucratividade da empresa.

Lovelock e Wright (2002) observam que a estruturação da operação de serviços depende de decisões tomadas quanto ao posicionamento de mercado da empresa, seus objetivos e estratégias. Estas decisões estabelecem o público-alvo, necessidades que se pretende atender e padrões de desempenho (níveis de serviço) que devem ser obtidos.

É com base nestas decisões que se definem os processos, a tecnologia, os recursos humanos e os materiais necessários para realização das atividades.

Importante destacar o papel das pessoas nos serviços. Primeiro no que se refere à participação do cliente, o qual, por vez, torna-se parte integrante do produto. “Em serviços de alto contato, os clientes não somente entram em contato com o pessoal de serviços, mas também trombam com outros clientes” (LOVELOCK e WRIGHT, 2002, p. 18). Segundo, no que se refere ao prestador de serviços, o qual é responsável pelo resultado das interações nos momentos da verdade. Lovelock (1995) ilustra bem esse fato com o exemplo da Southwest Airlines que, apesar de sua inegável criatividade em suas operações e em sua abordagem de marketing, possui como seu maior diferencial competitivo as pessoas que lá trabalham (funcionários ou terceiros).

Para que as pessoas se constituam em diferencial competitivo é fundamental que elas estejam motivadas. Visando motivar seus funcionários, a Cartilha da ServiceMaster (apud CORRÊA e CAON, 2002) estabelece que se deve:

- deixar claro aos funcionários por que são importantes (não só a retórica de que são importantes);
- promover treinamentos em habilidades interpessoais;
- prover o treinamento e as ferramentas necessárias para que o funcionário possa desempenhar melhor, prestar um bom serviço;
- fornecer suporte da supervisão;
- criar sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e de recompensas justos, relevantes e adequados do ponto de vista de ganhos quando comparados com o mercado.

Heskett et al. (apud CORRÊA e CAON, 2002) destacam que é muito importante também que se atraia a pessoa certa. Através de levantamento junto a empresas de prestação de serviços constatou que entre os desafios mais críticos constavam:

- tornar a empresa uma das preferidas para se trabalhar para as pessoas que sua empresa procura;
- desenvolver e reter essas pessoas;
- promover essas pessoas a fim de se aproximarem dos clientes;
- enxugar a organização e – em especial – os níveis intermediários de gestão (downsizing);
- promover o empowerment para os gestores de linha de frente sem que isso acarrete perda de controle.

Considerando o fato de que o serviço pode estar sendo prestado por funcionários ou por terceiros, Corrêa e Caon (2002) deixam claro que não é problema do cliente se o funcionário que o está atendendo trabalha para empresa da qual ele é cliente ou não. O cliente vai formar sua percepção de valor também levando em conta o momento da verdade em contato com o terceiro. Sendo assim, os recursos humanos terceirizados devem merecer exatamente o mesmo grau de preocupação, quanto a recrutamento (atitude mais que habilidades), treinamento (para habilidades), motivação, recompensa e todos outros aspectos relacionados com o fator humano em serviços

Atento a estes aspectos, Lovelock e Wright (2002) pontuam que existe grande interdependência entre as áreas de marketing, operações e de recursos humanos, as quais devem ser pensadas de forma integrada (fig. 1).



Fig. 1 – Interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços
Fonte: Lovelock e Wright, 2002, p. 24

À coordenação do planejamento e da execução dessas atividades que são essenciais para o sucesso da empresa de serviço, esses autores denominam de Administração Integrada de Serviços na qual destacam-se oito variáveis de decisão para os gerentes das organizações de serviço, os quais compõem o modelo dos 8 Ps do serviço:

- elementos do produto (product elements);
- lugar e tempo (place and time);
- processo;
- produtividade e qualidade;
- pessoas;
- promoção e educação;
- evidência física (physical evidence);
- preço e outros custos do serviço.

Implementação interna ou com terceiros

Na prestação de serviços, um conjunto de atividades deve ocorrer para que o pacote de valor oferecido ao cliente atenda suas expectativas. Dentre essas, a empresa necessita em algum momento decidir estrategicamente qual ou quais dessas atividades irá executar com recursos próprios e qual ou quais irá terceirizar. Trata-se da clássica decisão do make or buy, a qual afeta o projeto da rede de suprimentos, podendo levar a uma maior ou menor integração vertical (CORRÊA e CAON, 2002).

Tradicionalmente, as decisões de “comprar ou fazer” eram tomadas predominantemente com base no conceito de custos marginais ou, em termos um pouco mais rigorosos e acadêmicos, com base no conceito de custos de transação. Se o custo marginal de executar a atividade fosse calculado menor que o custo marginal de terceirizar, isso implicaria que o mais adequado seria fazer internamente a atividade. Caso contrário, a indicação seria a de terceirizar. Contudo, a partir dos anos 90, outro fator passou a ser fortemente considerado: se a atividade representa ou não uma competência central (CORRÊA e CAON, 2002).

Hamel e Prahalad (1997) definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias. Já uma competência central (traduzida como competência essencial na versão utilizada) representaria a soma de aprendizados ocorridos cruzando fronteiras de equipes e unidades operacionais ou funcionais. Os autores destacam ainda que são necessárias três características para que uma competência seja considerada central:

- Valor para o cliente: uma competência essencial deve proporcionar uma contribuição “desproporcional” para o valor percebido pelo cliente;
- Diferenciação sobre concorrência: para que uma competência se qualifique como essencial, ela deve ser competitivamente única ou exclusiva. Isso não significa que ela tenha de ser dominada por uma única empresa, mas que uma competência que é comum a todo um setor industrial não deveria ser considerada como essencial.
- Capacidade de expansão: devem abrir a porta para os mercados do futuro. Isso significa que os gestores deveriam abstrair-se dos mercados de hoje e imaginar como a competência poderia ser aplicada no futuro.

Para Quinn (1999), existem três tipos de competências: as competências centrais estratégicas, as centrais essenciais e as não centrais. Segundo o autor, as competências centrais estratégicas não são produtos ou aquilo que a empresa sabe fazer relativamente bem, mas as atividades – normalmente serviços intelectuais ou sistemas – que ela realiza melhor que qualquer outra companhia. Tendo identificado suas competências centrais, a empresa não deve nunca passar para fornecedores externos as atividades relacionadas a essas competências. Já as competências centrais essenciais, apesar de pertencerem ao núcleo (core) de competências da empresa, e as fora do núcleo, deveriam ser prioritariamente realizadas por fornecedores externos, ou seja, trata-se de atividades sujeitas ao outsourcing (terceirização).

Para Kruse e Berry (2004), o processo de decisão quanto ao outsourcing deve ser tratado levando-se em conta as prioridades e as circunstâncias do negócio. Para tanto, eles sugerem a observância dos seguintes passos na análise para implantação da contratação de um serviço de outsourcing:

1. conhecer a estratégia e visão do seu negócio;
2. selecionar os candidatos a serem seus fornecedores;
3. especificar e desenvolver o escopo do fornecimento;
4. estudo de viabilidade;
5. desenvolver o “business case”;
6. processo de selecionar e cuidar dos fornecedores;
7. negociação e Contrato;
8. implementação;
9. gerenciamento do fornecedor (supplier).

Não se pode afirmar que o simples fato de haver um contrato entre fornecedor e cliente permitirá a transparência entre as partes. É importante que o relacionamento seja estabelecido com alguns instrumentos formais de gerenciamento do outsourcing. Franceschini et al. (2004) observam que, para gerenciar a evolução no tempo de um processo de terceirização, é necessário determinar os níveis de desempenho para os índices de SLA (Service Level Agreement), os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de medição e de desempenho.

Acordos de Nível de Serviço (SLA – Service Level Agreements)

Segundo Ludwig et al. (2003), SLA é um acordo bilateral entre o provedor do serviço e seu cliente. Hiles (1994, p. 14) complementa destacando que o SLA “quantifica a qualidade mínima de serviço que atende às necessidades do negócio”.

Coombs e Evans (2000) afirmam que o objetivo de um SLA é definir as responsabilidades e relacionamentos entre um cliente ou departamento de serviço e um provedor de serviços de apoio. Ele visa tornar claras as expectativas sobre a qualidade dos serviços de apoio e seus custos. O acordo pode servir como um contrato informal entre departamentos contidos em uma organização ou entre organizações quando um contrato formal é indesejável ou mesmo impossível.

Pratt (2003) destaca que os SLAs provêm um mecanismo para estabelecer um melhor relacionamento entre as atividades centrais e a infraestrutura e os serviços que as suportam.

De forma mais abrangente, Parish (1997) afirma que SLAs são basicamente contratos informais entre provedores de um serviço e o usuário daquele serviço. Seu objetivo é definir o desempenho requerido do serviço e estabelecer mecanismos de mensuração através dos quais pode-se avaliar o desempenho real em relação a metas.

Apesar de serem contratos informais, Sturm, Wayne e Jander (2001) reforçam a importância de se vincular o SLA a um contrato formal.

Sobre a origem dos SLAs, Hiles (1994) ressalta que eles nasceram da insatisfação dos usuários finais com a área de TI (Tecnologia da Informação), mas que seus princípios estão sendo adotados para qualquer serviço.

Parish (1997) observa que o uso de SLAs tem se expandido, tanto entre funções internas contidas em uma organização, como entre fornecedores externos e seus clientes.

Além de sua aplicação no contexto business-to-business, os SLAs também têm sido usados no B2C para avaliação dos serviços públicos no Brasil pelas agências reguladoras do setor de telefonia (www.anatel.gov.br) e de energia elétrica (www.aneel.gov.br).

Os SLAs podem ser internos ou externos, dependendo do serviço estar sendo prestado internamente ou externamente (terceirizado).

A elaboração de um SLA envolve aspectos contratuais e gerenciais. Com base nas considerações feitas por Tonks e Flanagan (1994), Hiles (1994), Parish (1997) e Larson (1998), um SLA deve conter as partes do acordo e do objeto, prazos, escopo, limitações, objetivos do nível de serviço, indicadores de nível de serviço, penalidades (multas, interrupção no fornecimento e possibilidade de mudança para outro fornecedor), serviços opcionais, exclusões, relatórios de monitoramento que utilizados, forma de administração, periodicidade das revisões e as aprovações. Do ponto de vista gerencial, os SLAs, devem:

- ser preparados sob medida para cada serviço;
- estabelecer níveis de serviço realistas para o desempenho, disponibilidade, tempo de resposta e segurança;
- especificar como serão apurados os indicadores;
- estabelecer garantias para o cumprimento dos níveis de serviço;
- estabelecer ressalvas que assegurem a possibilidade de mudança.

Segundo Parish (1997), os principais benefícios que podem ser obtidos com a adoção de SLAs são:

- identificar responsabilidades para componentes individuais de um processo amplo;
- focar o desempenho de modo a alcançar as necessidades do negócio
- deixar claro para o cliente o nível de serviço que lhe será oferecido
- ajudar o fornecedor a entender que aspectos do serviço importam para o cliente;
- prover métricas objetivas para avaliação do desempenho no processo.

Os dois últimos benefícios citados estabelecem uma ligação dos SLAs com a TQM (Total Quality Management – Gestão da Qualidade Total). Segundo Parish (1997), a adoção de SLAs pode oferecer uma significativa contribuição para a consecução dos objetivos da TQM.

A importância dos SLAs e do SLM na entrega de valor para o cliente

Uma vez que a prestação do serviço depende de um conjunto de atividades que devem ocorrer para que o pacote de valor oferecido ao cliente lhe proporcione valor superior, a empresa de serviço deve definir, para cada atividade, se ela será executada com recursos próprios ou de terceiros.

Independente do fato de que o serviço pode estar sendo prestado por funcionários ou por terceiros, SLAs devem ser instituídos para formalizarem os relacionamentos cliente-fornecedor, sejam eles internos ou externos.

Na elaboração dos SLAs, deve-se especificar o nível de serviço para todos os processos e seus componentes. A elaboração de SLAs com cada fornecedor de um processo amplo auxilia no

sentido de tornar claro como cada fornecedor é responsável pelo desempenho do processo amplo (PARISH, 1997). Sendo assim, a fim de assegurar que o nível de serviço ao cliente vai proporcionar-lhe valor superior é preciso que:

- os padrões de desempenho (níveis de serviço) de todos os processos estejam alinhados com os padrões que proporcionam valor superior ao cliente;
- os padrões de desempenho (níveis de serviço) dos componentes que compõem um processo estejam alinhados com o padrão requerido para o processo, o qual já deve estar previamente alinhado com os padrões que proporcionam valor superior ao cliente.

Estabelecidos os níveis de serviço a serem obtidos em cada atividade, é de fundamental importância que a empresa efetue o gerenciamento do nível de serviço (SLM), a fim de garantir que os processos estão atendendo aos padrões de desempenho definidos.

Conclusão

Ao estabelecer SLAs, a empresa de serviço deve estabelecer padrões de desempenho para os processos (atividades) e seus componentes que estejam alinhados com os padrões de desempenho valorizados pelo cliente.

Contudo, para assegurar a entrega de valor superior para o cliente, é de fundamental importância que a empresa de serviço gerencie o nível de serviço desses processos (SLM), bem como suas relações com os clientes (CRM).

Para isto, é preciso que a empresa de serviço crie uma configuração envolvendo incentivos, métricas e uma estrutura que alinha a organização para a construção de relacionamentos com os clientes.

Segundo DAY (2003), o uso de incentivos é um meio importante de manter as pessoas da organização focadas nos clientes. Quanto às métricas, é importante destacar que devem ser adequadas para não dar a falsa impressão de que o cliente está sendo bem atendido.

Por fim, deve-se incorporar os padrões de desempenho estabelecidos como métricas para a avaliação de desempenho dos funcionários e fornecedores visando recompensar a obtenção de serviço de qualidade superior.

Procedendo desta forma, a adoção de SLAs e da SLM pode contribuir para:

- o gerenciamento de expectativas;
- o aumento de produtividade;
- a melhoria contínua;
- reduções de custos;
- o auxílio na priorização dos trabalhos e investimentos;
- o fortalecimento da relação entre as partes;
- a redução de riscos;
- a redução de custos devido à atenção para o excesso de qualidade ao se definir padrões;
- orientar o comportamento dos fornecedores e funcionários.

É desta forma que a adoção de SLAs e da SLM pode contribuir para a geração de valor para o cliente.

Bibliografia

- ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa. São Paulo: Editora Campus, 1992
- BUTZ, Howard E. Jr.; GOODSTEIN, Leonard D. "Measuring customer value: gaining the strategic advantage". *Organizational Dynamics*: New York, winter 1996, vol. 24-3, p. 63-77
- CHOY, King L; LEE, Wing Bun; LO Victor. Development of a case based intelligent supplier relationship management system--linking supplier rating system and product coding system. *Supply Chain Management*. Bradford: 2004. Vol.9, Num. 1; pg. 86

- COOMBS, Hugh; EVANS, Anne. Managing central support services through service level agreements. *The Government Accountants Journal*. Arlington: Spring 2000. Vol. 49, Num. 1; pg. 54, 6 pgs
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços - Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAY, George S. *Creating a Superior Customer-Relating Capability*. MIT Sloan Management Review, spring, 2003
- DIB, Nouri; FREER, Jan; GRAY, Carey. Service-level agreements at the Huddersfield NHS Trust. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Bradford: 1998. Vol. 11, Num. 3; pg. 96, 6 pgs
- FRANCESCHINI, F. et al. Um modelo para a terceirização. *HSM Management*, nº 42, janeiro-fevereiro, 2004.
- GIRARDI, Sábado Nicolau; CARVALHO, Cristiana Leite; GIRARDI JR., João Batista. Formas Institucionais da terceirização de serviços em hospitais da região Sudeste do Brasil: um estudo exploratório. Disponível em www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v2n1/Doc/FITSHRSP.doc - 21 mai. 2005
- HALL, Gene; ROSENTHAL, Jim; WADE, Judy. "How to make reengineering really work". *Harvard Business Review*: Boston, nov-dec 1993, vol.71-6, p. 119-132
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competeting for the future*. Boston: HBRP, 1994.
- HILES, Andrew N. Service level agreements *The TQM Magazine*. Bedford: 1994. Vol. 6, Num. 2; pg. 14, 4 pgs
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents an consequences". *Journal of Marketing*: New York, jul 1993,vol. 57-3, p. 53-67
- KRUSE, G.; BERRY, C. *Outsourcing: The How-to Guide*. IEE Manufacturing Engineer, Agosto e Setembro, 2004.
- LARSON, Kent D. The role of service level agreements in IT service delivery. *Information Management & Computer Security*. Bradford: 1998. Vol. 6, Num. 3; pg. 128
- LOVELOCK, Christopher. *Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva - como adicionar o valor de seus serviços à qualidade de seus produtos*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo; Saraiva, 2002.
- LUDWIG, Heiko et al. A Service Level Agreement Language for Dynamic Electronic Services. *Electronic Commerce Research*; Jan-Apr 2003; 3, 1-2; *ABI/INFORM Global* pg. 43
- MEDEIROS, J. B. *Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*: New York, oct 1990, vol. 54-4, p. 20-35
- PARISH, Robert J. Service level agreements as a contributor to TQM goals. *Logistics Information Management*. Bradford: 1997. Vol. 10, Num. 6; pg. 284
- PRATT Keith T. Introducing a service level culture. *Facilities*. Bradford: 2003.Vol.21, Num. 11/12; pg. 253, 7 pgs
- QUINN, J. B. *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge capabilities*. Sloan Management Review, Summer 1999.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.
- STURM, Rick; WAYNE, Morris; JANDER, Mary. *Service level agreement – fundamentos do gerenciamento de níveis de serviço*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- TONKS, Peter; FLANAGAN, Hugh. Positioning the human resource business using service level agreements. Health Manpower Management. Keele: 1994. Vol. 20, Num. 1; pg. 13, 5 pgs
- www.anatel.gov.br
- www.aneel.gov.br