

CARLINDO MARTINS MACEDO

**A ESTRATÉGIA DA TERCEIRIZAÇÃO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIOS
NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento
de Facilidades - MBA/USP.

São Paulo
2005

CARLINDO MARTINS MACEDO

**A ESTRATÉGIA DA TERCEIRIZAÇÃO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIOS
NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da USP para obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento
de Facilidades - MBA/USP.

Área de Concentração:
Gerenciamento de Facilidades

Orientador:
Prof. Milton Jungman

São Paulo
2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Macedo, Carlindo Martins

A estratégia da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades / C. M. Macedo. -- São Paulo, 2005.

163p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Terceirização de processos de negócios. 2. Terceirização extra-fronteiras. 3. Transformação de processos em serviços I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

*“Se, ao te conhecer, dei pra sonhar, fiz tantos desvarios
Rompi com o mundo, queimei meus navios
Me diz pra onde é que inda posso ir
(...)
Te dei meus olhos pra tomares conta
Agora conta como hei de partir”*

Trecho da música “Eu Te Amo”
de Tom Jobim e Chico Buarque

Para Claudia.

AGRADECIMENTOS

*“Se pude enxergar mais longe
Foi porque subi nos ombros de gigantes”*

Isaac Newton

À Claudia, minha mulher, pelo incentivo, compreensão, carinho e inspiração, sem os quais este trabalho não seria possível.

Ao Rafael, à Juliana e à Carolina, meus filhos, que souberam compreender minha ausência em nome da dedicação a este trabalho.

Ao Prof. Milton Jungman, meu orientador, pelo interesse, presteza, contribuições e, principalmente, pela atenciosa revisão feita a este trabalho.

À Profa. Cláudia Andrade pela ajuda “internacional” em obter uma importante fonte de referência.

Aos colegas da diretoria da ABRAFAC pelo acolhimento no grupo e pela compreensão de minha necessidade de dedicação a este trabalho.

Ao amigo Helmut Fladt pela sugestão do tema, disponibilização de conteúdo e apoio “operacional”.

Aos meus pais, Vera L. M. Macedo e Carlindo J. C. Macedo, pelo incentivo no MBA e por toda a sua bagagem cultural, que me influenciou a seguir investindo em minha formação educacional.

Ao Henrique, pela grande ajuda nas figuras e tabelas.

Ao Noah J. Glazov, pela ajuda na revisão do inglês do abstract.

A Deus, que me ilumina e enche de fé.

RESUMO

O gerenciamento de facilidades vem crescendo em importância como atividade que abrange todas as funções de suporte às organizações. Além de sua essência demonstrar grande vocação para a terceirização, a crescente qualificação de prestadores de serviços especializados nessa atividade vêm viabilizando a adoção dessa prática em todo o mundo. Assim, observa-se uma forte tendência de se adotar a terceirização do gerenciamento de facilidades entre as estratégias de transformação dos negócios. As diversas modalidades de terceirização como a de processos de negócios (business process outsourcing), terceirização extra-fronteiras (offshoring outsourcing) e os serviços compartilhados (shared services) demonstram a ampla disseminação dessa ferramenta de gestão, alavancada pela globalização e pela tecnologia da informação e comunicação.

Esta pesquisa, feita tanto sob a ótica de contratantes quanto de prestadores de serviços, procura demonstrar que estão surgindo verdadeiras organizações “estendidas” com ganhos de sinergia para ambas as partes. No emergente mercado brasileiro, a Cidade de São Paulo revela-se como importante destino mundial das operações de terceirização extra-fronteiras o que indica um grande potencial para os serviços de gerenciamento de facilidades. Também nos serviços públicos essa prática pode ser adotada nas parcerias público-privadas, a exemplo de países como a Inglaterra. Devido a isso, são analisados os modelos de terceirização de processos de negócios em gerenciamento de facilidades em suas diversas fases, identificando os riscos e benefícios dessa estratégia de transformação. Além disso, é proposta pelo autor uma fusão dos modelos pesquisados resultando em um modelo conciso e mais compatível com as peculiaridades do mercado brasileiro. A adoção dos modelos auxilia as organizações a planejarem a transformação de seus processos de negócio, de modo a promover mudanças não apenas operacionais, mas, efetivamente, estratégicas.

ABSTRACT

Facilities Management has been growing in importance as a major support activity to the organizations. Besides its suitability to outsourcing, the increasing enhancement of specialized providers in facilities management is making feasible the outsourcing option across the globe. Due to these circumstances, a strong trend is being observed in adopting facilities management outsourcing within business transformation strategies. Several outsourcing models such as Business Process Outsourcing, Offshoring Outsourcing and Shared Services, demonstrate the broad diffusion of this management practice, which has been intensified by globalization and information / communication technology.

This study, made both from the outsourcer's and supplier's perspectives, seeks to demonstrate that truly extended organizations are emerging, with synergy for both parties. In the emerging Brazilian market, the City of São Paulo is increasing as an important global destination for offshoring, showing a great potential for facility management services. This practice can also be adopted by the public services sector in Public-Private Partnerships, as has been seen in the United Kingdom, for example. Due to this factor, the business process outsourcing models in facilities management are analyzed by the author in its phases, with the risks and benefits of this transformation strategy being properly identified. In addition, due to Brazilian market peculiarities the author proposes a merging of the models that have been examined in his research. The adoption of these models will help organizations in planning their business process transformation in order to promote both operational and effective strategic changes.

INDICE ANALÍTICO

LISTA DE TABELAS E FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
1. INTRODUÇÃO	1
O Mercado Brasileiro de Gerenciamento de Facilidades na Atualidade	1
A Questão da Terceirização em Gerenciamento de Facilidades	2
2. HIPÓTESES DE TRABALHO	5
3. METODOLOGIA	7
4. OBJETIVOS.....	9
5. DEFINIÇÕES.....	11
Gerenciamento de Facilidades – GF (<i>Facility Management - FM</i>): histórico e definições.....	13
a) IFMA - International Facility Management Association:	19
b) BIFM - British Institute of Facilities Management (Grã Bretanha):.....	21
c) FMA - Facility Management Association of Australia:	24
Terceirização ou Sub-Contratação (<i>outsourcing</i> ou <i>contracting-out</i>)	26
Terceirização Fora das Fronteiras (<i>Offshoring Outsourcing</i>).....	34
A Terceirização e os Processos de Negócios em Serviços	52
6. OS MODELOS DE ANÁLISE E GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	55
<i>AS ATUAIS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE NEGÓCIOS</i>	<i>62</i>
<i>MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.....</i>	<i>73</i>
7. A SÍNTESE DOS MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	81
1. Planejamento e Análise Estratégica	83
1.1. Consenso do Alto Escalão Sobre a Iniciativa de Transformação do Negócio (através da terceirização ou não)	85
1.2. A Identificação de Atividades Essenciais e Não-Essenciais do Negócio.....	86
1.2.1. Terceirização Versus Melhoria dos Processos de Negócios.....	89

1.3. A Sistematização dos Procedimentos Para Identificação de Processos de Negócios Candidatos Para Terceirização, Baseada em Análises de Competitividade.	91
1.3.1. A Avaliação de Referências (Benchmarkings) Internas	91
1.3.2. A Natureza dos Custos-Padrão.....	93
1.3.3. A Identificação da Natureza dos Relacionamentos Cliente X Fornecedor.....	96
1.3.4. A Identificação das Metas da Terceirização.....	98
1.3.5. O Gerenciamento de Riscos da Terceirização em GF.....	99
2. A Contratação e o Gerenciamento do Relacionamento.....	102
2.1. O Desenvolvimento do Contrato de Terceirização.....	105
2.1.1. A Avaliação das Estratégias de Fornecimento / Suprimento.....	106
2.1.2. O Desenvolvimento do Escopo do Contrato e do Acordo de Nível de Serviços (Service Level Agreement – SLA).	109
2.1.3. A Pré-qualificação de Fornecedores e a Solicitação de Propostas.	111
2.1.4. A Avaliação e Escolha dos Fornecedores.....	117
2.1.5. A Negociação do Contrato.	118
2.1.6. Nomear um Responsável pelo Contrato.	121
2.2. O Processo de Transição e o Gerenciamento do Relacionamento.....	126
2.2.1. A Integração dos Sistemas de Tecnologia da Informação.....	127
2.2.2. O Apoio dos Funcionários Internos: Um dos Pilares do Sucesso.....	128
2.2.3. O Planejamento do Processo de Transição.....	129
3. O Gerenciamento da Terceirização.	130
3.1. O Gerenciamento da Evolução.....	131
3.2. A Implementação de Melhorias	132
8. CONCLUSÕES GERAIS	81
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Figura 5.1. Gerenciamento de Facilidades.	15
Figura 5.2. Terceirização em Gerenciamento de Facilidades (Contracting-Out).	16
Tabela 5.1. A evolução da terceirização.	30
Tabela 5.2. Offshoring e Outsourcing.	35
Figura 5.3. O Desenvolvimento do Offshoring.	36
Figura 5.4. O Crescimento do Offshoring.	39
Tabela 5.3. Diferentes vetores para diferentes atividades.	41
Figura 5.5. As cinco principais cidades por cenário.	42
Tabela 5.4. Atividades de Property Management terceirizadas e próprias.	51
Tabela 5.5. Atividades de Facility Management terceirizadas e próprias.	51
Figura 6.1. Alguns prosperam outros tropeçam.	57
Figura 6.2. Modelo de tomada de decisão para avaliação de oportunidades de terceirização.	65
Tabela 6.1. Os processos periféricos (non-core) e os mais terceirizados.	67
Figura 6.3. A evolução do terceirizado: do ganho de escala ao de capacitação.	68
Tabela 6.2. Razões para a terceirização e sua percepção de prioridade.	70
Tabela 6.3. Desvantagens da terceirização e sua percepção de gravidade.	71
Tabela 6.4. Estratégias para conseguir terceirizar com sucesso na infra-estrutura municipal e a importância de cada uma na percepção da organização municipal.	72
Tabela 6.5. As principais fases dos três modelos estudados.	74
Tabela 6.6. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo A.T. Kearney / CAPS (2005).	75
Tabela 6.7. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo Hassanain e Al-Saadi (2005).	76
Tabela 6.8. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo Franceschini, F. et al. (2004).	77
Tabela 6.9. Agrupamento e síntese dos fatores mais importantes dos três modelos, distribuídos pelas fases do modelo A.T. Kearney / CAPS.	78
Figura 7.1. O Processo Geral de Terceirização no Gerenciamento de Facilidades.	82
Figura 7.2. O Continuum Negócio Principal / Periférico.	87
Figura 7.3. Um exemplo de Estratificação Concêntrica de atividades.	89
Figura 7.4. O processo de benchmarking da Xerox.	92
Figura 7.5. Os quatro tipos de relacionamento contratante - fornecedor.	97
Tabela 7.1. Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante.	98
Tabela 7.2. Algumas medidas parciais de desempenho típicas.	108
Figura 7.6. As curvas de eficiência em SLA para um processo de duas fases.	111
Figura 7.7. O Modelo dos Recursos para Gerenciamento de Facilidades Estratégico.	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities
BIFM	<i>British Institute of Facilities Management</i>
BOMA	<i>Building Owners & Managers Association</i>
BPA	<i>Business Process Analysis</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BPR	<i>Business Process Re-engineering</i>
BTO	<i>Business Transformation Outsourcing</i>
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CAFM	<i>Computer Aided Facilities Management</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FM	<i>Facility ou Facilities Management / Manager</i>
FMA	<i>Facility Management Association of Australia</i>
GF	Gerenciamento de Facilidades ou Gerente de Facilidades
IDEFO	<i>Integration Definition for Function Modeling</i>
IFMA	<i>International Facilities Management Association</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MCDA	<i>Multiple Criteria Decision Analysis</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RFI	<i>Request For Information</i>
RFP	<i>Request For Proposal</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente (ou Consumidor)
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SBPOA	<i>Shared Services and Business Process Outsourcing Association</i>
TI	Tecnologia da Informação
US/EPA	<i>The United States Environmental Protection Agency</i>

1. INTRODUÇÃO

O Mercado Brasileiro de Gerenciamento de Facilidades na Atualidade

O setor de gerenciamento patrimonial e de facilidades no Brasil passa por um momento importante de amadurecimento e profissionalização. Alguns fatos marcantes e que demonstram essa emancipação podem ser reconhecidos. Entre eles, o fato relevante e positivo da criação de um MBA em Gerenciamento de Facilidades (MBA/GF) na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI/USP ou EP/USP), uma das mais renomadas instituições de ensino do país – e local de nascimento deste trabalho.

Nesse contexto acadêmico é criada em 2004 em São Paulo – o principal mercado de Gerenciamento de Facilidades do Brasil e, como se verá adiante, um dos principais mercados do mundo – uma Associação Brasileira de Profissionais de *Facilities*, ou Gerenciamento de Facilidades, a ABRAFAC*, congregando em uma única associação, diversos grupos organizados de profissionais do setor. Oriundos da primeira turma do MBA-GF e de grupos que já se reuniam em torno dos assuntos da prática profissional, como o GAS – Grupo de Administradores de Serviços – e o GRUPAS – Grupo de Profissionais de Administração de Serviços (com 20 anos), os fundadores da ABRAFAC, são profissionais representativos do setor atuando tanto em empresas tomadoras quanto prestadoras de serviços em Gerenciamento de Facilidades.

Ao mesmo tempo, o calendário anual de eventos do setor vem consolidando-se em congressos e feiras importantes. Em 2004 a EP/USP organizou um seminário internacional¹ que contou com a presença do Dr. Edward Finch, *chairman* do BIFM – *British Institute of Facilities Management*, que se surpreendeu com a maturidade e

* www.abrafac.com.br

com a potencialidade da atividade de Gerenciamento de Facilidades no Brasil. O BIFM é a associação Britânica de Gerenciamento de Facilidades e foi fundada em 1993. Logo após a sua visita ao Brasil, Dr. Finch comentou sobre o atual momento do Gerenciamento de Facilidades no Brasil em editorial do respeitado *Facilities Journal*, comemorando a criação da ABRAFAC e destacando o potencial do nosso mercado de Gerenciamento de Facilidades².

Já em 2005, outro evento contou com uma presença importante para a história do setor: o II Congresso da Revista Infra que foi marcado pela primeira visita oficial de um *chairman* da IFMA – *International Facilities Management Association*, o Sr. Matt Dawson. A IFMA é a associação internacional de profissionais de Gerenciamento de Facilidades, com 25 anos de existência e abrangência mundial, conta com cerca de 20.000 associados. Fundada nos EUA, a IFMA está atualmente liderando a unificação das associações de FM no mundo em torno de uma associação global, a GLOBAL FM. Além do evento da Infra, já são recorrentes no setor os eventos: O *Evento Anual* da ABRAFAC (2º ano), *Office Solution* da Editora Flex (11º ano), o evento *Escritórios do Futuro* da Editora Abril (com duas edições realizadas), o *Seminário do Instituto Talentos* (4º ano), entre outros.

A Questão da Terceirização em Gerenciamento de Facilidades

Em meio a essa situação de intensa atividade associativa e de emancipação do setor, a Terceirização em Gerenciamento de Facilidades é um dos principais temas em debate. No entanto é possível observar entre os profissionais do setor que o tema terceirização ainda é estigmatizado e tem sua adoção feita, muitas vezes, de forma equivocada e inadequada, principalmente por parte das empresas tomadoras de serviços.

De fato, em um momento em que o paradigma econômico passa a ser o da operacionalização do pensamento sistêmico, seria natural supor que a ciência da administração passasse a reconhecer a importância da gestão de cadeias, como a de suprimentos e a gestão dos negócios em escala globalizada, sem fronteiras, alavancados pelas novas tecnologias de redes de informações, tanto as de informática quanto as de telecomunicações. Nesse contexto, a opção pela terceirização passou a ser, necessariamente, estratégica.

A terceirização vem tendo o seu modelo incrementado e potencializado, proporcionando às organizações oportunidades em estabelecer parcerias com empresas especializadas e com alto desempenho, visando fortalecer processos periféricos do negócio, reduzindo custos e otimizando performances. Além disso, novos mercados passaram a ser explorados em uma extrapolação dos limites do modelo como, por exemplo, no *offshoring outsourcing* – contratação de fontes externas de recursos, no estrangeiro.

Na última década, o conceito de terceirização evoluiu mais rapidamente passando da terceirização tradicional, que visava somente cortar custos e era restrita apenas aos processos periféricos da empresa, para uma terceirização estratégica, na qual o objetivo é dotar a contratante de maior rapidez, flexibilidade e competitividade.

A estratégia da terceirização é adotada quando a empresa terceiriza atividades não essenciais para fortalecer a sua diferenciação competitiva. Esse modelo de terceirização recebeu uma sigla nos Estados Unidos: B.P.O., de *Business Process Outsourcing* – termo traduzido como “terceirização de processos de negócios” –, que é o foco deste trabalho, na área de Gerenciamento de Facilidades³.

Em certos casos, a evolução do modelo foi ainda maior e a terceirização foi adotada como um instrumento para a transformação dos processos de negócio mais críticos das empresas. Nesse modelo, que se apresenta como uma verdadeira tendência nos negócios, os contratantes constroem parcerias intensivas com seus terceirizados, alavancando ganhos em competitividade e provocando transformações profundas nos

processos e produtos graças à capacitação adquirida com a nova parceria. A sigla dada para esse modelo é B.T.O. – de *Business Transformation Outsourcing* – ou “terceirização na transformação de negócios”, em uma tradução livre⁴.

Nas atividades de Gerenciamento Patrimonial e de Facilidades a terceirização é encontrada basicamente em três situações distintas, que podem ser classificadas como segue:

- Empresas que terceirizam as atividades de Gerenciamento de Facilidades e, portanto, contratam intensivamente os serviços de empresas terceirizadas; são as empresas “tomadoras” ou “contratantes” de serviços terceirizados;
- Empresas que não terceirizam atividades de Gerenciamento de Facilidades ou o fazem de forma parcial;
- Empresas que prestam serviços de Gerenciamento Patrimonial e de Facilidades; são as empresas “prestadoras” de serviços ou “terceirizadas”.

2. HIPÓTESES DE TRABALHO

Em função do exposto, já é possível antever algumas hipóteses de contribuições deste trabalho para a área de Gerenciamento de Facilidades.

A primeira hipótese a ser verificada é se a questão central da problemática da Terceirização em Gerenciamento de Facilidades é a capacidade de integração dos processos entre as empresas envolvidas: a contratante e a contratada. Quer dizer, trata-se de uma relação de integração onde empresas buscam um objetivo em comum, com ganhos para ambas as partes, em uma fusão de seus processos na área terceirizada.

O problema é que muitas empresas contratantes saem em busca de uma solução de processo de negócio (BPO) e o que conseguem obter com seus limites orçamentários é a contratação de uma empresa prestadora de serviços terceirizados de mão de obra, que se autodenomina uma “gerenciadora de facilidades”. Há uma rápida frustração por parte do tomador, pois a resposta do contratado é de baixa qualidade.

Porém, esta frustração é seguida de uma acomodação da situação, em função da redução de custos obtida. Trata-se, visivelmente, de uma situação insustentável no médio prazo, pois haverá reflexos na qualidade dos produtos e serviços do contratante. Finalmente, um novo processo de contratação acontecerá para substituir a terceirizada, levando a uma rotatividade (*turn-over*) indesejável e prejudicial para ambos, contratante e contratado. Esse ciclo vicioso é muito conhecido dos profissionais do setor.

Conforme menciona Jungman (2000)⁵ “nota-se no mercado que os serviços de Gerenciamento de Facilidades, apesar de consistentemente calcados em procedimentos, tecnologia e em estruturas organizacionais bem delineadas, quando vistos como uma solução de terceirização, ainda dependem muito de um forte entendimento da forma de atuação do contratante e da adequação dessa forma de

atuação. Adicionalmente, na realidade do mercado brasileiro, é necessário também um processo de ‘educação’ do contratante sobre o conceito da terceirização de serviços profissionais de Gerenciamento de Facilidades, para que ele perceba valor agregado nos serviços que recebe”.

Jungman (2005) complementa abordando o problema do lado do terceirizado: “por outro lado, a estrutura das empresas prestadoras de serviços de Gerenciamento de Facilidades deve estar apta a atender às necessidades de contratantes cada vez mais exigentes e numerosos. O mercado de contratação de serviços terceirizados em Gerenciamento de Facilidades é emergente e demanda respostas com crescente qualidade em serviços. Para isso é importante avaliar as condições de maturidade e desenvolvimento da estrutura das empresas prestadoras, de modo a qualificar sua capacidade de proporcionar soluções de qualidade em seus serviços”.

Ou seja, uma vez observadas as necessidades e restrições de cada uma das partes no relacionamento de terceirização, outra hipótese a ser verificada e consubstanciada é: qual a melhor solução de terceirização a ser adotada para cada organização, em cada ciclo de sua vida, em função de seu porte e inserção na cadeia produtiva?

Além da necessidade de elucidar conceitualmente qual a modalidade de terceirização a adotar, percebe-se entre os profissionais do mercado outras indagações. Entre elas estão as seguintes questões: Quais as peculiaridades de cada fase do processo? Quais os seus fatores-chave para o sucesso? Como integrar os processos para que a terceirização atinja os objetivos? Quais os riscos e benefícios da solução escolhida? Qual o papel da tecnologia? Qual o papel do gerente de facilidades na liderança e condução do processo? Que esquema de preços adotar para que o sistema permaneça equilibrado e sustentável para ambas as partes? Todas essas questões são abordadas pelo texto, possibilitando um entendimento do processo como um todo, em seu atual contexto.

3. METODOLOGIA

Para realizar esta pesquisa uma das grandes dificuldades enfrentadas foi a ausência de literatura específica sobre o tema, na língua portuguesa. O tema terceirização dispõe de vasta literatura em português, porém é insuficiente quando trata da questão da terceirização de processos de negócios (BPO). Adicionalmente, a área de Gerenciamento de Facilidades é desprovida de literatura em português, haja visto que não há consenso nem sobre a nomenclatura da atividade. Além dessas dificuldades de fontes literárias ligadas ao idioma, há também a falta de estatísticas oficiais brasileiras sobre o setor e indicadores de referência de desempenho (*benchmarks*), o que dificulta muito uma análise mercadológica.

Em função dessas restrições, a estratégia de pesquisa adotou a metodologia de revisão bibliográfica, na qual a originalidade do texto está na busca de uma visão sistêmica do processo de Terceirização em Gerenciamento de Facilidades, com a pretensão adicional de contribuir para a adequação dessa ferramenta à cultura do setor no mercado brasileiro.

O tipo de questão de pesquisa elaborada é da forma “como?” e “por quê?”. O foco temporal está sobre fenômenos contemporâneos específicos do mercado estudado. Essa estratégia nasce do desejo de entender o fenômeno social complexo que é a evolução da ferramenta “terceirização” no ambiente empresarial específico, segmentado e contextualizado do Gerenciamento de Facilidades na atualidade do mercado brasileiro.

O que se procura generalizar são proposições teóricas (modelos) na tentativa de esclarecer “uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas?”; “como elas foram implementadas?”; e “quais os resultados alcançados?”⁶.

Como revisão bibliográfica, a iniciativa deste trabalho é facilitar o entendimento e o conhecimento do problema a partir do que foi publicado sobre o tema, apresentando

e analisando as principais contribuições teóricas identificadas na literatura⁷. Para a adequação da apresentação deste trabalho foram utilizadas as “Diretrizes para elaboração de teses e monografias” da Escola Politécnica da USP⁸.

Face às dificuldades apresentadas, seria ideal a complementação da revisão bibliográfica com um estudo de caso específico, através de uma pesquisa de campo, o que permitiria a percepção da dimensão prática dos modelos analisados. Em função da experiência profissional e de outros trabalhos acadêmicos do autor⁹, o estudo de caso poderia ser sobre “Terceirização de Gerenciamento de Facilidades em Shopping Centers”. No entanto, apesar da vivência do autor permitir, não foi possível a conclusão desse estudo de caso, por questões de disponibilidade de tempo hábil, uma vez que a própria revisão bibliográfica demonstrou-se bastante extensa e complexa em função das dificuldades mencionadas e da abrangência do tema. Mesmo assim, são citados ao longo do texto exemplos de empresas e casos práticos sobre diversos tópicos abordados.

4. OBJETIVOS.

Este trabalho procura apresentar os fatores chave para que a terceirização em Gerenciamento de Facilidades possibilite a transformação do negócio em que ela é adotada, tema que tem sido objeto de grande discussão. Este movimento pode ser notado tanto no campo literário em livros, seminários, congressos, periódicos e páginas da Internet, quanto no dia a dia da prática profissional. Para contribuir na conceituação dessa prática, cuja adoção cresce dia após dia no mundo dos negócios, este trabalho tem como objetivo analisar suas tendências e contextualizá-las no mercado brasileiro de Gerenciamento Patrimonial (*Real Estate Management*) de Facilidades (*Facilities Management*) e Propriedades (*Property Management*). Essas áreas afins serão consideradas correlatas e agrupadas, neste trabalho, sob a nomenclatura unificada de Gerenciamento de Facilidades, como será visto adiante no Capítulo Definições.

Entre outras possíveis contribuições do tema, esta pesquisa pretende ainda delinear um amplo panorama de algumas questões contemporâneas e relevantes para área gerenciamento de facilidades, que instrumentem os agentes do mercado no sentido do conhecimento do problema e de soluções encontradas entre as melhores práticas:

- Examinar as especificidades da terceirização em Gerenciamento de Facilidades e suas problemáticas de implantação e gestão, na atual realidade do mercado brasileiro, analisando os modelos de terceirização de processos de negócios nessas atividades, tanto do ponto de vista do Tomador (Contratante) quanto do Prestador de Serviços (Terceirizado);
- A apresentação de uma visão sistêmica do processo, estruturado de modo que se possa empreender a terceirização das atividades de Gerenciamento de Facilidades como uma estratégia de aprimoramento dos negócios;

- Explorar a percepção do potencial de transformação dos negócios tanto do contratante quanto do prestador de serviços de Gerenciamento de Facilidades. O terceirizado tem o potencial de ser percebido como o prestador de serviços de infra-estrutura, capaz de oferecer o valor que o contratante não consegue captar e ainda: capaz de fornecer serviços profissionais especializados de alto valor agregado. No longo prazo, esse fornecedor não só deve alcançar ganhos de escala, como também ganhos de capacitação – aplicando com alguns clientes as inovações de processos obtidas com outros.
- Analisar a tendência de adotar a terceirização como ferramenta de transformação dos negócios, com os contratantes dividindo riscos e benefícios com os terceirizados, explorando a possibilidade de rápidas melhorias no desempenho da empresa. Essas melhorias devem se traduzir em aumento de valor para o acionista que optar pela terceirização nas atividades relacionadas ao Gerenciamento de Facilidades.

5. DEFINIÇÕES

Atualmente no Brasil já é redundante falar da importância e da abrangência da atividade de Gerenciamento de Facilidades ou *Facilities Management* como prática profissional de gestão do ambiente construído. Felizmente, o conhecimento organizado sobre essa matéria já apresenta níveis de maturidade suficientes para prescindir de maiores explicações, quando se aborda o tema em nosso país.

Afinal, o Brasil já conta com ações institucionais que promovem consistentemente a atividade de Gerenciamento de Facilidades, principalmente em seu maior mercado: a cidade de São Paulo. Como já foi dito, destacam-se entre essas ações recentes este próprio MBA em Gerenciamento de Facilidades e a criação da ABRAFAC, que acaba de completar um ano e tem como missão representar os interesses dos profissionais em atividade nessa proeminente função.

No entanto, foi motivado pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre essa atividade profissional e de suas diversas modalidades de aplicação, aliada a uma crescente inquietação na busca das melhores práticas, que surgiu o tema deste trabalho: “A Estratégia da Terceirização de Processos de Negócios no Gerenciamento de Facilidades”.

A própria conceituação do termo Gerenciamento de Facilidades, distingue as atividades de uma empresa em atividades-núcleo ou essenciais (*core business*) e atividades de suporte ou de apoio (*non-core business*). Essa distinção básica permite uma delimitação clara do campo de trabalho do Gerenciamento de Facilidades e seus respectivos processos, na arquitetura organizacional das empresas.

Uma vez delimitado o campo de atuação do Gerenciamento de Facilidades nos processos organizacionais de uma empresa, restam basicamente duas possibilidades para a gestão desses processos: desenvolver essas atividades com recursos próprios e

internos (*in-sourcing*) ou terceirizar esses recursos com fontes externas (*outsourcing*).

Essa é uma decisão estratégica da maior importância para o desempenho das organizações, e que vem ganhando inegável força e sofisticação nos últimos anos graças às profundas mudanças conjunturais em curso no momento atual da sociedade pós-industrial.

É precisamente nesse ponto do planejamento estratégico que muitas organizações falham, desperdiçando oportunidades de sinergia com parceiros e cedendo espaço na disputa com concorrentes. Empresas falham também ao optar por não terceirizar atividades de suporte, pois sobrecarregam suas estruturas internas, e falham novamente ao terceirizar excessiva e equivocadamente essas mesmas atividades, perdendo competitividade e massa crítica.

A partir dessa premissa, é possível compreender porque a pesquisa sobre os modelos e processos de terceirização tem fundamental importância para instrumentar a tomada de decisão de governança corporativa, conforme enunciado nas hipóteses deste trabalho.

Trata-se de um tema em evidência na atualidade não só no mercado de Gerenciamento de Facilidades, mas também em diversos outros setores, uma vez que casos de sucesso em terceirização são diariamente observados no mundo dos negócios.

Gerenciamento de Facilidades – GF (*Facility Management - FM*): histórico e definições.

Para iniciar a apresentação dos objetivos deste trabalho é necessária uma providência prévia: homogeneizar os próprios conceitos do tema central – “Terceirização Estratégica de Processos de Negócios em Gerenciamento de Facilidades”.

Propor uma definição para Gerenciamento de Facilidades ou Gerentes de Facilidades – GF – (do inglês *Facility*, ou no plural, *Facilities Management - FM*), por si só, já é um desafio. Desafio que vem sendo enfrentado pelos profissionais que atuam na profissão e por professores e estudantes que pesquisam esse emergente tema no Brasil.

Para efeito de uniformizar a linguagem deste trabalho, será adotada a expressão “Gerenciamento de Facilidades”, conceituada segundo o MBA homônimo da EP/USP, como sendo a versão brasileira atual para *Facilities Management*:

“Uma nova área de negócios envolvendo a gestão imobiliária, dos espaços internos, do conteúdo e dos sistemas e equipamentos incorporados às edificações vem despertando a atenção do setor empresarial brasileiro de forma crescente nos últimos anos. Esta atividade é conhecida por Gerenciamento de Facilidades ou *Facilities Management*.

Trata-se de postura pró-ativa, que envolve a execução de melhorias contínuas de maneira a dotar o edifício e seus sistemas, de condições tecnológicas e funcionais permanentemente adequadas ao desenvolvimento dos negócios, bem como assegurar a prestação dos serviços de suporte com alta qualidade.

Em crescimento dentro das organizações em que é praticado, o Gerenciamento de Facilidades passa a abranger não só os complexos sistemas prediais de telecomunicações e informação, de automação e condicionamento de ar, mas também os de limpeza, estacionamento, segurança, ajardinamento, e todos os serviços indiretamente ligados à atividade, atuando como agente fundamental no posicionamento competitivo das empresas.

O Gerenciamento de Facilidades visa à integração de propriedades, pessoas e processos de maneira a possibilitar que as empresas alcancem os seus objetivos estratégicos, contemplando também todas as questões que se apresentam nos dias atuais, tais como qualidade do ambiente de trabalho, conservação de energia, uso racional da água, não agressão ao meio ambiente, etc.

Os resultados obtidos em pesquisas nos países onde o Gerenciamento de Facilidades se desenvolveu fortemente na última década (Estados Unidos, Reino Unido e Austrália) são estimulantes, representados por redução de custos operacionais, e aumento de confiabilidade, qualidade no ambiente de trabalho e da produtividade para as empresas adequadamente suportadas em seu negócio principal”¹⁰.

Em resumo, na definição do Prof. Moacyr E. A. da Graça (2005), coordenador do MBA-GF¹¹:

“O Gerenciamento de Facilidades é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edifícios, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas para efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações”.

Segundo Antonioli (2003)¹², “uma definição adequada para gerenciamento de facilidades é:

Integração de pessoas, espaços e tecnologia através do gerenciamento dos processos de inter relacionamento destes sistemas, visando à satisfação dos objetivos corporativos da organização que os contêm”.

Gerenciamento de Facilidades

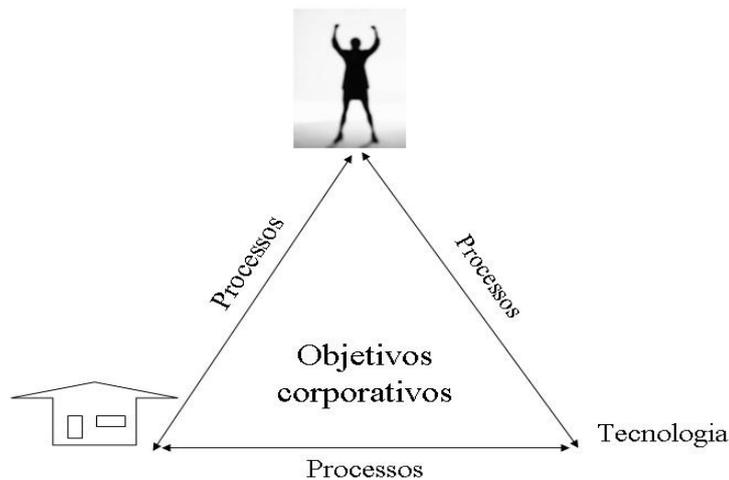


Figura 5.1. Gerenciamento de Facilidades.

Fonte: Antonioli (2003)

O escopo do gerenciamento de facilidades é um item polêmico, em função de sua variedade e abrangência. Um dos principais dilemas do perfil do profissional de gerenciamento de facilidades é a necessidade de ele estar capacitado para desempenhar funções que requerem habilidades distintas, tais como: o gerenciamento de projetos e o gerenciamento da rotina. Segundo a definição de um dos principais autores na literatura do tema, Barrett (1995)¹³, examinando sob o ponto de vista do usuário, os setores componentes do gerenciamento de facilidades são: o patrimônio físico (*premises*), os serviços de suporte, os serviços de informação / tecnologia da informação e a infra-estrutura (como um setor emergente).

Esses componentes são agrupados sob um sistema coordenado de gerenciamento de facilidades que provê suporte ao negócio principal (*core business*), conforme a figura a seguir.



Figura 5.2. Terceirização em Gerenciamento de Facilidades (Contracting-Out).

Fonte: Barrett (1995)

Cada grupo por sua vez, abrange seus elementos sub-componentes. No caso dos serviços patrimoniais os principais elementos sub-componentes são:

- **Bens Imóveis.** Gerenciamento de ativos imobiliários; Seleção de Imóveis (*site selection*); Remanejamento; Locação; Gerenciamento de Aquisições; Disponibilização.
- **Manutenção.** Manutenção Estrutural e Industrial; Serviços de Manutenção; Manutenção de Acabamentos; Manutenção de Áreas Externas;

Gerenciamento Energético; Infra-estrutura de TI; Infra-estrutura de Telecomunicações; Infra-estrutura de Segurança Patrimonial.

- **Propriedades.** Planejamento; Projeto Arquitetônico; Projeto Estrutural; Projeto Elétrico e Mecânico; Projeto de Interiores; Gerenciamento de Obras.
- **Espaço.** Volumetria; Planejamento de Mudanças; Layout de Mobiliário; Layout de Divisórias; Utilização do Espaço; Justaposição.

No caso dos serviços de suporte, os principais sub-componentes são:

- Serviços Postais, Gerenciamento de Frotas; Refeitório; Recepção; Conservação (*housekeeping*); Administração de Escritórios; Mobiliário; Gerenciamento de Resíduos; Reprografia; Segurança Patrimonial; Almojarifado; Viagens; Máquinas de Auto-Serviço (*vending machines*).

No caso dos serviços de informação / tecnologia da informação, os principais sub-componentes são:

- Rede de Dados; Integração de Sistemas; Rede de Voz e Dados; Gerenciamento de Redes; Instalação e Manutenção de Cabeamento; Planejamento e Projeto de Estudos; Desenvolvimento de Programas (*software*).

Além dessa diferenciação de escopo, Barrett (1995) faz a distinção entre funções Gerenciais e Operacionais no gerenciamento de facilidades. “A função Gerencial abrange os ‘pensadores’: gerentes, planejadores, consultores, etc. cujas atividades vão desde organização e planejamento estratégico até liderança, direção e controle”. A função Operacional abrange os que “fazem”: carpinteiros, eletricitas, técnicos, ou seja, eles cobrem os aspectos operacionais e de implementação da prestação de serviços¹⁴.

Já no Brasil, uma das principais dificuldades enfrentadas no acultramento da atividade é a barreira do idioma. A versão brasileira / portuguesa para a palavra *Facility* não tem a mesma abrangência de significado do conceito original em inglês:

Facility n. facilities <f&'silitE>: (...) 2. Something created to provide a particular service; “the assembly plant is an enormous facility”; SYN: installation. [ETYM: Latin *facilitas*, from *facilis* easy: cf. French *facilité*. Related to *Facile*].

Expressions: Athletic Facility n.: 1. A facility for athletic events. Recreational Facility n.: 1. A public place of recreation.¹⁵

Facility (BUILDING) noun [C]: a place, especially including buildings, where a particular activity happens: a nuclear research facility; a military facility; a new sports facility.¹⁶

Como pode ser observado, uma *Facility* é “algo criado para proporcionar um serviço / atividade em particular” “especialmente incluindo edificações”. Sua noção está relacionada ao espaço, ao local, ao ambiente construído: uma instalação, um empreendimento, um complexo imobiliário, não necessariamente uma simples edificação – cuja tradução apropriada seria *building*. Falta ainda precisar melhor o termo *Facility* na cultura brasileira. O mesmo ocorre com diversos outros termos ingleses do jargão de negócios e dessa indústria, tais como *Real Estate*, *Offshoring*, *Benchmarking*, entre outros. Em função dessa já mencionada dificuldade, este trabalho apresentará algumas traduções em português para essas expressões e termos, seguidas das expressões e termos originais em inglês, para melhor compreensão.

Em mais um esforço de nacionalização dessa cultura, a ABRAFAC está organizando um Comitê Brasileiro Normativo, cuja primeira missão é discutir uma definição da associação brasileira para *Facilities Management*, a qual, a exemplo das associações estrangeiras, será apresentada no *web site* da associação.

Nos Estados Unidos a expressão *Facility Management* existe a pelo menos 25 anos, que é a idade da *International Facility Management Association - IFMA*^{*}, a maior associação do mundo de profissionais da atividade, com cerca de 20.000 associados e capítulos (*chapters*) em diversos países. A IFMA tem parcerias com o *British Institute of Facilities Management – BIFM*[†], a mais relevante organização do setor na Europa, e com o *Facility Management Association of Australia – FMA*^{*}, outra relevante associação de profissionais.

A seguir serão apresentadas as definições de Gerenciamento de Facilidades ou *Facility Management* propostas pelas associações internacionais.

a) IFMA - International Facility Management Association:

“Facilities Management é a prática de coordenar o espaço físico com as pessoas e o trabalho na organização. Ele integra os princípios de administração de empresas, arquitetura e comportamental, além das ciências da engenharia.

As organizações se deram conta de que manter um empreendimento / instalação (Facility) bem gerenciada e altamente eficiente, é um fator crítico para o sucesso. Novas tecnologias, consciência ambiental, e preocupação com a saúde também tem tido um impacto majoritário na importância e necessidade de profissionais de Gerenciamento de Facilidades nas organizações.

Os profissionais de Gerenciamento de Facilidades devem estar equipados com uma quantidade enorme de conhecimentos e com a habilidade de lidar e resolver uma multiplicidade de problemas e desafios complexos. A International Facilities Management Association – IFMA, a associação

^{*} www.ifma.com

[†] www.bifm.org.uk

profissional de gestores de facilidades ou Facility Managers, agrupou essas responsabilidades em algumas áreas funcionais principais:

- *Planejamento patrimonial orçamentário anual e de longo prazo;*
- *Avaliação e gerenciamento de compra, venda e locação de imóveis;*
- *Especificações de serviços, instalações e gerenciamento de espaços;*
- *Planejamento e projeto arquitetônico e de engenharia;*
- *Novas construções e/ou reformas;*
- *Gerenciamento de manutenção e outras operações de serviços de suporte;*
- *Integração de sistemas e infra-estrutura de informática, telecomunicações, segurança e serviços gerais administrativos.*

Com tão variadas responsabilidades o dia de trabalho do gerente de facilidades é tudo menos rotineiro. Tradicionalmente, gerenciar um empreendimento estava somente associado a tarefas de operações e manutenção. Atualmente, um amplo leque de responsabilidades vem associado com a profissão de gerente de facilidades, abrindo oportunidades para profissionais ambiciosos que estão procurando por mudanças em suas carreiras.

Gerentes de facilidades têm testemunhado um crescimento nas suas responsabilidades em prover um local de trabalho seguro e eficaz aos funcionários. Por exemplo, gerentes de facilidades passaram a implantar programas para a melhoria da qualidade do ar nas edificações. A escalada da violência em locais de trabalho ultimou os gerentes de facilidades a incrementar medidas de segurança nas edificações. (...)”†

* www.fma.com.au

† International Facility Management Association – IFMA. *What is FM?*. (tradução do autor). Disponível em <<http://www.ifma.org/>> acesso em 30/01/2000.

Em uma das pesquisas publicadas pela IFMA, com atualizações sobre tendências na atividade de gerenciamento de facilidades, DAWSON et. al. (2002)¹⁷ enfatizam duas características interessantes da atividade, que serão frequentemente observadas ao longo deste trabalho: (1) “o papel do GF em ‘interligar’ a organização, ou seja, os GFs podem demonstrar liderança e criar valor ao servir como a força que mantém a organização interligada”; é enfatizada a necessidade de “uma estratégia de convergência de infra-estrutura entre as áreas patrimonial (*real estate*) corporativa, tecnologia da informação, recursos humanos e gerenciamento de facilidades”; (2) “com o amadurecimento da terceirização, adicionalmente mais serviços estão sendo ‘intermediados’ por prestadores e concessionários (p.ex: redes de utilidades)”.

b) BIFM - British Institute of Facilities Management (Grã Bretanha):

“Gerenciamento de Facilidades é a integração de atividades multidisciplinares dentro do ambiente construído e o gerenciamento de seus impactos sobre as pessoas e os locais de trabalho.

O Gerenciamento de Facilidades efetivo, combinando recursos e atividades, é vital para o sucesso de qualquer organização. No âmbito corporativo, ela contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. No âmbito do dia-a-dia o Gerenciamento de Facilidades efetivo proporciona um ambiente de trabalho seguro e eficiente, o que é essencial para a performance de qualquer negócio – seja qual for o seu tamanho e escopo.

Dentro desta disciplina profissional de rápido crescimento, gerentes de facilidades têm amplas responsabilidades em prestar, manter e desenvolver uma miríade de serviços. Estes abrangem desde estratégias patrimoniais, gerenciamento do espaço e infra-estrutura de telecomunicações até manutenção predial, administração e gerenciamento de contratos.

Os fundamentos do Gerenciamento de Facilidades.

Alguns pontos chave no desenvolvimento do Gerenciamento de Facilidades incluem:

- *Iniciativas de redução de custos dos anos 1970 e 1980 nas quais as organizações passaram a terceirizar serviços não essenciais (non-core).*
- *Integração do planejamento e gerenciamento de uma ampla gama de serviços tanto “pesados” (p.ex. construção de fábricas) quanto “leves” (p.ex. refeitório, limpeza, segurança, expedição e saúde & segurança do trabalho) para obter melhor qualidade de economias de escala.*
- *Criação do BIFM em 1993, seguido de qualificação e desenvolvimento de treinamentos especializados.*
- *Uma nova fase com a Private Finance Initiative (Iniciativa de Financiamento Privado – atualmente Parcerias Público-Privadas)*, passando a ser parte integral de projetos de larga escala para gerenciar, substituir, e aprimorar a infra-estrutura de facilidades e serviços públicos. Essa nova abordagem foi acompanhada pelo setor privado e estrangeiro.*

Gerenciamento de Facilidades Hoje.

O setor de Gerenciamento de Facilidades é atualmente amplo e complexo, abrangendo uma mistura de departamentos corporativos, prestadores de serviços especializados, grandes empresas gerenciadoras e consórcios de empresas atendendo todas as necessidades de projetos, construção, financiamento e gerenciamento. As estimativas variam: pesquisas de

* *Public Private Partnerships*, iniciativa do governo britânico para solucionar problemas de fundos para investimentos em infra-estrutura, similar a que o governo brasileiro está implementando (N. do A.).

mercado sugerem que apenas no Reino Unido, o setor fatura por volta de £96 bilhões por ano.

A profissão de Gerenciamento de Facilidades atingiu a maioria. Seus praticantes precisam ter habilidades e conhecimentos. A abrangência do setor continua a expandir e incluir o gerenciamento de uma crescente gama de ativos tangíveis, serviços de suporte e habilidades pessoais.

Olhando Para o Futuro.

Nos últimos anos, elevou-se a conscientização da importância do setor de Gerenciamento de Facilidades, devido a vários fatores incluindo:

- *O interesse em terceirização, considerado um tópico ‘quente’ em gestão;*
- *A forte cobertura jornalística das iniciativas nas Parcerias Público-Privadas, e;*
- *A crescente atenção prestada no setor por parte da comunidade financeira.*

Gerenciamento de Facilidades é uma disciplina estratégica vital, pois traduz as mudanças estratégicas requeridas pelos tomadores de decisão seniores do alto escalão, para a realidade do dia-a-dia das pessoas em seus locais de trabalho ou moradia.

Em sua excelência, o Gerenciamento de Facilidades pode proporcionar, entre outras coisas:

- *Prover a efetiva gestão dos ativos de uma organização;*
- *Fortalecer as capacitações das pessoas do setor e proporcionar opções de carreira consistentes e significativas;*

- *Possibilitar novos processos e estilos de trabalho – vital na atual era tecnológica;*
- *Fortalecer e evidenciar a imagem e identidade de uma organização;*
- *Ajudar nos processos de integração associados às mudanças pós-fusão ou aquisição;*
- *Prover a continuidade dos negócios e a proteção da força de trabalho, em uma era de intensas ameaças à segurança patrimonial.*

*Organizações bem sucedidas no futuro irão abranger o Gerenciamento de Facilidades como parte integrante do seu planejamento estratégico. Aquelas organizações que consideram o Gerenciamento de Facilidades como parte das ‘despesas gerais’ estarão em significativa desvantagem estratégica.”**

c) FMA - Facility Management Association of Australia:

“Gerenciamento de Facilidades é uma das indústrias mais diversificadas e de crescimento mais acelerado da Austrália. Com um giro anual de mais de AUD\$ 60 bilhões, esse é atualmente um dos principais setores de negócios da Austrália.

O glossário de termos de GF da FMA Austrália define Facilities Management como: uma prática de negócios que otimiza pessoas, processos, ativos e o ambiente de trabalho para fornecer suporte em proporcionar os objetivos empresariais da organização.

O investimento anual nacional da indústria de GF contribui aproximadamente com 4% do PIB e há mais de 404.000 pessoas trabalhando na indústria de serviços de GF na Austrália.

* <http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities> , acesso em 29.09.2005.

GF é também uma indústria crescente. Os vetores desse crescimento são: a necessidade de melhores performances financeiras, a aplicação de novas tecnologias e a complexidade das necessidades organizacionais.

Gerentes de Facilidades coordenam a gestão estratégica e operacional em empreendimentos de organizações dos setores público e privado. Eles podem atuar desde posições como aquelas que tomam decisões de alto nível e contribuem com o planejamento estratégico de uma organização, até aquelas que lidam diretamente com as operações dos empreendimentos.

*Gerentes de Facilidades são tomadores de decisão chave nas áreas de telecomunicações, utilidades, manutenção e outros serviços ligados ao local de trabalho. Eles geralmente controlam as despesas nessas áreas e são responsáveis pelos resultados.”**

É possível notar a preocupação do FMA e do BIFM em dimensionar o tamanho e a abrangência da indústria de Gerenciamento de Facilidades, através de dados estatísticos e macro-econômicos. No Brasil ainda não há uma pesquisa oficial específica sobre o tamanho do mercado de Gerenciamento de Facilidades, ou sobre a quantidade de profissionais na atividade, ou ainda sobre o tamanho do mercado para terceirização em Gerenciamento de Facilidades. Todas essas informações importantes para o planejamento das ações empresariais terão de ser levantadas e organizadas.

Em suma, Gerenciamento de Facilidades é a prestação de serviços de apoio às empresas, visando viabilizar os recursos para que estas possam produzir focadas em sua competência central (*core competence*).

O termo Gerenciamento de Facilidades está diretamente ligado ao mercado imobiliário, sendo aqui empregado para definir toda a abrangência de atividades da

* www.fma.com.au, acesso em 29.09.2005.

operação de empreendimentos imobiliários. Abrange tanto atividades de gerenciamento de projetos, quanto de gerenciamento da rotina, como, por exemplo: *retrofitting*¹⁸ (reforma de edificações com mudança de uso ou profunda atualização tecnológica de sistemas prediais) e *housekeeping* (conservação diária e serviços gerais), respectivamente.

Como já mencionado, para o efeito acadêmico deste trabalho será adotada a simplificação dos termos em inglês: *Property Management*, (gerenciamento patrimonial ou predial) *Real Estate Management* (gerenciamento imobiliário ou patrimonial) e *Asset Management* (gerenciamento de ativos, imobiliários ou não), unificados sob a nomenclatura de *Facilities Management - FM*, ou Gerenciamento de Facilidades – GF.

Terceirização ou Sub-Contratação (*outsourcing* ou *contracting-out*)

Apesar de o escopo do Gerenciamento de Facilidades abranger, especificamente, as atividades de suporte relacionadas ao ambiente construído, as quais podem ser executadas através da contratação de terceiros, ou internamente à empresa, uma das contribuições deste trabalho é o reconhecimento das afinidades entre os conceitos “Terceirização” ou “Sub-Contratação” e “Gerenciamento de Facilidades”, pois ambos dizem respeito à “realização de atividades gerenciais *non core* (não centrais) das empresas”. Esse é um dos motivos pelo qual se percebe a grande vocação e potencial de desenvolvimento de negócios envolvendo a terceirização em Gerenciamento de Facilidades.

Nos últimos vinte anos, vivenciamos grandes mudanças sociais, políticas e econômicas em todo o mundo. O final do século XX foi marcado pela globalização da economia que, entre outras mudanças, promoveu a criação dos blocos econômicos como a Comunidade Européia, o NAFTA, o Mercosul, entre outros.

O rápido avanço tecnológico da eletrônica vem promovendo uma verdadeira revolução da informação e das telecomunicações em todo o mundo, revolução essa que vem permeando, progressivamente, praticamente todas as atividades humanas. Em pouco tempo passamos da máquina de escrever para o microcomputador, do telex para a Internet, da prancheta para o CAD, do laboratório fotográfico para a fotografia digital, do telefone analógico para o celular multifuncional.

Todos esses novos recursos vêm alterando profundamente a organização do trabalho nas empresas, que sofrem forte pressão para se especializarem e produzirem com maior competitividade, rapidez e baixos custos. Diante desse cenário, as organizações passaram, naturalmente, a lançar mão de sistemas de produção em cadeia (*supply chains*), em uma replicação do modelo de organização em “rede” da tecnologia da informação.

As transformações do cenário levam as organizações, simultaneamente, a se transformarem internamente. Essas transformações variam em função do ciclo de vida do negócio e da empresa, do seu porte, indústria, entre outros aspectos. As estratégias de transformação são várias: aprimoramento dos processos, serviços compartilhados, terceirização, entre outras.

A tradicional terceirização, resultado de um longo processo decisório dentro das empresas, é uma opção de transformação normalmente adotada pelas seguintes razões: redução de custos, economia de investimentos, enxugamento administrativo, transferência de tecnologia, benefício da sinergia, especialização tecnológica, necessidade de flexibilização e globalização da economia.¹⁹

O mercado mundial de gerenciamento de facilidades corporativas vem se alterando substancialmente nos últimos anos. A prestação de serviços em atividades de infraestrutura terceirizadas também mudou rapidamente. A queda nos custos de comunicação, a disseminação do uso de interfaces padronizadas, como os navegadores da Internet, e o ritmo acelerado com que as empresas estão

automatizando os dados, vêm reduzindo significativamente os custos de interação, que antes eram barreiras econômicas à terceirização.

Os fornecedores de serviços de gestão de infra-estrutura têm entrado no mercado em quantidade cada vez maior. No entanto, segundo estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey²⁰ estima-se que as empresas ainda administram internamente mais de 90% de seus serviços operacionais de rotina, o que representa uma grande oportunidade para as empresas prestadoras de serviços de infra-estrutura e gerenciamento de facilidades.

De um modo geral, as práticas de terceirização têm sido largamente adotadas em organizações que desempenham uma ampla gama de funções no gerenciamento de facilidades²¹. Segundo Barrett (1995), em resumo:

“A terceirização diz respeito a qualquer situação na qual uma empresa contrata outra empresa para prover serviços que poderiam igualmente ser prestados por uma pessoa, unidade ou departamento internamente à organização que demanda o serviço”.²²

Em função dessas mudanças conjunturais a terceirização, que já era amplamente adotada como solução de redução de custos e suprimento externo de recursos especializados, recebe forte impulso e passa a ser adotada como ferramenta de transformação e expansão das empresas.

De fato, observando-se o próprio significado da palavra “terceirização”, percebe-se a pertinência desse conceito para o atual ambiente empresarial:

“**Terceirização** (*outsourcing* ou *contracting-out*). Datação: 1991. Acepções: substantivo feminino, ato ou efeito de terceirizar. Etimologia: terceirizar + -ção.”

“1. Rubrica: administração, economia. Forma de organização estrutural que permite a uma empresa transferir a outra suas atividades meio, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando a administração.”

“2 Derivação: por metonímia. Contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades gerenciais não essenciais, visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa. Ex: terceirização dos serviços de segurança”.²³

Chama à atenção a data do registro da palavra na língua portuguesa: 1991 há apenas 14 anos. Já a palavra em francês para terceirização é *extériorizer*, cuja origem está em contratar fora, similar ao *contracting-out* do inglês. Ou seja, a expressão brasileira “terceirização” no sentido de trabalhar com uma “terceira pessoa” ou “terceira parte” é um antônimo um tanto inadequado para a expressão inversa, “internalizar”. Outro termo bastante utilizado como versão brasileira de *contracting-out* é a expressão sub-contratação.

Como será visto no quadro adiante, nos últimos anos a ferramenta “terceirização” vem sendo rapidamente aprimorada e ampliada como solução, a ponto a provocar impacto estratégico nos negócios em que ela é adotada no limite de suas potencialidades. O segredo do sucesso em sua utilização está na escolha do modelo mais adequado de terceirização em função das diversas variáveis do negócio: ambientais ou macro econômicas, temporais ou de ciclo de vida da empresa, culturais, organizacionais ou estruturais.

A evolução da terceirização

	Terceirização convencional	Terceirização colaborativa	Terceirização transformacional
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repassar funções de apoio para um fornecedor especialista a fim de reduzir custos e concentrar os executivos nas questões centrais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualizar processos não- centrais com o objetivo de reduzir despesas e propiciar maior flexibilidade para responder às constantes mudanças de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformar a maneira pela qual a empresa funciona, de forma a alcançar uma melhoria do desempenho drástica e sustentável por toda a empresa
Papel do parceiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar a função de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilizar-se pelo redesenho e pelo gerenciamento dos processos não- centrais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar para transformar o negócio
Abordagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços padronizados ▪ Taxa de serviço baseada em transações ▪ Escala e escopo de serviços reduzidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços flexíveis e personalizados ▪ Preço baseado no valor obtido ▪ Serviços escalonáveis para atender às constantes mudanças do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços integrados para mudar o negócio radicalmente ▪ Estrutura financeira baseada em resultados; compartilhamento de riscos ▪ Prestação de serviço acelerada
Benefícios típicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20% de redução de custos ▪ Acesso às melhores práticas ▪ Melhores oportunidades de carreira ▪ Melhor enfoque gerencial ▪ Nível de serviços igual, mas uniforme ▪ Risco financeiro compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50% de redução de custos ▪ Acesso a qualificações competitivas ▪ Melhoria das oportunidades de carreira ▪ Melhoria do foco gerencial ▪ Nível de serviço mais alto e uniforme ▪ Maior flexibilidade e velocidade ▪ Risco operacional compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50% de redução de custos ▪ Acesso a qualificações críticas ▪ Melhores oportunidades de carreira ▪ Melhor enfoque gerencial ▪ Nível de serviços superior e uniforme ▪ Maior flexibilidade e velocidade ▪ Risco estratégico compartilhado ▪ 50% de aumento de participação no mercado ▪ Duplicação da receita ▪ Mudança na base de concorrência

Tabela 5.1. A evolução da terceirização.

Fonte: Accenture. (2004).

Mais do que isso: a ferramenta terceirização (*outsourcing*), é uma das estratégias de *sourcing* (fonte de recursos), tendência geral nas empresas que passaram a valorizar a análise de alternativas estruturais para o suprimento de recursos. Com a orientação do negócio passando da oferta para a demanda (*on-demand business*), as companhias passam a dar maior importância à busca e seleção (*procurement*) de fornecedores que satisfaçam os mercados prospectados. Ou seja, terceirização (fazer fora da empresa) *offshore* (fora do país), é apenas uma das alternativas de *sourcing*.

Amplamente aplicada nos contratos de terceirização em gerenciamento de facilidades, uma dessas estratégias é chamada no Brasil de “Quarterização”, que

acontece freqüentemente quando há a atuação de empresas prestadoras de serviços que participam como gerenciadoras de diversos serviços. É o caso da contratação de terceiros, por parte do terceirizado, para prestar serviços ao tomador, geralmente em suas instalações. A Quarterização acontece, quando a terceirizada contrata, por exemplo, serviços especializados de consultoria, elaboração de projetos, etc., em seu nome, mas em benefício do seu contratante. O terceirizado gerencia mais um serviço para o seu contratante.²⁴

Para se ter uma idéia do tamanho desse mercado, estima-se que os fornecedores de serviços operacionais de rotina - como processamento de folhas de pagamento, transporte de estoque e produtos, gerenciamento de centros de dados e fornecimento de capacidade extra de produção - representaram mais de US\$ 1 trilhão no mundo todo em 2000. Na verdade, o tamanho do mercado para esses serviços duplicou entre 1997 e 2000.²⁵

Um estudo recente da IBM Global Services, a unidade de negócio que cuida de consultoria e prestação de serviço da gigante de tecnologia, analisa a terceirização como uma evolução do mundo dos negócios. O documento constata que as empresas estão em plena transformação. O foco, que antes era na produção e na propriedade de ativos físicos, está se voltando para o cliente e o desenvolvimento de redes de alianças, em um movimento coerente com o já citado *on-demand business*. A *Big Blue* ainda sugere que, em média, as companhias não terceirizaram nem 8% do seu trabalho administrativo. Veladamente, algumas grandes empresas dizem que poderiam terceirizar mais da metade dos serviços que atualmente são realizados internamente.²⁶

A iniciativa de terceirização de processos de negócio pode acontecer sem a necessidade de *procurement* (procura e compra) externo. Ou melhor, é possível para uma empresa terceirizar um departamento, função ou processo, criando uma nova empresa a partir de seu próprio pessoal e experiência. Essa é uma solução amplamente adotada por grandes empresas, que alcançam sensíveis reduções de custos simplesmente através da redução do seu passivo trabalhista.

O modelo mais avançado desse tipo de terceirização de processo de negócio é o dos centros de Serviços Compartilhados – *Shared Services*. Grandes grupos empresariais adotaram essa estratégia a partir dos anos 1990, a qual consiste em terceirizar as atividades de suporte de diversas empresas de um mesmo grupo ou conglomerado econômico para uma única empresa concentradora dessas atividades. As funções que normalmente são terceirizadas são os típicos processos de suporte ao *core-business*: Recursos Humanos, Finanças e Contabilidade, Tecnologia da Informação, Gerenciamento de Facilidades e Atendimento ao Cliente. Essa nova empresa absorve a mão de obra que antes estava alocada internamente, em redundância, nas várias empresas do grupo, e passa a prestar serviços cativos a essas mesmas empresas, com a possibilidade de também passar a atender outros clientes. Ou seja, o que antes era serviço de suporte passa a ser o negócio da empresa e mais: processos que antes geravam custos passam a gerar receitas.

Vários importantes grupos empresariais brasileiros adotaram essa estratégia: Camargo Corrêa, Sadia, Abril, entre outros, além dos já citados IBM *Global Services* e Procter & Gamble *Global Business Services*. Há inclusive uma organização internacional que promove cursos e encontros sobre esse interessante tema, muito associado à terceirização de processos de negócios, que é a SBPOA – *Shared Services and Business Process Outsourcing Association*^{*}, Associação de Serviços Compartilhados e Terceirização de Processos de Negócios. Essa recente modalidade de arquitetura organizacional de negócios e grupos empresariais é um mercado muito amplo e promissor para a prática de Terceirização Estratégica de Gerenciamento de Facilidades Corporativas, e ganhou forte impulso com a disseminação da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas. O fortalecimento das soluções de TI proporcionou a implantação de programas de gestão global das empresas sob um único *software* (p.ex: SAP), viabilizando a integração dos processos de negócios entre as várias unidades de uma empresa ou grupo empresarial.

Na contramão dessa tendência, não se pode deixar de citar outra estratégia de *sourcing* que é a internalização (*in-sourcing*): ou seja, o reverso da terceirização. É o

* www.sharedexpertise.org

caso da Oracle, na qual a estratégia de redução de custos para o Gerenciamento de Facilidades optou pela internalização dos serviços, também em função de uma diretriz tecnológica. Em agosto de 2000 o portfólio imobiliário da empresa nos EUA era de cerca de meio milhão de metros quadrados, dos quais 70% estavam sob a propriedade e o gerenciamento de uma grande empresa terceirizada. Inicialmente a Oracle, liderada pela Diretora de *Facilities*, Michelle Myer, decidiu internalizar a função do gerenciamento do escritório central, absorvendo a mão de obra e promovendo uma sensível redução de custos. Em seguida e com extrema cautela, análise aprofundada e trabalho conjunto com cada unidade da empresa, todo o portfólio no território norte-americano foi absorvido sob a gestão da área de *Facilities*. O fator chave para essa decisão foi a interoperabilidade dos sistemas proprietários da Oracle, pois enquanto terceirizada, a função de Gerenciamento de Facilidades não estava integrada com a tecnologia da informação do restante da empresa, pois a empresa terceirizada não usava os programas da Oracle para gestão.²⁷

Outras empresas líderes estão adotando as mais diversas soluções em função do seu setor e do seu momento no ciclo de vida. As empresas líderes do setor de serviços, principalmente, estão adotando formalmente a estratégia de inverter a pirâmide e focar no cliente, fortalecendo a autonomia dos profissionais de linha de frente. É o caso da Jones Lang LaSalle (JLL), que planeja alterar sua estrutura organizacional de modo a fortalecer o *CRM – Customer Relationship Management*, o gerenciamento do relacionamento com o cliente. A idéia é re-organizar a hierarquia da empresa de modo a promover os profissionais de interface com os grandes clientes: quanto maior e melhor o cliente e mais bem sucedido o gerenciamento do relacionamento, melhor é o posicionamento do gestor dentro da companhia.

Essa tendência organizacional vai ao encontro dos conceitos estudados por Jungman (2000)²⁸ ao promover um estudo de caso sobre essa empresa e identificar a estrutura organizacional sob a forma da “pirâmide invertida” ou organização invertida, como uma solução de evolução dos processos do negócio, à luz do modelo de Mintzberg (1995)²⁹, no qual “a pessoa de contato é tão importante que provoca uma ‘inversão’

em suas organizações, levando todos os executivos de linha, sistemas e equipes de apoio da companhia a ‘trabalharem para’ a pessoa da linha de frente”.

Terceirização Fora das Fronteiras (*Offshoring Outsourcing*)

Um dos grandes fenômenos do momento em terceirização é a contratação de fontes externas de serviços, no estrangeiro. É o chamado *Offshoring Outsourcing*, ou Terceirização Fora das Fronteiras.

Essa emergente estratégia de suprimento de recursos (*sourcing*) está revolucionando os mercados em desenvolvimento em todo o mundo, crescendo a taxas muito acima das médias de crescimento de qualquer outra atividade empresarial. Trata-se de um reflexo principalmente do corte de custos buscado pelas companhias inseridas na economia global.³⁰

Há uma clara distinção a ser feita entre as duas abordagens, que geralmente se confundem: *outsourcing* e *offshoring*. O Instituto para o Gerenciamento de Suprimentos (*Institute for Supply Management*)* apresenta as seguintes definições:

Terceirização (*outsourcing*). “Uma versão da decisão entre produzir ou adquirir, na qual uma organização escolhe passar a comprar um item que anteriormente ela produzia, ou a contratar um serviço que anteriormente ela realizava; geralmente utilizada para serviços. Ela envolve a utilização de uma fonte externa através de um fornecedor que provê um determinado item ou serviço completo, ao invés de comprar os componentes e manufaturá-los internamente”.

* <http://www.napm.org/>

Fora das fronteiras (*offshoring*). “Estar localizado ou operar fora das fronteiras de um país”.

Offshoring e Outsourcing

Fonte Localização	Interna	Externa (<i>outsourcing</i>)
<i>Dentro das Fronteiras (onshore)</i>	As atividades são realizadas pelo contratante no mesmo país em que o serviço é prestado / vendido.	As atividades são realizadas por um prestador de serviços externo, no mesmo país em que o serviço é prestado / vendido.
<i>Fora das Fronteiras (offshore)</i>	As atividades são realizadas pelo contratante fora do país em que o serviço é prestado / vendido.	As atividades são realizadas por um prestador de serviços externo, fora do país em que o serviço é prestado / vendido.

Tabela 5.2. Offshoring e Outsourcing.

Fonte: Jones Lang LaSalle. Deciding Where to Offshore (2004).

No entanto, apesar da forte disseminação atual em função da globalização, a terceirização fora das fronteiras não é um fenômeno novo: o *offshoring* de manufaturas já ocorria há 40 anos atrás.

Entretanto, o atual fortalecimento da atividade é fruto de uma conjunção de fatores: além do já mencionado enxugamento administrativo, ela é um subproduto do mundo *on-line*, capilarizado por redes de alta capacidade de comunicação à distância. Essas teias não só interligam negócios como também possibilitam que pessoas de várias partes do mundo tomem conhecimento de culturas e hábitos distantes.

O Desenvolvimento do Offshoring



Figura 5.3. O Desenvolvimento do Offshoring.

Fonte: Jones Lang LaSalle. *Deciding Where to Offshore* (2004).

Nos destinos dessas operações estão os mais diversos países, com as mais díspares economias e os mais diversos níveis de formação de mão-de-obra. No entanto um fato chama atenção: segundo um relatório da JLL, a cidade de São Paulo é a segunda melhor do mundo para a terceirização de trabalhos na modalidade *outsourcing offshoring*. Essa informação é um dos principais motivadores para esta pesquisa sobre os modelos de terceirização em gerenciamento de facilidades no mercado local, por apresentar-se como indicador da magnitude do potencial de negócios desse setor e suas vantagens competitivas, em nível mundial.³¹

Em 2000, a JLL identificou a terceirização *offshoring* como uma tendência emergente e passou a desenvolver uma série de pesquisas focadas nos assuntos e prioridades que norteavam as decisões patrimoniais corporativas. O terceiro Levantamento de Impactos Imobiliários Corporativos – *Corporate Real Estate*

*Impact Survey (CREIS#3)*³² – realizado em meados de 2004, procurou obter um entendimento dos fatores direcionadores da estratégia imobiliária e suas implicações na demanda, na região leste da Ásia.

Esse relatório indica que, de fato, a redução de custos tem sido o principal vetor nas estratégias de gestão imobiliária nos últimos anos. Enquanto a maioria das empresas ainda continua a buscar o aumento das economias no gerenciamento de facilidades, a ênfase está lentamente mudando para estratégias de suporte ao crescimento dos negócios de maneira que os custos se mantenham eficientes.

Uma dos maiores atrativos da terceirização *offshoring* é que ela proporciona a oportunidade tanto para a redução de custos quanto para o posicionamento do negócio para o futuro crescimento. Enquanto inicialmente a terceirização *offshoring* foi adotada largamente como um meio de reduzir custos, mais empresas estão percebendo sua função como componente chave das estratégias de mudança da estrutura de seus modelos de negócio. Ela contém simultaneamente elementos de redimensionamento de portfolio e agregação de valor / transformação.

Enquanto o custo da mão de obra é um fator de curto prazo importante para a decisão de terceirização *offshoring*, a disponibilidade e a qualidade da mão de obra serão fatores igualmente importantes no planejamento do longo prazo. A estrutura etária da população resultará em sérias reduções de oferta de mão de obra em vários países desenvolvidos, nos próximos dez anos.

O Departamento Norte-americano de Estatísticas do Trabalho prevê a criação de mais de 22 milhões de novos empregos entre 2000 e 2010, o que deverá resultar em cerca de dez milhões de empregos a mais do que pessoas em idade economicamente ativa nos EUA em 2010. Um outro estudo realizado pela *Forrester Research* aponta que, em um prazo de 15 anos, cerca de 3,3 milhões de vagas irão migrar dos Estados Unidos para outros países.³³

Uma vez que mão de obra é a mais importante consideração para qualquer empresa que esteja planejando uma estratégia de localização, as organizações estão cada vez mais descobrindo que estratégias definidas a partir desse aspecto são críticas para melhorar os resultados. Estabelecer instalações estrangeiras, em países com diferentes estruturas demográficas, permite maior flexibilidade às empresas para alocar serviços em mercados com mão de obra menos restrita.

O interesse da mídia mundial pelo tema da terceirização fora das fronteiras provocou, em muitas empresas, uma relutância natural em divulgar a extensão de suas operações *offshore*, ou seus futuros planos nesse sentido. Enquanto dados objetivos são difíceis de obter, é possível identificar duas tendências significativas, no mercado norte-americano:

- (1) Relativamente poucas empresas estão atualmente adotando um nível significativo de terceirização fora das fronteiras, mas a curva de adotantes está crescendo rapidamente, e;
- (2) Apesar da resistência política, a terceirização fora das fronteiras é uma tendência que crescerá pelos próximos dez anos, com nada mais nada menos que 60% das empresas que figuram na lista das maiores empresas do mundo, a *Fortune 500** atualmente considerando opções de terceirização fora das fronteiras. A Deloitte Research aponta que todas as cem maiores companhias de serviços financeiros do mundo planejam transferir postos de trabalho para países de menor custo.

O gráfico a seguir mostra a tendência de crescimento do *Offshoring* entre as maiores empresas do mundo.

* <http://www.fortune.com/fortune/fortune500>

O Crescimento do *Offshoring*

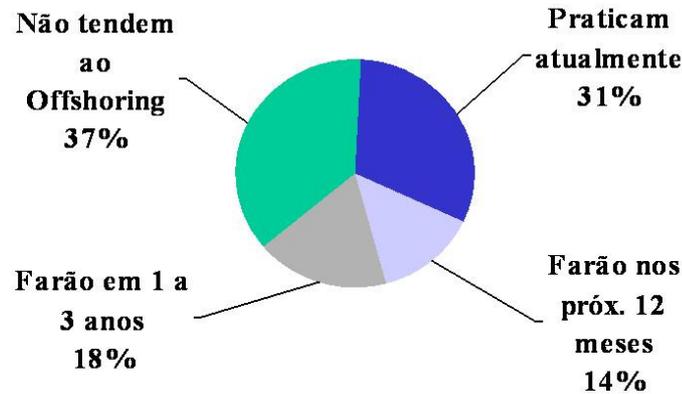


Figura 5.4. O Crescimento do *Offshoring*

Fonte: Jones Lang LaSalle. CREIS #3 (2004).

Terceirização fora das fronteiras é uma opção que claramente não será adotada por todas as organizações. É o caso das agências governamentais, por exemplo, que consideram essa prática politicamente inaceitável, a menos que a operação vise atender a agências de desenvolvimento de negócios em comércio exterior.

De forma geral, o crescimento dessa indústria fora das fronteiras dos países não é bem vista pelos governos, principalmente o norte-americano, que enfrenta forte pressão para segurar empregos locais. Nos Estados Unidos, inicia-se um movimento político fortíssimo contra o *outsourcing offshore*.³⁴

No entanto, essa migração e, simultaneamente, a exportação de postos de trabalho dos países desenvolvidos deve mesmo continuar apesar das vozes contrárias. Especialistas alertam que nenhuma atividade ou processo de negócio está imune ao fenômeno da terceirização fora das fronteiras. Boa parte das grandes companhias norte-americanas, como IBM, Microsoft, HP, Oracle e Procter & Gamble, está até

mesmo liderando o processo. A terceirização fora das fronteiras é uma tendência natural da economia globalizada.

O negócio extra-fronteiras mostra-se atraente em um ambiente em que a demanda de serviços vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana – “24/7”, já é praticamente obrigatória. Afinal, são grandes os benefícios dos custos menores de mão de obra, associados à conveniência dos fusos horários.

Outra razão que leva a crer na expansão da terceirização *offshoring* é o sucesso obtido pela maioria das empresas que adotou essa prática. Mesmo existindo um pequeno número de casos de empresas internalizando operações após terem experimentado a terceirização fora das fronteiras, as conclusões do levantamento CREIS / *Global Offshoring Index*³⁵, confirmaram que a grande maioria dos executivos ligados ao gerenciamento de facilidades acredita que suas estratégias de terceirização *offshoring* atenderam ou superaram suas expectativas. Noventa por cento das empresas alcançou o nível de economia pretendido.

A maioria dos executivos de gerenciamento de facilidades considera que a terceirização *offshore* atingiu ou superou suas expectativas, no que diz respeito à função imobiliária (rapidez e qualidade dos serviços), e o respectivo nível de tempo de gerenciamento envolvido na supervisão do processo de um modo geral.

A decisão de terceirizar fora das fronteiras uma atividade em particular é apenas o início do processo. Um número crescente de executivos de gerenciamento de facilidades está sendo solicitado a implementar essa decisão através da escolha de cidades que atendam premissas seguras e adequadas. A idéia do Índice Global de Terceirização Fora das Fronteiras – *Global Offshoring Index* – é facilitar essa tomada de decisão através de uma ferramenta objetiva de comparação entre localizações, baseada em uma análise quantitativa de suas forças relativas.³⁶

Os vetores para a terceirização *offshoring* (e a otimização da localização) são determinados pelas particularidades de cada empresa e da natureza das atividades a serem terceirizadas. Três cenários foram criados para refletir os principais vetores de tomada de decisão, para diferentes tipos de negócio que as empresas podem querer terceirizar.

Diferentes vetores para diferentes atividades

Cenário 1 (vetor Custo)	Favorece as cidades com custos mais competitivos, especialmente as com baixos custos de mão de obra.	Este cenário é mais aplicável aos <i>contact centers</i> e outras funções de suporte tipo <i>back-office</i> .
Cenário 2 (vetor Qualidade)	Mais balanceado entre custo, qualidade do capital humano e ambiente empresarial.	Aplicável e atividades que requerem significativo valor agregado na forma de capacitação técnica ou financeira de alto nível. Poderia incluir criação de <i>software</i> e Pesquisa & Desenvolvimento.
Cenário 3 (vetor Mercado)	Sem subestimar a importância do custo, o principal vetor para este cenário é o tamanho do mercado local.	Poderia incluir a personalização de produtos globais para mercados locais (p.ex. produção de versões em Chinês de softwares) bem como prestação de serviços para o mercado local.

Tabela 5.3. Diferentes vetores para diferentes atividades

Fonte: Jones Lang LaSalle. *Deciding Where to Offshore* (2004).

Pela pesquisa, nenhuma cidade pode pleitear o título de campeã mundial, para todas as modalidades de *offshoring* simultaneamente. Foram identificados vinte e quatro destinos preferenciais para essas operações, os quais foram agrupados em um *ranking*, distribuídos por cada um dos três cenários.

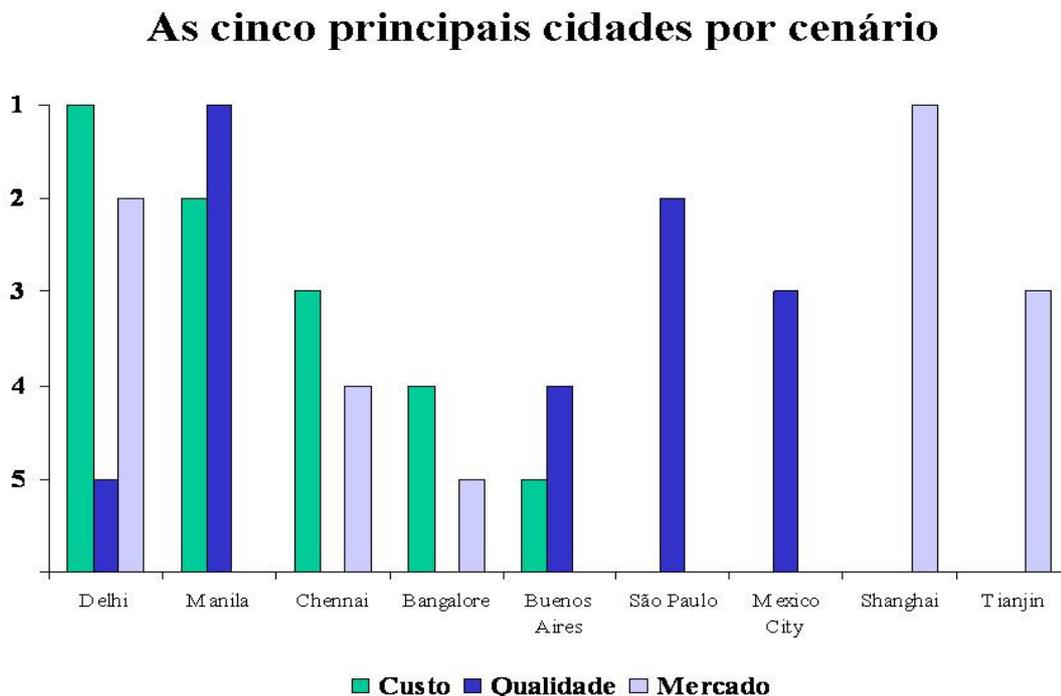


Figura 5.5. As cinco principais cidades por cenário

Fonte: Jones Lang LaSalle. *Global Offshoring Index* (2004).

O cenário número 1, focado em **Custos**, é o que mais se presta para a terceirização de processos de negócios fora das fronteiras (*BPO Offshoring*) de atividades de rotina de serviços de suporte e atendimento de solicitações de relativamente baixa sofisticação, tais como: serviço de atendimento ao cliente – SAC (*contact / call center*), atendimento a reclamações de seguradoras, bilhetagem, contabilidade, requisições de financiamento. Nesse quesito “custo”, as únicas duas cidades não asiáticas que aparecem nas primeiras dez posições da pesquisa são Buenos Aires e São Paulo, o que demonstra um interesse crescente entre as empresas norte-americanas nesses destinos, em resposta a uma aceleração de custos nas rivais orientais.

Enquanto o custo de mão de obra é o fator dominante, imóveis, utilidades e demais custos administrativos, também figuram na equação, sendo o custo imobiliário o segundo mais alto para a maioria das organizações. Este é um outro fator de

relevância para o gerenciamento de facilidades, na participação da tomada de decisões de terceirização fora das fronteiras.

O cenário número 2, focado em **Qualidade**, demonstra que o acesso a uma ampla e adequadamente qualificada força de trabalho é uma das principais diretrizes para a implantação de terceirização de processos de negócios fora das fronteiras, em atividades de mais alto nível de sofisticação e valor agregado. São funções como: processamento de assessoria jurídica especializada em questões contenciosas, finanças corporativas, desenvolvimento de programas (*software*) e serviços de atendimento a clientes com demanda técnica complexa.

No critério qualidade, a força do capital humano e do ambiente empresarial da Cidade de São Paulo só perde para Manila a capital das Filipinas, principalmente por este tratar-se de um país de língua inglesa.³⁷

“Foi uma surpresa para nós vermos São Paulo com um desempenho tão positivo porque, normalmente, os países mais populares para a terceirização, como sabemos, são a China, a Índia e as Filipinas por razões muito ligadas ao fator custo”, disse Jeremy Kelly, um dos autores do estudo.³⁸

De acordo com Kelly, São Paulo e mesmo outras cidades brasileiras como Curitiba e Porto Alegre oferecem uma mistura mais ampla de fatores vantajosos, apesar de o ponto forte ser a mão-de-obra disponível.

“Essas cidades satisfazem os três requerimentos chave: primeiro, custo baixo em termos de força de trabalho, serviços básicos, telecomunicações e ofertas no setor imobiliário. Segundo, oferecem uma força de trabalho relativamente bem educada e, terceiro, têm um mercado interno crescente”, afirma Kelly.

No entanto, ainda são poucos e recentes os esforços institucionais do Brasil em promover as reconhecidas vantagens competitivas que detém os principais mercados

do nosso país, em receber operações *offshoring*. A edição de agosto de 2004, do *International Call Center Management – ICCM*, realizado em Chicago (EUA), recebeu pela primeira vez um estande brasileiro voltado à promoção da terceirização *offshoring* de *Call Centers*, um dos maiores e mais emergentes segmentos de BPO no mundo. A argumentação usada para convencer os visitantes de que os brasileiros são bons em prestação de serviços, usou um interessante jogo de palavras e conceitos: o dos sete “Cs” ou as sete razões para implantar um BPO de Call Center no Brasil. Como pode ser vista a seguir, essa argumentação sintetiza de modo bastante didático as vantagens competitivas do mercado brasileiro para a hospedagem de operações terceirizadas extra-fronteiras de um modo geral:³⁹

1. *Country* (País): riscos limitados de desastres naturais, profissionais capacitados em vários estados, baixos riscos políticos internos e externos e proximidade com os EUA.
2. *Culture* (cultura): presença histórica de imigrantes, fluência de diversos idiomas, profissionalismo orientado a serviços, cordialidade, alinhamento cultural com os EUA e com a Europa e estilo de vida típico ocidental.
3. *Companies* (companhias): país tradicionalmente acolhedor com multinacionais de diversos setores.
4. *Communications* (comunicações): não há monopólios estatais no setor de telecomunicações, o ambiente regulatório é transparente e evoluído, infraestrutura de telecomunicações moderna, presença dos principais fornecedores globais de equipamentos e serviços o que garante ótima manutenção ao sistema (principalmente de *Call Centers*).
5. *Competence* (competência): comprovada experiência em prestação de serviços para empresas nacionais e estrangeiras, recursos humanos tecnologicamente capacitados.

6. *Costs* (custos): salários competitivos com outros países emergentes, relação entre real e dólar torna as operações mais baratas, algumas empresas de desenvolvimento de software já estão aproveitando essas vantagens competitivas do Brasil.

7. *Customer satisfaction* (satisfação do cliente): o Brasil tem uma das mais altas taxas de satisfação do mundo, subsidiárias de grandes empresas globais de serviços premiaram operações feitas no País como entre as melhores do mundo.

Para se ter uma idéia do potencial de expansão desse setor, a *International Data Corporation - IDC** estima que, apesar da megadesvalorização do Real ocorrida entre 2001 e 2002, o mercado brasileiro de serviços terceirizados de *contact center* cresceu no ano de 2003, 24,2% em faturamento, enquanto o mercado da região EMEA (Europa, Oriente Médio e África) cresceu 18,2% e o da região das Américas 19,5%. O mercado norte-americano cresceu 17,5% nesse setor.⁴⁰

O desejo de tirar vantagem das oportunidades do mercado local é outro direcionador das decisões geográficas na terceirização fora das fronteiras. O terceiro cenário é o focado em **Mercado**. De fato, quanto mais se fortalecem os blocos econômicos regionais, maior a atratividade dessas regiões para quem está geograficamente dentro delas através de, por exemplo, maiores vantagens tarifárias, entre outras.

O desempenho econômico da região destino e o potencial de crescimento de seu mercado, são as forças diretrizes para a atração de empresas com esse foco. Enquanto o custo e o capital humano permanecem importantes, a escala atual e o potencial de crescimento do mercado local são fatores preponderantes neste cenário.

Em decorrência das perspectivas de crescimento das operações *offshoring* os mercados imobiliários das cidades destino tendem a acompanhar esse incremento, uma vez que a demanda por espaços corporativos deve aumentar proporcionalmente.

* www.idcbrasil.com.br

Isso igualmente se reflete na redução da vacância dos imóveis corporativos e no aumento do valor médio do aluguel, na maioria dos mercados em questão.

É o caso dos países da chamada *BRIC economy*, sigla que faz alusão à palavra *brick* - tijolo, composta das iniciais de Brasil, Rússia, Índia e China. Segundo um relatório do banco norte-americano Goldman Sachs, essas quatro economias emergentes estarão entre as oito principais economias do mundo até meados deste século, em função do descolamento do crescimento dos seus Produtos Internos Brutos – PIB, com relação ao crescimento do PIB do atual Grupo dos Sete (EUA, Grã-Bretanha, Japão, Alemanha, Canadá, França e Itália).

Levando-se em consideração diversos fatores macro-econômicos, projeções de crescimento populacional, expansão das megalópoles e tendências de consumo dos recursos naturais, no ano 2050 o grupo BRIC será um dos principais vetores de crescimento econômico global.⁴¹

Outra pesquisa, feita pela Jones Lang LaSalle (2002) junto a gestores de facilidades de algumas das principais empresas norte-americanas, em seus setores, procurou identificar as tendências do mercado de gerenciamento de facilidades corporativas para os próximos dez anos.⁴²

Os participantes da pesquisa foram desafiados a avançar até o ano de 2015 e considerar como os fatores mencionados acima devem desenhar o futuro do planeta. Inicialmente, os participantes do seminário foram solicitados a identificar o significado das tendências em termos de oportunidades gerais de negócios. Em seguida foram questionadas as implicações no mercado imobiliário e de gerenciamento de facilidades corporativo. Algumas conclusões são muito interessantes e contribuem para o planejamento de mercado:

- Entre os anos 2002 e 2015 a população mundial vai saltar de 6,1 para 7,2 bilhões; 95% desse crescimento acontecerá nos países em desenvolvimento, com Índia e China concentrando 40% desse incremento. Indonésia, Paquistão e Brasil também vão experimentar significativo crescimento.

- A pirâmide etária dos países em desenvolvimento terá substancial crescimento na faixa da população com mais de 65 anos e nos países desenvolvidos, em função do baixo crescimento vegetativo (da ordem de 0,2%) – em alguns casos até negativo, com o Japão – a terceira idade consumirá cerca de um terço das receitas dessas nações em pagamento de aposentadorias. Esse aspecto, aliado à redução da população economicamente ativa, tem o potencial de deprimir economias.
- É possível afirmar que o evento das megalópoles vai causar alto impacto no valor das propriedades imobiliárias, afetando toda a cadeia de negócios do setor. Ao tomar decisões estratégicas de localização, gerentes de facilidades corporativas deverão considerar que as megalópoles deverão ser o foco dos investimentos globais emergentes.
- Nesse ambiente, os gestores de facilidades corporativas deverão posicionar suas propriedades para evitar restrições de recursos naturais, racionamentos de energia, menor oferta de mão de obra e desafios logísticos. As preocupações não deverão ser apenas sobre a concentração urbana, mas também sobre os desafios de acessibilidade de meios de transporte. Assim algumas localidades com bons acessos fora das regiões centrais de escritórios devem crescer em importância.
- A infra-estrutura predial nos países em desenvolvimento passará a ser prioridade. Ao mesmo tempo em que os requisitos prediais devem aumentar nos países em desenvolvimento, talvez diminuam, simultaneamente, nos países desenvolvidos. Os imóveis corporativos terão que oferecer facilidades para atender as novas necessidades dos trabalhadores. Por exemplo, o local de trabalho deverá acomodar as necessidades e desejos de funcionários com idades mais avançadas. As empresas talvez tenham que considerar serviços de atendimento de saúde não apenas aos filhos dos funcionários, mas também para os seus pais na terceira idade.

No caso dos mercados da América Latina, há um interesse estratégico ainda mais específico, principalmente por parte das empresas norte-americanas. Associado aos

já mencionados benefícios da terceirização *offshoring* para esse mercado, há o crescente interesse em atingir o grande público latino que vive nos EUA. Os latinos são o grupo étnico que cresce mais rápido por lá, com a expectativa de atingir a casa dos 15% da população, ou 48 milhões de pessoas, em 2010. Assim, era apenas uma questão de tempo até que as empresas norte-americanas passassem a aplicar mais intensamente as lições da terceirização *offshoring* para atender a sua base de clientes latinos.⁴³

Tardamente, uma dúzia de grandes empresas norte-americanas aderiu à onda da terceirização *offshoring* e instalou operações com equipes locais em diversos países sul-americanos. México, Argentina e Chile passaram a competir com a Índia na disputa para hospedar operações como desenvolvimento de *software* e *call centers*, em função do idioma espanhol nativo. Santiago, a capital do Chile que tem uma população de 4,6 milhões de pessoas, é pequena se comparada a São Paulo, com 18 milhões. Além dos baixos custos operacionais e da disponibilidade de imóveis, uma das razões que levou as empresas a se mudarem para o Brasil é o tamanho do mercado local.

A terceirização na América Latina ainda é uma atividade incipiente se comparada com a disseminação dessa prática no hemisfério norte. Uma das razões para isso é a herança política, social e cultural da região que justifica em parte a fraca adoção desse modelo de gestão. Por outro lado, esse ponto fraco aponta um forte potencial de crescimento dessa prática, em um futuro próximo, como será visto adiante.

Apesar da abundância de recursos naturais, as sociedades latino-americanas herdaram práticas comerciais que geraram uma cultura de desconfiança, sobretudo quanto ao cumprimento de acordos e contratos, o que não contribui com o processo de terceirização, que prescinde de um ambiente de profissionalismo e respeito institucional.

O Brasil é um exemplo de muitos dos problemas que afetam a terceirização na América Latina. Controlado por um regime militar dos anos 60 até início dos anos 80, o mercado brasileiro estava fechado para as inovações mundiais do setor de tecnologia da informação, importante impulsionador da terceirização.

Especialistas afirmam que está próximo o momento para a grande expansão da terceirização na América Latina e de que isso acontecerá de forma muito mais rápida e causando mais impacto do que aconteceu na América do Norte.

O aumento da competitividade atrelada à busca da excelência em processos, por meio da redução de custos e do acesso à tecnologia, está transformando a terceirização em uma prática comum na América Latina. Dois fatores fundamentais na macro-economia dos países latino-americanos que desencadearão esse desenvolvimento, são: a expansão da concorrência e o aperfeiçoamento da administração institucional, esse último apoiado na substituição das práticas informais e pessoais por processos realizados com especialistas capazes de fornecer as melhores práticas e um forte gerenciamento, sob regras claras e transparentes.

De acordo com um outro estudo realizado pela IDC em 2004⁴⁴, mais um fator contribuiu para aumentar a demanda pela terceirização de serviços de TI e telecomunicações: a diminuição da resistência dos gestores das empresas contratantes, motivada pela crescente adequação operacional e cultural que vem, gradualmente, superando os tradicionais receios envolvidos nesse tipo de modelo de negócio. Segundo Mauricio Monteiro, analista sênior de mercado para Serviços de TI na América Latina, “a possível perda do controle operacional e do domínio integral do negócio, e também as questões relativas à privacidade das informações, já não representam grandes obstáculos na adoção do *outsourcing*. E, mesmo os riscos operacionais ainda existentes vêm sendo tratados com mais responsabilidade pelas empresas prestadoras dos serviços e pelos escritórios responsáveis pela elaboração dos SLAs”.

Essa tendência já tinha sido antecipada por várias empresas de pesquisa – como Gartner Group, Meta Group, Aberdeen Group e Yankee Group – que previram taxas de crescimento da ordem de 30 a 35% para os serviços de terceirização baseados em tecnologia na América Latina. No Brasil, uma série de indicadores mostra que a terceirização é o segmento líder em tecnologia da informação e que se movimenta cerca de US\$ 18 bilhões, sendo o setor de serviços responsável por US\$ 4 bilhões e o setor de software, que antes liderava as pesquisas, por outros US\$ 3,6 bilhões.

Segundo o Gartner Group o mercado global de tecnologia da informação (TI) movimentou US\$ 180 bilhões em 2003 e o de terceirização de processos de negócios, outros US\$ 112 bilhões. O crescimento anual global previsto é de 7,9% até 2008, e na América Latina será de 9,8%.⁴⁵

Para o Aberdeen Group, a categoria de suprimentos de maior crescimento a partir de fontes estrangeiras, nos EUA, será a dos serviços de terceirização de processos de negócio. As intenções de uso de fontes estrangeiras por gerentes de suprimentos de empresas norte-americanas indicaram uma taxa de crescimento de mais de 200%, nos próximos cinco anos, nos serviços de: *Call Centers*, processamento de folha de pagamento, recondicionamento de produtos, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de infra-estrutura de TI, gerenciamento de armazéns, logística, entre outros.⁴⁶

Se o mercado brasileiro de terceirização crescer a taxas 15% maiores que o ocorrido no norte-americano, irá alcançar o patamar dos EUA em menos de três anos. Este potencial também fornece argumentos para sustentar a afirmação de que a implementação da terceirização provavelmente será mais rápida e mais eficiente no Brasil, do que se verificou com os norte-americanos.

Mais especificamente com relação ao mercado brasileiro de gerenciamento de facilidades, a revista *Infra* publicou recentemente, por ocasião do seu II Congresso, uma pesquisa entre os participantes que revelou algumas informações sobre as atividades sob a responsabilidade das funções de *Property Management* e *Facility Management* nas empresas, separadamente⁴⁷. A pesquisa foi realizada com os 237 profissionais presentes, além de mais de 60 profissionais das empresas patrocinadoras, jornalistas, acompanhantes e representantes de entidades, dos estados do Sul, Sudeste e Bahia.

Nota-se que a pesquisa classificou a terceirização de “tipo de mão de obra” e levantou as seguintes informações com relação à terceirização:

Property Management - PM			
Atividades sob a responsabilidade		Tipo de Mão-de-Obra	
%	Serviços de Property	Terceirizada (%)	Própria (%)
100,0	Manutenção	59,0	41,0
92,3	Ar condicionado	61,5	30,8
92,3	Utilidades Prediais	48,7	43,6
84,6	Geradores	56,4	28,2
82,1	Energia e água	38,5	43,6
74,4	Limpeza e Conservação	59,0	15,4
71,8	Paisagismo	56,4	15,4
69,2	Coleta de Resíduos	56,4	12,8
69,2	Controle de Pragas	64,1	5,1
69,2	Elevadores	64,1	5,1
66,7	Controle de Acesso	41,0	25,6
64,1	Segurança	51,3	12,8
61,5	Bombeiros/Incêndio	41,0	20,5
59,0	Recepção	35,9	23,1
56,4	Gestão Ambiental	20,5	35,9
53,8	Meio Ambiente	12,8	41,0
51,3	Estacionamento	23,1	28,2
46,2	Comunicações	28,2	17,9
41,0	Financeiro	12,8	28,2

Tabela 5.4. Atividades de Property Management terceirizadas e próprias.

Fonte: Revista Infra (abr. 2005).

Facility Management - FM			
Atividades sob a responsabilidade		Tipo de Mão-de-Obra	
%	Serviços de Facility	Terceirizada (%)	Própria (%)
79,5%	Mudança de layout	38,5%	41,0%
74,4%	Chaveiro	53,8%	20,5%
71,8%	Apoio a eventos	38,5%	33,3%
69,2%	Estoque de materiais	23,1%	46,2%
61,5%	Central de Cópias	30,8%	30,8%
61,5%	Mensageria interna e externa	38,5%	23,1%
59,0%	Salas de reunião	23,1%	35,9%
56,4%	Central de Atendimento	20,5%	35,9%
53,8%	Arquivo	25,6%	28,2%
51,3%	Alimentação (restaurante/copa)	38,5%	12,8%
51,3%	Digitalização de documentos	30,8%	20,5%
51,3%	Telefonia: rateio e tarifação	20,5%	30,8%
48,7%	Frota de veículos	23,1%	25,6%
48,7%	Mobiliário	38,5%	10,3%
46,2%	Vagas de garagem	23,1%	23,1%
43,6%	Transporte	28,2%	15,4%
43,6%	Viagens	25,6%	17,9%
33,3%	Vending Machines	28,2%	5,1%

Tabela 5.5. Atividades de Facility Management terceirizadas e próprias.

Fonte: Revista Infra (abr. 2005).

A Terceirização e os Processos de Negócios em Serviços

Uma vez que o foco deste trabalho é o de estudar a terceirização em gerenciamento de facilidades, para finalizar a introdução e as principais definições é fundamental prestar alguns esclarecimentos sobre o conceito de organização de serviços e seus principais elementos.

Como já foi visto, ambas as atividades “terceirização” e “gerenciamento de facilidades”, têm a característica comum de serem atividades realizadas por organizações de serviços, em sua maioria.

Prestar serviços também é administrar processos. Empresas de serviços produzem através dos recursos operacionais e de processos claramente projetados para essa finalidade.

O desafio da produção em operações de serviços está diretamente associado às diferentes características de “volume e variedade” das atividades produtivas, que cada organização terá em função de seus objetivos.⁴⁸

A dimensão “volume” pode estar associada à quantidade de serviços produzida (p.ex. número de Ordens de Serviço emitidas por dia) ou à quantidade de mão-de-obra por serviço (p. ex. número de horas despendidas em um serviço complexo, por diversos trabalhadores).

Já a dimensão “variedade” pode ser alta, em função da gama de serviços oferecidos (associado à personalização dos serviços prestados, alta flexibilidade) ou baixa em função da pequena flexibilidade de soluções apresentadas (alta padronização e regularidade).

É aí que entra a capacidade de visão do executivo, já que ele pode obter melhorias sensíveis de produtividade sem fazer, necessariamente, grandes e pesados investimentos em infra-estrutura e demais recursos, mas sim, utilizando o seu próprio sistema existente.

Essa mudança pode ser mais simples e menos custosa do que parece. Inicia-se pelo desenho completo da cadeia produtiva existente, retratando a realidade dos processos empresariais que constituem a essência do negócio. Com isto, a empresa terá consciência de onde estão os reais gargalos da produção, bem como também visualizará os pontos onde há força de trabalho redundante, eventuais pontos fracos, que merecem investimentos, além das fragilidades a que o negócio está exposto.

Trata-se da adoção da técnica de Análise de Processos de Negócios (*Business Process Analysis – BPA*) para conhecimento do problema e mapeamento das falhas dos processos. Essa metodologia será detalhada no capítulo seguinte, aplicada ao gerenciamento de facilidades.⁴⁹

Com o resultado dessa auto-análise em mãos, a empresa pode iniciar uma segunda etapa, com o redesenho dos processos, para torná-los mais enxutos, inteligentes e, por consequência, produtivos.

Já a reengenharia de processos⁵⁰ pode ser implementada adotando-se medidas para a eliminação e correção dos problemas identificados, bem como provendo o volume ideal de recursos e capacitação para a sua equipe de trabalho, dimensionada de forma a atingir as metas estratégicas definidas. Trata-se de uma abordagem mais radical de transformação dos processos de negócios e foi batizada por Hammer e Champy (1994) como reengenharia de processo de negócios (*BPR – business process re-engineering*).⁵¹

Naturalmente para se levar a cabo uma iniciativa dessa envergadura, o essencial é contar com a capacidade criativa dos colaboradores, que mais que qualquer

consultor, pode dedicar-se integralmente em uma iniciativa de otimização de processos e produzir ganhos de alta relevância para a empresa, sem que isto lhe custe valores adicionais.

A maior contribuição certamente vem do profissional de linha de frente que, atuando como elemento de interface do processo na intersecção entre a sua empresa e a do cliente, tem maiores chances de enxergar o sistema de prestação de serviços em seu ponto crítico: o chamado “momento da verdade” ou “momento do contato”⁵². Quanto maior for o suporte do *back-office* e maior for a sua autonomia, melhores serão os resultados em termos de realimentação do sistema.

Esta mesma iniciativa lança a semente da melhoria contínua dos processos desenvolvidos pela empresa, em uma função da rotina diária, e passa a possibilitar a implantação de indicadores de desempenho de cada processo, que levará à percepção da eventual necessidade de adoção de medidas de correção de pontos fracos, no sentido de buscar a excelência dos produtos resultantes desses processos.⁵³

6. OS MODELOS DE ANÁLISE E GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Como já foi visto, a terceirização tem sido uma força dinâmica no mundo profissional do gerenciamento de facilidades nos últimos vinte anos. Ela vem sendo utilizada, em algum nível, por praticamente todas as empresas da *Fortune 500*. No competitivo e mutante ambiente atual, no qual os negócios precisam lutar para sobreviver, a terceirização permite aos executivos a opção de evitar os tradicionais cortes em recursos humanos e preservar as preciosas reservas críticas no fluxo de caixa.

O estado da arte da terceirização permitiu ainda a ambos, os profissionais de gerenciamento de facilidades e os executivos contratantes, a delegação de funções tradicionalmente de suporte, a prestadores de serviços terceirizados de alto desempenho que procuram retribuir aos contratantes com as melhores práticas, alcançando, e muitas vezes superando, as expectativas dos acionistas.

Em vinte anos, os gerentes de facilidades (GFs) das grandes corporações expandiram sua atuação de âmbito regional, para nacional e agora global. Simultaneamente, as responsabilidades dos GFs tiveram ampla expansão nos últimos anos e os prestadores de serviços terceirizados estão encontrando maiores dificuldades em manter um ingrediente crítico, que faz a receita de terceirização ser única e dinâmica: um trabalhador capacitado com qualidade e motivação, que queira fazer parte da solução terceirizada para a indústria de gerenciamento de facilidades.

Atualmente, o prestador de serviços terceirizados precisa de uma constante fonte de trabalhadores capacitados para manter as receitas mensais em alta, enquanto o GF contratante demanda soluções proativas que reduzam os custos mensais, mas aumentem o nível geral de serviços aos clientes internos e externos da empresa em que trabalha.

No caso das empresas de classe mundial (*world-class*) que impulsionam o desenvolvimento das melhores práticas, o terceirizado está sendo solicitado pelo GF a assumir o papel de fornecedor global. O processo de identificação de atividades de suporte, e a respectiva seleção de fornecedores, estão sendo intitulados de aliança com “parceiro global” ou “parceiro estratégico”, da parte do prestador de serviços terceirizados.

O escopo dos serviços de suporte e de gerenciamento de facilidades vem expandindo e agregando componentes vitais e estratégicos das empresas. Conforme o papel do GF expande e as solicitações das empresas demandam prestadores de serviços proativos (e até multinacionais, no caso das operações de terceirização fora das fronteiras), o processo de seleção de um terceirizado passa a ser crítico para a empresa.

Cada vez mais os GFs das empresas contratantes precisam identificar prestadores de serviços que possam apresentar soluções que sejam convergentes com as necessidades da contratação, ao invés de ter de lidar com fornecedores que visam apenas aumentar a quantidade de mão de obra fornecida.

Nesse novo ambiente, o nível de serviços prestados pelo terceirizado deve ser estabelecido não apenas pelas condições e termos contratuais, mas também pelo desejo em prover soluções proativas e que possam ser replicadas em outros contratos.

As relações de terceirização devem proporcionar a ambas as empresas envolvidas a experiência do aprendizado, indo ao encontro do conceito de Senge (1990)⁵⁴ de Organização que Aprende - *Learning Organizations*, nas quais os ganhos são principalmente de capacitação. De fato, nos casos de sucesso os prestadores de serviços captam valor onde o contratante não consegue captar e geram não apenas ganhos de escala, mas também de capacitação ao longo do relacionamento.

Na pesquisa realizada por AUGUSTE et. al. (2004) para a empresa de consultoria McKinsey, que estudou mais de 400 fornecedores de serviços em vários setores, verificou-se que alguns desses, como os de informática, vêm trabalhando com muito esforço e pouco resultado para transformar serviços que se tornaram mercadorias (*commodities*) em negócios sustentáveis. “Mesmo em segmentos mais atraentes, como o de fabricação por contrato, certos fornecedores não estão conseguindo decolar”.⁵⁵

Alguns prosperam, outros tropeçam

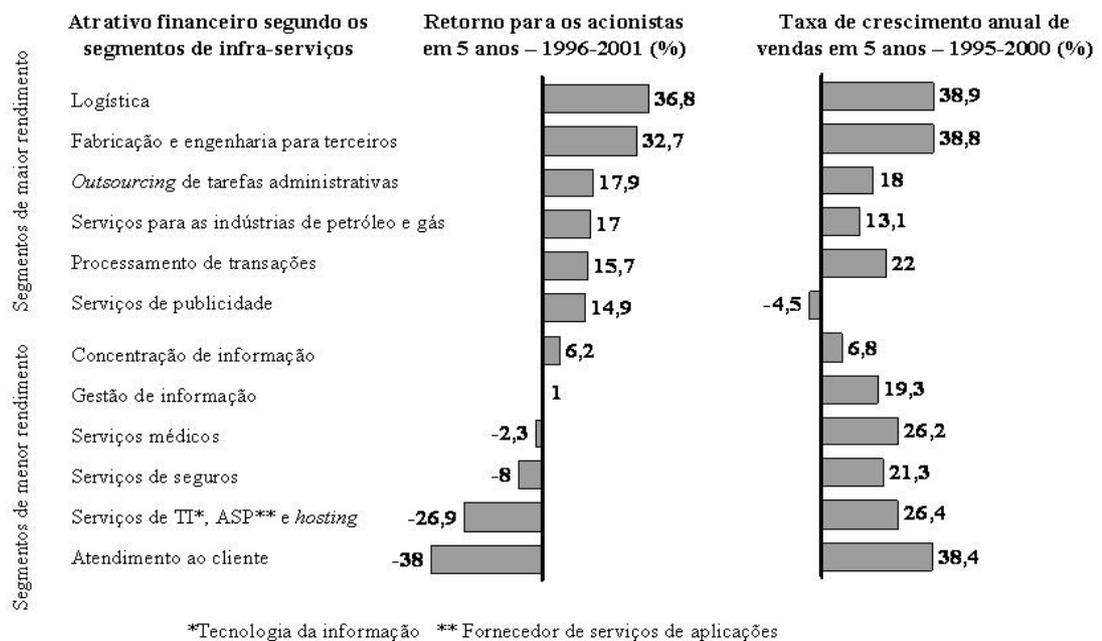


Figura 6.1. Alguns prosperam outros tropeçam.

Fonte: Compustat; análise da McKinsey (2004).

Segundo o relatório, os terceirizados são bem-sucedidos quando agregam aos processos o valor que os seus clientes não conseguem agregar. Prestadores de serviços de gerenciamento de facilidades alcançam esse nível ao definir quantitativamente o escopo dos processos de um cliente que vão gerenciar, ao negociar condições comerciais sustentáveis e equilibradas para o contrato –

agregando o valor da inovação e limitando os custos da interação – e ao conciliarem a demanda por serviços personalizados do cliente com a necessidade de padronização de seus serviços. O relatório conclui que: “no longo prazo, os fornecedores devem gerar não só ganhos de escala, mas também de capacitação - codificando as inovações desenvolvidas ao atender um cliente para que possam ser usadas no trabalho para outros clientes”.

Ou seja, a menos que os prestadores de serviços de gerenciamento de facilidades estendam suas inovações para uma série de clientes, seus negócios enfrentarão o risco dos clientes preferirem re-internalizar a atividade, dinamizada, para dentro de suas empresas, passando a administrá-la com tanta eficiência como faziam os especialistas.

Somente a estratégia de explorar os ganhos de escala gerados por uma grande base de clientes e os ganhos de capacitação desenvolvidos ao enfrentar uma variedade de situações, podem permitir aos especialistas manter suas vantagens em relação aos processos internos de seus contratantes, atuais e potenciais.

Além disso, em função da abordagem de terceirização de processos de negócios, as empresas de gerenciamento de facilidades e seus contratantes estão mais integrados do que nunca, e em contato constante e intensivo. Isso normalmente demanda investimentos em tecnologia que não devem ser subestimados, sob o risco de minar a própria lógica da terceirização.

Da parte do contratante, é importante identificar esses fatores para reduzir as chances de insucesso na relação com o parceiro terceirizado. Para isso é necessário conhecer o fornecedor em suas capacitações, além de avaliar o potencial de suas estruturas para adquirir outras. Assim o contratante evita futuros problemas da parte do terceirizado e mais: estabelece uma relação de crescimento com o seu parceiro ao permitir que ele absorva mais funções e apresente inovações, alcançando a tão desejável sinergia em ambos os negócios.

Os contratantes que definiram seus limites de terceirização de forma restrita correm o risco de restringir a inovação e agregação de valor da parte do terceirizado. Por exemplo, algumas empresas de logística fornecem mão de obra direta para o depósito de seus clientes, porém, como têm pouco controle sobre o modo de funcionamento do depósito, não conseguem diferenciar adequadamente o trabalho que fazem daquele que seus clientes faziam.

Na maioria dos casos, os contratos de prestação de serviços terceirizados de gerenciamento de facilidades seriam mais bem-sucedidos se definissem os limites de forma mais ampla, abrangendo um processo em sua íntegra, como propõe este trabalho.

Ao assumir uma função completa, incluindo a própria equipe do cliente, o terceirizado consegue mudar o processo e, portanto, buscar a esperada redução de custos. A empresa poderia automatizar serviços de gerenciamento de facilidades oferecendo um recurso de auto-serviço baseado, por exemplo, na Internet o que reduziria a necessidade de pessoal. Mudar apenas alguns serviços selecionados de gerenciamento de facilidades e deixar outros nas mãos da equipe interna praticamente não afetaria os custos. Transferir todos esses serviços é que provoca uma mudança significativa.

Esse é certamente o maior problema existente hoje, principalmente no mercado brasileiro: a crise de expectativa na relação entre contratante e contratado, onde o contratante espera agregação de valor e transformação de seu negócio, mas não oferece amplo espectro de atuação e o contratado, para romper barreiras de entrada, aceita assumir menos funções do que está apto a prover e acaba não apresentando inovações em função das restrições impostas.

No setor público, a solução da terceirização de processos de negócios foi, por exemplo, amplamente adotada na Inglaterra, na adoção das Parcerias Público-

Privadas, com o intuito de viabilizar fundos e operacionalizar o gerenciamento de facilidades de infra-estrutura pública.*

Já o Brasil vive um momento de baixos investimentos em infra-estrutura pública, se comparado com a expressiva expansão vivida pelo próprio país entre as décadas de 1940 e 80, ou até com outros países em desenvolvimento. Atualmente, o equivalente a menos de 1,1% do PIB brasileiro é aplicado em investimentos de infra-estrutura pública tais como: construção e modernização de portos e aeroportos, estradas, ferrovias, energia elétrica, comunicações, etc. Em meados do século passado esse investimento era da ordem de 3%.⁵⁶

A estratégia de adotar a sub-contratação de empresas especializadas nos investimentos em infra-estrutura pública é largamente adotada no Brasil, há muitos anos. As empresas públicas brasileiras adotam essa modalidade em todas as fases do processo: estudos preliminares, estudos de impacto ambiental, estudos de viabilidade econômico-financeira, construção e operação de facilidades públicas de todo o tipo e porte. As empresas de construção pesada por sua vez, de modo análogo, sub-contratam fornecedores especializados, estabelecendo uma cadeia produtiva de grande importância e valor econômico.

Uma das fontes de pesquisa deste trabalho tem origem na Arábia Saudita, que alcançou notável crescimento em desenvolvimento de infra-estrutura nas últimas três décadas. Esse crescimento é demonstrado pelo rápido desenvolvimento urbano daquele país.⁵⁷

No mundo inteiro, cidades deparam-se com o constante desafio de prover aos cidadãos serviços eficientes a baixos custos. Assim, a terceirização em atividades de projeto, construção ou gerenciamento de facilidades proporciona uma resposta prática a esses desafios. As municipalidades têm constatado os benefícios da

* vide capítulo 1. Introdução; BIFM. Para mais informações sobre as Parcerias Público-Privadas visitar o site da Public-Private Infrastructure Advisory Facility www.ppiaf.org.

terceirização e tem adotado a prática na maioria dos seus serviços de gerenciamento de facilidades e serviços públicos.

Ao administrar uma diversidade de ativos de infra-estrutura pública, tais como rodovias, pontes, edifícios e redes subterrâneas de utilidades, municipalidades necessitam estar constantemente atualizadas com conhecimento e tecnologia, em função de tamanha complexidade e variedade de facilidades. Entretanto, é uma tarefa desafiadora para as equipes internas acompanhar a capacitação necessária para a prestação de serviços em um alto padrão.

Devido a isso, municipalidades de diversos países estão aumentando a procura pela contratação de serviços de gerenciamento de facilidades, de prestadores de serviços terceirizados, com o propósito de acessar o conhecimento especializado de alto nível demandado.

A terceirização tem sido uma atraente ferramenta estratégica que as municipalidades têm adotado para a manutenção, o reparo e a renovação da infra-estrutura pública. A implementação desse modelo, nas diversas esferas do governo, pode ser uma excelente solução para a viabilização dos imprescindíveis investimentos em infra-estrutura no Brasil.

Simultaneamente ao importante investimento em implantação de infra-estrutura pública, é fundamental adotar as melhores práticas na gestão operacional dessas facilidades de modo a obter o retorno desses recursos, em benefícios aos usuários, otimizando os investimentos realizados.

Após anos de pesquisa em eficiência de uso de recursos em gerenciamento de facilidades que resultaram no estabelecimento de referências (*benchmarkings*) ao mercado, Gary McNeil, da *The United States Environmental Protection Agency – US EPA*, agência ambiental norte-americana, através de seu programa internacional de edifícios eficientes, *Efficient Buildings International – EBI* (cujo objetivo é ajudar

empreendedores e administradores de edifícios comerciais a melhorar sua eficiência energética, reduzindo assim as emissões atmosféricas associadas com a geração de eletricidade), concluiu que “a eficiência de um edifício depende muito mais de excelência em gestão dos seus administradores, do que da excelência em suas instalações e equipamentos”⁵⁸. Esse conceito é de fundamental importância para se avaliar a validade da busca da excelência em gestão operacional de facilidades, já na fase de concepção de um empreendimento.

É interessante notar a evolução da classificação dos edifícios: até pouco tempo atrás edifícios tecnologicamente avançados eram chamados de “edifícios inteligentes”. Atualmente, um novo aspecto de “inteligência” foi adicionado aos requisitos tecnológicos de uma edificação: a sua eficiência ambiental. São os chamados “edifícios verdes” (*green buildings*) ou ambientalmente corretos.

AS ATUAIS PRÁTICAS DE TERCEIRIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

Para uma análise mais completa dos modelos de terceirização e sua adequação ao mercado de gerenciamento de facilidades brasileiro, justifica-se uma pesquisa sobre as atuais práticas dessa atividade de negócios no Brasil.

Os propósitos e benefícios dessa pesquisa seriam diversos e, por si só, já seria tema de uma interessante e pertinente investigação de grande relevância e potencial de contribuição ao mercado de gerenciamento de facilidades brasileiro.

A pesquisa, que poderia abranger organizações, privadas, públicas e não governamentais em todo o país teria como finalidade possibilitar a organização de informações sobre os seguintes aspectos:

- A abrangência dos serviços de gerenciamento de facilidades administrados pelas organizações;
- As atividades que são feitas internamente e as que são terceirizadas;
- A porcentagem geral das atividades terceirizadas e suas taxas de crescimento;
- A participação dos prestadores de serviços no processo de formulação dos contratos de terceirização;
- A abrangência dos benefícios e riscos associados às práticas de terceirização; e;
- As estratégias desenvolvidas pelas organizações para alcançar um seguro, benéfico e bem sucedido resultado com a terceirização.

Para isso, poderia ser promovido um levantamento contendo uma série de questões a serem enviados aos membros da equipe de gerência sênior das organizações, ligados ao planejamento estratégico patrimonial no longo prazo, em um horizonte de cinco anos ou mais.

Esse levantamento permitiria indicar em que funções é utilizado o gerenciamento de facilidades no gerenciamento da infra-estrutura e dos serviços de suporte das organizações. Além disso, seria possível identificar se essas atividades são terceirizadas ou realizadas com recursos próprios.

Um inédito levantamento preliminar que pretende mapear as atividades, sua variada denominação, e a respectiva inserção na estrutura organizacional está sendo realizado pela ABRAFAC⁵⁹ e irá fornecer subsídios preliminares para o aprofundamento das pesquisas no setor de gerenciamento de facilidades nacional.

No levantamento realizado por Hassanain e Al-Saadi (2005)⁶⁰ no gerenciamento de ativos em municipalidades da Arábia Saudita, identificou-se que o critério para a seleção de um prestador de serviços em específico é o do menor preço. Aliado a isso,

a maioria das atividades terceirizadas no gerenciamento de ativos é desempenhada com base em um percentual do preço total em mais de 75% dos casos.

O levantamento também indicou que a cooperação e a parceria entre municipalidades, ou entre estas e o setor privado, seria benéfica às organizações municipais. Foi constatado que a maioria dos serviços pode ser terceirizado desde que haja um mecanismo para avaliar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho do prestador. No entanto, as políticas gerais e as prioridades das atividades têm que ser cuidadosamente controladas pela municipalidade contratante.

Já na pesquisa realizada pela A. T. Kearney e CAPS Research (2005)⁶¹ o que se observa de um modo geral é que as empresas adotam a terceirização amplamente em várias atividades, mas quando vistas em termos do montante de cada atividade terceirizada, percebe-se que a terceirização não é feita com profundidade. Custo e foco, definitivamente, são os principais motivos para terceirização.

Para levantamento dos dados foram convidadas 1.000 empresas em todo o mundo, das quais 165 responderam a um questionário on-line, entre outubro de 2003 e janeiro de 2004. A pesquisa foi complementada com uma entrevista realizada em 15 empresas, em função de suas respostas ao questionário. Os participantes da pesquisa representaram 24 setores econômicos.

Uma das conclusões obtidas com essa pesquisa foi a deficiência de uma abordagem estratégica na tomada de decisão de terceirização, o que ao mesmo tempo demonstra o potencial de desenvolvimento do objeto de estudo deste trabalho. A tomada de decisão, a exemplo do que já havia constatado Barrett (1995)⁶², é feita na maioria das vezes de forma intuitiva, faltando ao gerente de facilidades uma abordagem estruturada que lhe proporcione inclusive meios de comunicação na “língua do gerenciamento” para dialogar com seus pares nas organizações.

A seguir, a figura 4.2 apresenta um modelo de tomada de decisão para terceirização em função de condições internas e externas da organização.

MODELO DE TOMADA DE DECISÃO PARA AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE TERCEIRIZAÇÃO



Figura 6.2. Modelo de tomada de decisão para avaliação de oportunidades de terceirização.

Fonte: Compustat; análise da McKinsey (2004).

A figura acima é um modelo descritivo de tomada de decisão para avaliação de oportunidades de terceirização, baseado nos critérios de tamanho da oportunidade de resultados para o negócio e nível de dificuldade de implementação.

Exemplos de terceirização do quadrante 1 seriam os casos de terceirização de *Call Centers*. Os exemplos de terceirização do quadrante 2 seriam as atividades de alto valor agregado da cadeia de suprimentos, tais como: design de assentos, engenharia e manufatura na indústria automotiva, e terceirização de sistemas e componentes para a indústria aeronáutica. Um exemplo do quadrante 3 poderia ser Gerenciamento de Facilidades, serviços de alimentação (cantina), nos quais a complexidade da terceirização é relativamente baixa, mas os retornos também são baixos.

Finalmente, no quadrante 4, a pequena monta da oportunidade de terceirização, aliada a restrições internas (p.ex: desagregação trabalhista em potencial) ou a falta

de uma base madura de suprimentos externos podem inviabilizar uma iniciativa de terceirização, o que levou o autor a sugerir “pôr em banho-maria” essa alternativa.

Em outra pesquisa realizada pela empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers denominada *Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing* (1999)⁶³, foram pesquisadas 304 grandes empresas multinacionais de todo o mundo (com faturamento acima de US\$ 1 bilhão) nas quais apenas os mais altos executivos foram consultados, foi possível mapear o potencial da terceirização de processos de negócio para a área que a pesquisa denominou de Processo / Gerenciamento Patrimonial (*real estate process / management*).

Um dos autores dessa pesquisa e diretor da PricewaterhouseCoopers, Vales (1998), publicou um artigo na ocasião comentando a ascensão da terceirização de processos de negócio, em escala mundial⁶⁴. Uma das informações pesquisadas foi a classificação das funções periféricas nas organizações, por tratar-se de uma definição crítica no processo de tomada de decisão para a terceirização.

Na tabela a seguir pode-se perceber que o processo de gerenciamento patrimonial é citado pelos executivos pesquisados como o de maior potencial para terceirização, por sua classificação de processo mais periférico (*non-core*). Ao mesmo tempo apenas 32% das empresas pesquisadas afirmam terceirizar esse processo, o que permite perceber um razoável potencial de expansão.

Também como já havia previsto Barrett (1995) “a maioria, se não todos, os serviços de gerenciamento de facilidades podem ser adquiridos externamente por uma organização. E mais, a maioria, se não todas as companhias contratarão alguma função em gerenciamento de facilidades, provavelmente de forma constante”.

Processos mais Periféricos	Citações	Processos mais Terceirizados	Citações
Gerenciamento Patrimonial	79%	Folha de Pagamento	37%
Folha de Pagamento	73%	Gestão de Benefícios	33%
Gestão de Benefícios	67%	Gerenciamento Patrimonial	32%
Auditoria Interna	62%	Adequação Tributária	26%
Atendimento a Reclamações	62%	Atendimento a Reclamações	24%
Adequação Tributária	56%	Processamento de Pedidos	21%
Suprimentos e Compras	44%	Recursos Humanos	19%
Processamento de Pedidos	42%	Auditoria Interna	19%
Finanças e Contabilidade	35%	Suprimentos e Compras	15%
Recursos Humanos	32%	Finanças e Contabilidade	12%

Tabela 6.1. Os processos periféricos (non-core) e os mais terceirizados.

Fonte: Vales, J. (1998). Grifos do autor.

Outro dado importante é que na América do Sul, ainda segundo Vales (1998), a adoção da terceirização de processos de negócio em gerenciamento patrimonial foi de 40%, maior que a média do resto do mundo (32%), o que indica um ambiente empresarial com maior potencial de absorção para a terceirização desse tipo de processo.

Como já foi dito, a tecnologia é um fator facilitador na terceirização de processos de negócio. É redundante dizer que quanto mais atividades operacionais de rotina uma empresa automatiza, mais fácil e econômica é a tarefa de delegá-las a fornecedores terceirizados. Ao mesmo tempo, a redução dos processos de negócio à forma digital aproxima a companhia de seus fornecedores, diminuindo ainda mais os custos.

Como a digitalização significa custos menores de interação e, portanto, torna a terceirização mais viável economicamente, o grande número de empresas que se lançam no espaço competitivo resultante precisa de alguma forma de diferenciação, já que seus serviços se transformaram em mercadorias comuns. Algumas empresas já estão caminhando nessa direção. Fabricantes terceirizados e fornecedores de serviços de logística têm procurado controlar um pedaço maior das cadeias de fornecimento

de seus clientes, passo que exige inovação na administração de estoques e informações.

Atualmente, muitos prestadores de serviços conseguem melhorar os processos rotineiros de determinado cliente, mas enfrentam dificuldades em codificar as lições aprendidas em seu atendimento para então aplicá-las a outros. Com o tempo e a maturação das relações de terceirização, a codificação e a escala de aplicação vêm tornando-se mais fáceis de atingir, fazendo com que se preste mais atenção aos ganhos de capacitação - ou seja, à melhoria dos processos e à exploração das idéias.

A evolução do terceirizado: do ganho de escala ao ganho de capacitação

<p>Primeira onda (antes de 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabricação para terceiros ▪ Execução de pedidos ▪ Processamento de cartões de crédito ▪ <i>Call centers</i> ▪ Sistema nacional de pagamentos 	<p>Segunda onda (1997-2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma de banco <i>on-line</i> ▪ Fornecedor de serviços de aplicações ▪ Serviços de recursos humanos ▪ <i>Software</i> de banco por internet e <i>hosting</i> ▪ Processamento de hipotecas ▪ Serviços de custódia ▪ Serviços de informação para a tomada de decisões 	<p>Futura onda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de produtos básicos (o Mc Donald's poderia fornecer esses serviços, por exemplo) ▪ <i>Design</i> de fabricação (a Toyota talvez fornecesse esse serviço) ▪ Gestão de cadeia de fornecimento (um exemplo seria a Wal-Mart) ▪ Serviços de aprovisionamento (GE) ▪ Serviços de marketing direto (Capital One) ▪ Administração de risco de crédito (Wells Fargo) ▪ Serviços de assessoria financeira (American Express)
--	---	--

Figura 6.3. A evolução do terceirizado: do ganho de escala ao de capacitação.

Fonte: Auguste, B. et al. (*The McKinsey Quarterly* -2004).

Uma vez tomada a decisão de terceirizar, é fundamental observar que as abordagens adotadas no gerenciamento da terceirização influenciam o desempenho da empresa no alcance das metas estabelecidas no planejamento da terceirização. Daí a importância da escolha adequada do modelo de gerenciamento da terceirização.

Quanto aos principais motivos identificados na pesquisa A. T. Kearney e CAPS Research (2005)⁶⁵, as pressões de competitividade e a necessidade de melhoria do desempenho financeiro, trimestre a trimestre, são dois dos maiores fatores que estão levando a uma maciça onda de terceirização ao redor do mundo, não apenas no gerenciamento de facilidades conforme já havia previsto Barrett (1995)⁶⁶ dez anos antes.

Além das pressões de competitividade e desempenho os principais motivos pelos quais as empresas estão adotando a terceirização, segundo essa pesquisa acima mencionada, são:

- Acompanhar a concorrência em suas iniciativas de terceirização;
- Aperfeiçoar estruturas de custo não competitivas;
- Focar nas competências essenciais e reduzir investimentos e custos fixos em geral;
- Adquirir competitividade crescente em custos, na base de suprimentos para bens, serviços e tecnologia em relação à cadeia de valor da empresa;
- Estabelecer uma base avançada de futuras vendas em um país de baixo custo, através da terceirização fora das fronteiras de produtos ou processos de negócio.

Em suma, com base nessa pesquisa e demais observações obtidas em diversas fontes, nota-se que as empresas estão buscando a terceirização devido a uma série de razões, que podem ser agrupadas basicamente em três considerações: custos, foco em competência e receitas.

Um interessante quadro das principais razões para terceirização, feito a partir da revisão bibliográfica, incluindo Barrett (1995) entre outros, além da experiência do autor, e ainda de acordo com a percepção dos entrevistados que responderam aos questionários das pesquisas de Monczka, R. M. PhD et. al (2005)⁶⁷ e Hassanain e Al-

Saadi (2005)⁶⁸. As classificações de prioridade adotadas na tabela a seguir foram “alta”, “moderada” e “baixa”.

Razões para Terceirização	Prioridade
CUSTOS	
Reduzir custos operacionais / gerar economias de escala	Alta
Reduzir o investimento de capital	Alta
Transformar custos fixos em variáveis	Moderada
Adequar tamanho da equipe / reduzir espaço	Moderada
Alcançar as metas de enxugamento (<i>downsizing</i>)	Baixa
Obter inteligência para competitividade	Baixa
FOCO EM COMPETÊNCIA	
Focar na competência essencial / apreciação estratégica dos serviços	Alta
Liberar o tempo dos gerentes para focar em prioridades maiores	Alta
Prover maior criatividade e inovação para melhorias nos processos	Alta
Melhorar a produtividade / eficiência operacional	Alta
Obter acesso às últimas tecnologias, não disponíveis na empresa	Alta
Agregar valor (sem custo extra) / qualidade	Alta
Obter acesso a capacitações especializadas	Moderada
Prover alternativas à construção de capacitação	Moderada
Criar capacidade adicional de produção	Moderada
Prover reserva de capacitação (<i>back-up</i>)	Baixa
Alinhar com filosofia / cultura / política da empresa	Baixa
RECEITAS	
Aumentar a flexibilidade e a capacidade de resposta	Alta
Melhorar a velocidade em relação ao mercado	Moderada
Melhorar o tempo de resposta ao cliente	Moderada
Melhorar a qualidade	Moderada
Aumentar as receitas	Baixa
Obter acesso a mercados	Baixa

Tabela 6.2. Razões para a terceirização e sua percepção de prioridade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já a próxima tabela lista as principais desvantagens na terceirização, bem como sua respectiva classificação de gravidade para a organização. Essa tabela também é fruto das mesmas fontes da tabela anterior. Novamente, as classificações adotadas foram “alta”, “moderada” e “baixa”.

Desvantagens da Terceirização	Gravidade
Percepção de perda do controle dos fornecedores	Alta
Proteção da propriedade intelectual / confidencialidade / segurança da informação	Alta
Conflitos com a política / filosofia da organização	Alta
Os casos existentes são insuficientes para antecipar novos problemas gerenciais	Alta
Riscos de selecionar fornecedores fracos / insuficiente competência do mercado	Alta
Os contratos de terceirização expiram ou ficam desatualizados	Alta
Capacidade de inovação enfraquecida	Alta
Preocupação com reações dos trabalhadores e comunidade / sindicatos	Alta
Dependência no fornecedor: comprometimento, disponibilidade e continuidade	Moderada
Dificuldade de posterior reversão	Moderada
Custos de transações (ex. custo da busca por fornecedores alternativos)	Moderada
Custos de monitoramento (ex. caso o terceirizado requeira mais monitoramento do que o internalizado)	Moderada
Perda de capacitação / especialização interna por um período extenso	Moderada
Perda da base de suprimentos	Moderada
Propriedade de novos aplicativos com o terceirizado	Moderada
Perda do conhecimento internalizado por um período extenso (informação)	Baixa
Custos ocultos	Baixa
Possibilidade de o terceirizado passar a concorrente	Baixa
Manter o clima organizacional	Baixa
Insucesso em terceirização anterior	Baixa
Restrições legais a mudanças na contratação de mão de obra	Baixa
Redução do tamanho do departamento	Baixa

Tabela 6.3. Desvantagens da terceirização e sua percepção de gravidade.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Finalmente, a tabela a seguir lista algumas das estratégias cabíveis que podem ser adotadas para alcançar um resultado bem sucedido do processo de terceirização, usando como referência as pesquisas de Hassanain e Al-Saadi (2005)⁶⁹. Novamente, as classificações possíveis foram “alta”, “moderada” e “baixa”.

Estratégias de Terceirização	Importância
Considerar uma relação colaborativa (parceria) antes de celebrar o contrato	Alta
Envolver o alto escalão da organização antes de partir para a contratação terceirizada	Alta
Usar mais do que um prestador para estimular a competitividade entre os prestadores de serviços	Alta
Preparar um plano de contingência para o caso do terceirizado falhar na prestação de serviço antes de expirar o contrato	Alta
Identificar internamente as competências-essenciais e periféricas	Alta
Modificar a estrutura existente na organização para receber o novo processo terceirizado	Alta
Aplicar a terceirização em uma pequena área piloto e depois estender para cobrir as demais atividades	Alta
Estabelecer um plano de negócio integrado de longo prazo para avaliar as necessidades em terceirizar	Alta
Comprometimento e apoio da gerência para a terceirização	Alta

Tabela 6.4. Estratégias para conseguir terceirizar com sucesso na infra-estrutura municipal e a importância de cada uma na percepção da organização municipal.

Fonte: HASSANAIN e AL-SAADY (2005).

Uma vez apresentadas as principais vantagens, desvantagens e estratégias de sucesso da terceirização, serão apresentados a seguir os modelos estudados e suas respectivas fases, em uma visão que procura integrar as abordagens pesquisadas que melhor refletem o mecanismo de terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades.

MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Para a elaboração deste capítulo foram pesquisados diversos modelos de terceirização de processos de negócios (BPO), alguns inclusive voltados especificamente para o gerenciamento de facilidades (GF).

Os modelos pesquisados foram desenvolvidos a partir da análise de teorias disponíveis na literatura, associadas a vivências de melhores práticas, estudos de caso em diversas modalidades de terceirização e pesquisas com profissionais representativos do mercado. Todos os modelos pesquisados são bastante atuais.

Um dos modelos estudados foi o da pesquisa realizada em conjunto pela A. T. Kearney e CAPS Research (2005)⁷⁰ um estudo muito abrangente e dos mais recentes realizado sobre o tema. A pesquisa revelou informações interessantes e que permitem vislumbrar impactos muito positivos, sobre a expansão da atividade de terceirização de negócios no gerenciamento de facilidades.

Outro modelo estudado foi proposto por Franceschini, F. et al. (2004)⁷¹. Trata-se de um modelo genérico para a terceirização, com enfoque estratégico e quatro etapas principais: análise de *benchmarking* interno, análise de *benchmarking* externo, negociação de contrato e gerenciamento da terceirização.

Um dos modelos pesquisados mais interessantes para a atividade de gerenciamento de facilidades, foi o de Hassanain e Al-Saadi (2005)⁷², no qual os autores empreenderam a tarefa de analisar as práticas da terceirização em serviços de gerenciamento de ativos obtidos na municipalidade da Cidade de Dammam (população, 1.6 milhões), uma das maiores da Província Leste da Arábia Saudita.

Esse modelo, baseado em um estudo de caso associado a uma revisão bibliográfica, é bastante adequado e simples de ser adotado, especificamente em BPO – GF. Na Figura 7.1 do próximo Capítulo pode ser visualizado um diagrama do Processo Geral de Terceirização no GF, segundo esse modelo.

Para a formulação da análise a que se propõe o presente trabalho, os modelos serão apresentados em uma fusão na qual serão selecionadas as melhores abordagens de cada um e eliminadas as redundâncias, em cada etapa de suas estruturas, formando assim uma visão sistêmica do conjunto voltada mais especificamente ao gerenciamento de facilidades.

Ao longo da apresentação do resultado dessa fusão dos três modelos principais, serão acrescentados aspectos complementares obtidos em outras fontes, além de diversos exemplos ilustrativos e contribuições do autor em função da sua experiência profissional em gerenciamento de facilidades. Para sintetizar a visão dos principais modelos, a seguir é apresentada uma tabela elaborada pelo autor, contendo as principais fases de um processo de terceirização segundo cada modelo.

A.T. KEARNEY / CAPS	FRANCESCHINI, F. et al.	HASSANAIN e AL-SAAD I
1. Planejamento e Análise Estratégica	1. Avaliação de <i>benchmarking</i> interno	1. Identificar os processos de gerenciamento de facilidades
	2. Avaliação de <i>benchmarking</i> externo	2. Avaliar a terceirização dos serviços de gerenciamento de ativos
2. Contratação e Gerenciamento do Relacionamento	3. Negociação de Contrato	3. Desenvolver os contratos de terceirização
		4. Estabelecer procedimentos para transferência das funções de gerenciamento de ativos
3. Implementação	4. Gerenciamento da terceirização	5. Estabelecer procedimentos para gerenciamento dos contratos

Tabela 6.5. As principais fases dos três modelos estudados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como pode ser observado, cada modelo apresenta uma divisão das etapas do processo conforme a sua abordagem e denominação. Ao analisar cada uma das etapas e os seus fatores constituintes, observa-se que há alguma redundância com relação ao seqüenciamento. As tabelas a seguir apresentarão os fatores mais importantes em cada fase, nos três modelos isoladamente.

Fases	Fatores
1. Planejamento e Análise Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consenso do alto escalão sobre a adequação da terceirização da atividade 2. Estudo de caso de negócio claro, dirigido e racional que justifique a terceirização. 3. Sistematização dos processos para identificação de candidatos para terceirização, baseada em análises de competitividade. 4. Formalização do processo de estabelecimento de requisitos e seleção do prestador de serviços terceirizados da atividade
2. Contratação e Gerenciamento do Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalização do contrato e do acordo de nível de serviço 2. Formalização da estratégia de saída / contingências 3. Sistematização do processo de determinação de quais informações serão compartilhadas entre ambas as partes 4. Alto nível de confiança 5. Papéis e responsabilidades claras para o gerenciamento do contrato
3. Implementação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanismos de acompanhamento e registro 2. Formalização do processo de tomada de ação corretiva 3. Formalização do processo de decisões programadas em conjunto 4. Métricas de desempenho válidas e precisas 5. Clara atribuição de responsabilidades às pessoas certas, de ambas as partes, para gerenciar o relacionamento.

Tabela 6.6. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo A.T. Kearney / CAPS (2005).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Fases	Fatores
1. Identificar os processos de gerenciamento de facilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de atividades essenciais e não-essenciais ao gerenciamento de ativos do negócio 2. Avaliação dos serviços internos 3. Avaliação da prontidão da organização para a terceirização 4. Avaliação de alternativas à terceirização
2. Avaliar a terceirização dos serviços de gerenciamento de facilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação das metas da terceirização 2. Previsão e avaliação dos riscos e benefícios 3. Identificação de funções para terceirização
3. Desenvolver os contratos de terceirização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emissão da solicitação de proposta 2. Convite aos fornecedores 3. Avaliação dos fornecedores 4. Negociação do contrato
4. Estabelecer procedimentos para transferência das funções de gerenciamento de facilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nomear um responsável pelo contrato 2. Planejar o processo de transição 3. Implementar o plano 4. Revisar o plano 5. Aplicar um plano de melhoria
5. Estabelecer procedimentos para gerenciamento do contrato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempenho de funções 2. Monitoramento do desempenho 3. Desempenho de revisão periódica de funções 4. Melhoria da qualidade dos serviços 5. Avaliar o contrato

Tabela 6.7. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo Hassanain e Al-Saadi (2005).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Fases	Fatores
1. Avaliação de <i>benchmarking</i> interno	1. Identificar a natureza das atividades: método MCDA 2. Identificar a natureza dos custos padrão 3. Identificar a natureza dos relacionamentos cliente / fornecedor
2. Avaliação de <i>benchmarking</i> externo	1. Avaliação do Fornecedor 2. Estabelecer Acordo de Nível de Serviços (SLA)
3. Negociação de Contrato	1. Formalização da relação entre as partes
4. Gerenciamento da terceirização	1. Evolução 2. Avaliação

Tabela 6.8. Os fatores mais importantes em cada fase do modelo Franceschini, F. et al. (2004).

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir é apresentada uma tabela contendo uma síntese dos fatores mais importantes de todos os modelos, organizadas segundo as três fases do modelo proposto por A.T. Kearney / CAPS.

Essa tabela permitirá a visualização das intersecções dos modelos em suas respectivas fases, além de facilitar uma visão abrangente dos fatores que, em seguida, serão agrupados e classificados em função dos tópicos prioritários.

Fases	A.T. Kearney / CAPS	Franceschini, F. et al.	Hassanain e Al-Saadi
1. Planejamento e Análise Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso do alto escalão sobre a adequação da terceirização da atividade • Estudo de caso de negócio claro, dirigido e racional que justifique a terceirização. • Sistematização dos processos para identificação de candidatos para terceirização, baseada em análises de competitividade. • Formalização do processo de estabelecimento de requisitos e seleção do prestador de serviços terceirizados da atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a natureza das atividades: método MCDA • Identificar a natureza dos custos padrão • Identificar a natureza dos relacionamentos cliente / fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de atividades essenciais e não-essenciais ao gerenciamento de facilidades do negócio • Avaliação dos serviços internos • Avaliação da prontidão da organização para a terceirização • Avaliação de alternativas à terceirização • Identificação das metas da terceirização • Previsão e avaliação dos riscos e benefícios • Identificação de funções para terceirização
2. Contratação e Gerenciamento do Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização do contrato e do acordo de nível de serviço • Formalização da estratégia de saída / contingências • Sistematização do processo de determinação de quais informações serão compartilhadas entre ambas as partes • Alto nível de confiança • Papéis e responsabilidades claras para o gerenciamento do contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do Fornecedor • Estabelecer Acordo de Nível de Serviços (SLA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão da solicitação de proposta • Convite aos fornecedores • Avaliação dos fornecedores • Negociação do contrato • Nomear um responsável pelo contrato • Planejar o processo de transição • Implementar o plano • Revisar o plano • Aplicar um plano de melhoria
3. Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de acompanhamento e registro • Formalização do processo de tomada de ação corretiva • Formalização do processo de decisões programadas em conjunto • Métricas de desempenho válidas e precisas • Clara atribuição de responsabilidades às pessoas certas, de ambas as partes, para gerenciar o relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de funções • Monitoramento do desempenho • Desempenho de revisão periódica de funções • Melhoria da qualidade dos serviços • Avaliar o contrato

Tabela 6.9. Agrupamento e síntese dos fatores mais importantes dos três modelos, distribuídos pelas fases do modelo A.T. Kearney / CAPS.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir é apresentada uma itemização das fases e fatores conforme a síntese proposta no quadro anterior, eliminadas as redundâncias e intersecções, de modo a obter um processo com abrangência e fluidez.

1. Planejamento e Análise Estratégica
 - 1.1. Consenso do alto escalão sobre a iniciativa de transformação do negócio (através da terceirização ou não).
 - 1.2. A identificação de atividades essenciais e não-essenciais do negócio.
 - 1.2.1. Terceirização Versus Melhoria dos Processos dos Negócios
 - 1.3. A sistematização dos procedimentos para identificação de processos de negócios candidatos para terceirização, baseada em análises de competitividade.
 - 1.3.1. Avaliação de Referências (*benchmarkings*) Internas
 - 1.3.2. A Natureza dos Custos Padrão
 - 1.3.3. A Identificação da Natureza dos Relacionamentos Cliente X Fornecedor
 - 1.3.4. A Identificação das Metas da Terceirização.
 - 1.3.5. O Gerenciamento de Riscos da Terceirização em GF.
2. A Contratação e o Gerenciamento do Relacionamento.
 - 2.1. O Desenvolvimento do Contrato de Terceirização.
 - 2.1.1. A Avaliação das Estratégias de Fornecimento / Suprimento.
 - 2.1.2. O Desenvolvimento do Escopo do Contrato e do Acordo de Nível de Serviços (SLA).
 - 2.1.3. A Pré-Qualificação de Fornecedores e a Solicitação de Propostas. (RFI / RFP).
 - 2.1.4. A Avaliação e Escolha dos Fornecedores.
 - 2.1.5. A Negociação do Contrato.
 - 2.1.6. A Nomeação de um Responsável pelo Contrato.
 - 2.2. O Processo de Transição e o Gerenciamento do Relacionamento
 - 2.2.1. A Integração dos Sistemas de Tecnologia da Informação.
 - 2.2.2. O Apoio dos Funcionários Internos: Um dos Pilares do Sucesso.
 - 2.2.3. O Planejamento do Processo de Transição.
3. O Gerenciamento da Terceirização.
 - 3.1. O Gerenciamento da Evolução
 - 3.2. A Implementação de Melhorias

A síntese proposta pretende abranger e organizar as melhores práticas identificadas por cada autor e apresentar os mais adequados recursos metodológicos adotados em cada fase. A descrição detalhada que será desenvolvida a seguir permitirá o entendimento da seqüência do processo de terceirização de processos de negócio no gerenciamento de facilidades, através das fases do modelo aqui proposto, permeado com ilustrações de casos de negócios e empresas que de alguma forma contribuem para uma melhor compreensão das teorias apresentadas.

7. A SÍNTESE DOS MODELOS DE TERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Em função das análises feitas sobre os estudos apresentadas, como resultado das pesquisas bibliográficas, é possível vislumbrar a pertinência da aplicação de um modelo padronizado para terceirização de serviços de gerenciamento de facilidades abrangendo as melhores práticas.

Um modelo de processo é genérico, o que significa que as atividades envolvidas podem ser aplicadas a ativos não específicos. Por exemplo, o modelo pode ser aplicado a serviços de terceirização para ativos de infra-estrutura, como: pavimentação e manutenção de estradas, construção civil, manutenção, operação e administração de edificações ou até operação e manutenção de equipamentos pesados.

O modelo pode ainda ser utilizado para analisar práticas existentes de terceirização de serviços de gerenciamento de facilidades, em comparação com práticas futuras que estejam sendo planejadas pela empresa adotante.

Devido à sua simplicidade, o modelo esquemático básico sugerido consiste nos três processos em seqüência, de forma análoga ao proposto por A.T. Kearney / CAPS (2005)⁷³. Para cada processo, uma relação de atividades de apoio foi pesquisada e selecionada a partir de diversos outros autores. Os três processos básicos que formam o modelo são os seguintes:

1. Planejamento e Análise Estratégica
2. Contratação e Gerenciamento do Relacionamento; e,
3. Implementação

A metodologia considerada ideal a ser empregada para o desenho do modelo esquemático é a descrita em um diagrama de processo IDEF0 (*Integration Definition*

for Function Modeling, Definição de Integração para Modelagem de Função)⁷⁴, adotada na descrição do modelo proposto por Hassanain e Al-Saadi (2005)⁷⁵. A figura a seguir ilustra o diagrama de processo IDEF0 desenhado para o modelo de terceirização proposto por esses autores.

O Processo Geral de Terceirização no Gerenciamento de Facilidades

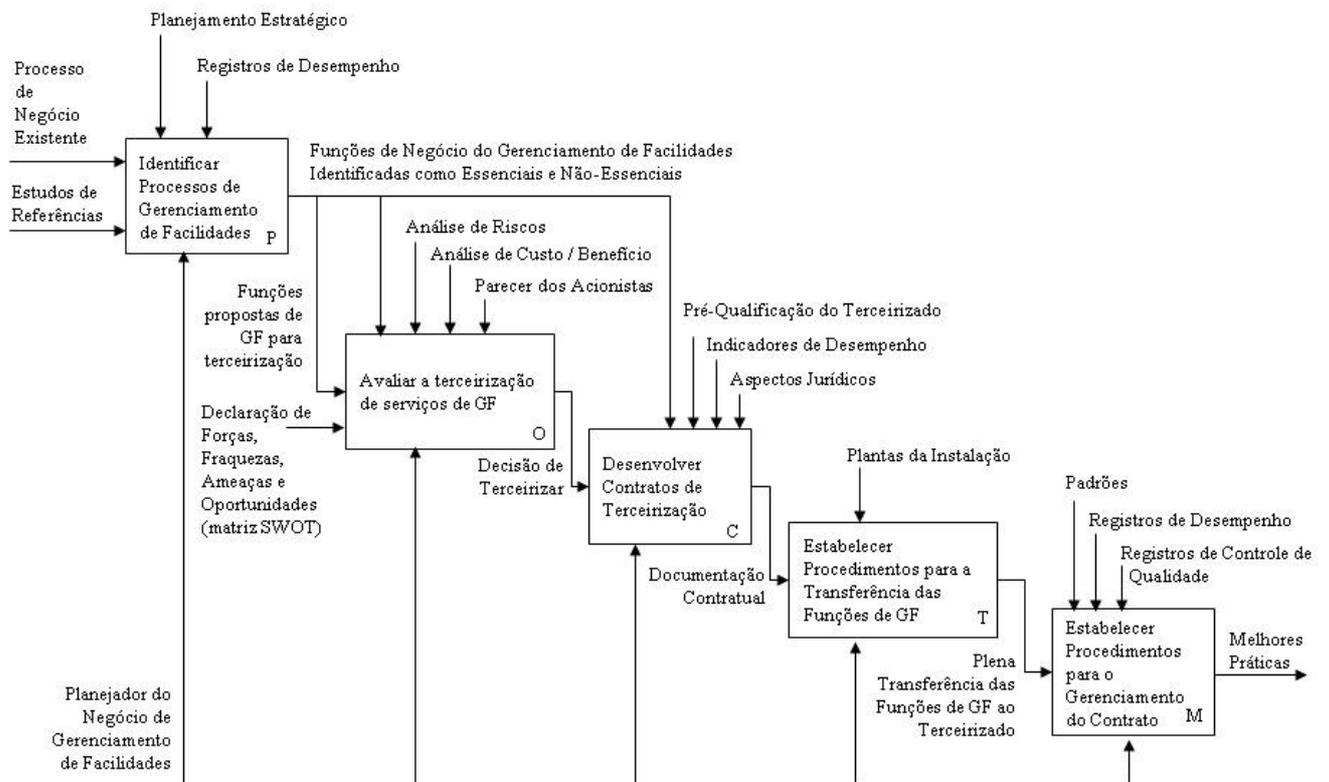


Figura 7.1. O Processo Geral de Terceirização no Gerenciamento de Facilidades.

Fonte: Hassanain e Al-Saadi (2005).

Segundo as diretrizes da Aliança Internacional para Interoperabilidade (1999)^{*}, um modelo de processo é uma representação dos processos que acontecem no mundo real. Ele descreve as atividades que existem em um processo de negócio, define as tarefas que precisam ser realizadas em cada processo e ilustram como e qual informação precisa ser comunicada entre as tarefas.

Na notação padrão IDEF0 caixas representam tarefas, enquanto setas da esquerda, direita, de cima e de baixo representam entradas (*inputs*), saídas (*outputs*), controles e mecanismos, respectivamente. As vantagens obtidas com o uso dos modelos de processos IDEF0 quando comparado com outros modelos de processos, podem ser vistas na legibilidade da definição de limites e responsabilidades das funções inerentes aos processos de gestão, além do potencial em incrementar o nível de comunicação entre os participantes do projeto. Ao ilustrar o esquema do modelo no formato da notação IDEF0 enfatizam-se as interações e interdependências entre as áreas de conhecimento. Saídas de um processo gerencial transformam-se em entradas de outros, em uma hierarquia subsequente. A estrutura esquemática torna-se ao mesmo tempo flexível e robusta. Atualizações no conhecimento podem ser absorvidas através de novos processos de gestão e / ou atividades, além do estabelecimento de novo seqüenciamento lógico para esses processos e / ou atividades.

1. Planejamento e Análise Estratégica

Quer seja em gerenciamento de facilidades ou em qualquer outra atividade, em sua concepção tradicional a terceirização abrange a contratação externa de serviços que desempenhem processos não-centrais, cujo desempenho pouco afeta de forma direta o resultado geral das empresas contratantes. Por outro lado, ao afetar custos e qualidade dos serviços internos, a terceirização acaba interferindo nos resultados uma vez que afeta a produtividade. Essas atividades de suporte geralmente fazem parte do escopo dos serviços de gerenciamento de facilidades, tais como: serviços de limpeza, alimentação, segurança, etc.

Na evolução da terceirização para níveis mais estratégicos da empresa, esta passa a terceirizar várias outras atividades de suporte que impactam mais diretamente nos

* <http://www.iai-international.org/>

seus resultados, com exceção àquelas atividades centrais e específicas que lhe geram vantagens competitivas.

A gestão de um processo tradicional de terceirização requer cuidados em seu planejamento, implantação e gerenciamento. Requer, da parte do contratante, uma sistematização da análise e do processo específico de terceirização e do próprio terceirizado. Daí a fundamental importância de um bom planejamento e análise estratégica no levantamento de elementos para a tomada de decisão. Segundo Ackoff (1970) “planejamento é a definição de um futuro desejável e de meios eficazes para alcançá-lo”.⁷⁶

É na fase do planejamento que se obtém o apoio político interno necessário e suficiente para prosseguir com a transformação do negócio. Para isso é fundamental que a iniciativa de transformação seja um desdobramento do planejamento estratégico de longo prazo da empresa e esteja alinhada com a Missão, os Valores e a Visão da empresa.

Uma ferramenta simples e eficiente para o planejamento e análise estratégica é a matriz S.W.O.T. – *Strength, Weakness, Opportunities, Threats*, (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), abordagem clássica do Planejamento Estratégico, complementada com a escala de prioridades para atendimento às competências essenciais (*core competences*). “A análise conhecida como SWOT, tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças”⁷⁷.

Essa abordagem permite avaliar o processo e / ou a empresa, tanto no âmbito externo em comparação com os concorrentes, quanto no âmbito interno na avaliação da competitividade de um departamento ou processo com o equivalente terceirizado.

Uma vez analisada a iniciativa de transformação do negócio à luz do planejamento estratégico, é preciso promover a “venda interna” da solução, seja ela terceirizada ou internalizada.

1.1. Consenso do alto escalão sobre a iniciativa de transformação do negócio (através da terceirização ou não)

Anterior à iniciativa técnica é preciso vontade política para se empreender transformações em qualquer organização. O pré-requisito básico para que se possa realizar uma análise do potencial da terceirização, é a imprescindível “venda” do conceito dentro da organização, seja ela pública ou privada.

Sem o prévio endosso do alto escalão a terceirização geralmente falha. A falta de diretrizes vindas do primeiro escalão cria um vácuo no qual rivalidades e disputas de poder podem emergir.

O pessoal de suprimentos e compras por exemplo, é favorável à terceirização como uma medida de reduzir custos e aumentar seu valor para a organização. Já o pessoal de gerenciamento patrimonial e de facilidades tende a enxergar a terceirização como uma ameaça à perda do controle que eles têm desse processo, dentro do negócio. Deixadas por sua própria conta, as duas áreas operarão em conflito, cada uma tentando obstruir ou sabotar a outra.

A adoção desde o início como iniciativa do alto escalão, comunica a importante mensagem de que a terceirização tem fundamento estratégico. Isso mantém todos focados nas necessidades da organização, ao invés de privilegiar prioridades individuais ou departamentais.

O planejamento da terceirização deve ser conduzido por um comitê que inclui um líder da alta direção e representantes de todas as áreas funcionais-chaves: recursos humanos, finanças, contabilidade, suprimentos, gerenciamento patrimonial e de facilidades e outras se necessário.

1.2. A identificação de atividades essenciais e não-essenciais do negócio.

Uma vez obtido o consenso do alto escalão sobre a pertinência da transformação estratégica do negócio o próximo passo é a identificação das atividades essenciais (*core*) e não-essenciais (*non-core*) do negócio, de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Atividades essenciais são aquelas indispensáveis para alcançar os objetivos da organização, e representam suas principais vantagens competitivas. É a chamada “alma” do negócio. Atividades não-essenciais representam os serviços de suporte que não são parte do núcleo e são rotineiramente desempenhados. Essas atividades não-essenciais são normalmente fornecidas por prestadores de serviços no mercado.

A organização das atividades para a implantação de um processo de terceirização constitui um ponto crucial. As condições capazes de determinar a classificação das atividades são: o grau de importância de cada critério e a “intensidade” dos argumentos, necessários para validar o julgamento segundo o qual uma atividade é mais “estratégica” do que outra.

Na figura a seguir, Barrett (1995) ilustra uma interface arbitrária entre os negócios principal e periférico - ou essenciais e não-essenciais -, desenhada em uma linha diagonal, que representa a noção de que as funções em negócios podem ser: totalmente essenciais, totalmente não-essenciais ou parte essenciais, parte periféricas.

No gráfico as funções totalmente essenciais são denominadas “razão de ser” de uma organização (ponto “a”). Os pontos (b) e (c) são parte “principais” parte “periféricos” (p.ex. segurança patrimonial em instituições financeiras) e o ponto (d) é totalmente periférico ou de suporte (p.ex. manutenção de equipamentos e instalações elétricas e mecânicas).

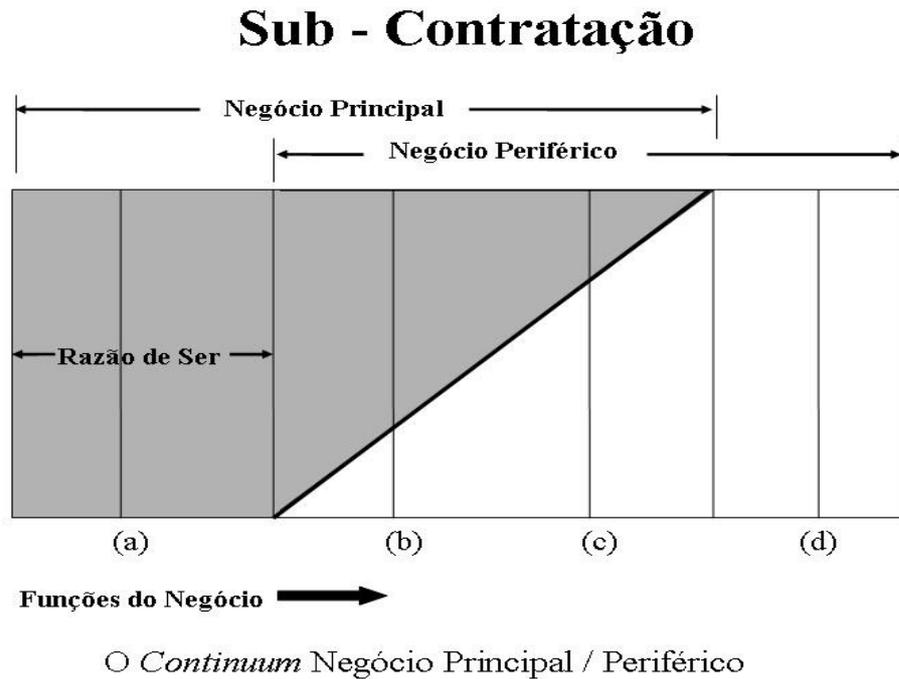


Figura 7.2. O Continuum Negócio Principal / Periférico.

Fonte: Barrett (1995).

Essas questões ficam mais objetivamente abordadas usando-se os métodos MCDA (*Multiple Criteria Decision Analysis*)⁷⁸. O elemento básico do MCDA é o conceito de “exceder em categoria / hierarquia / importância” (*outranking*). Uma relação de hierarquização é um modelo para agregar e sintetizar as avaliações de um conjunto de alternativas definidas por “n” critérios.

A implementação dos métodos MCDA exige a construção de uma matriz de inter-relacionamento entre os processos e classifica os relacionamentos entre as áreas de forte; médio, fraco e inexistente. O profissional incumbido da decisão também pode definir os distintos níveis de importância para cada critério, segundo os pesos atribuídos por ele.

O resultado da aplicação de um método MCDA é uma hierarquização de atividades a serem potencialmente transformadas, terceirizadas ou não. As atividades poderão ser terceirizadas de acordo com “camadas” progressivas em função de sua condição “essencial” ou “periférica”. Essa estratificação pode ser obtida por meio da avaliação dos seguintes critérios:

- **Habilidade técnica do contratado** envolvido na implementação do processo de terceirização: reflete sua capacidade de gerenciar a transição para o novo sistema de organização.
- **Custo total de aquisição**: soma da produção do fornecedor e dos custos de gerenciamento.
- **Impacto sobre o usuário final**: representa o nível de interação entre o contratante e o consumidor final. Os processos administrativos, por exemplo, exercem impacto menor sobre o consumidor do que atividades como a de gerenciamento condominial.
- **Relação com o negócio principal**: uma atividade a ser terceirizada é considerada de maior importância quanto mais se aproximar do negócio principal da empresa.
- **Segurança**: das pessoas ou equipamentos no processo de terceirização.
- **Confidencialidade**: garante a segurança de informações estratégicas.
- **Monitoramento e controle**: envolve a facilidade de controle da atividade.
- **Recursos humanos internos**: habilidades e conhecimentos.

O modelo pode sugerir uma estratificação concêntrica das atividades; isto é, todas essas atividades são dispostas em camadas específicas, conforme ilustra a figura a seguir.

A Estratificação Concêntrica das atividades a serem terceirizadas

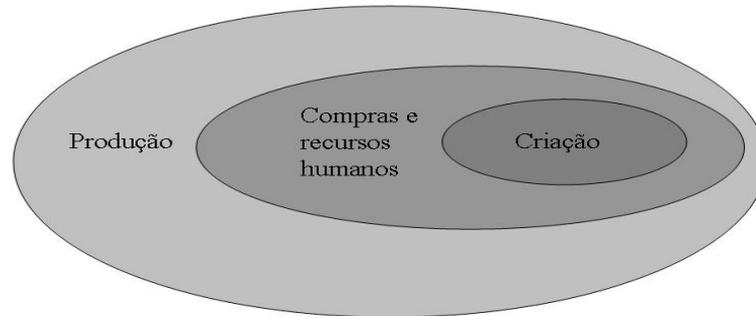


Figura 7.3. Um exemplo de Estratificação Concêntrica de atividades.

Fonte: Franceschini, F. et al. (2004).

1.2.1. Terceirização Versus Melhoria dos Processos de Negócios

Uma vez identificadas as atividades essenciais e não-essenciais do negócio, deve-se avaliar a decisão entre investir no aprimoramento dos processos dos negócios analisados com a revisão, ou reengenharia dos processos⁷⁹, ou ainda optar pela transformação através da terceirização dos processos destes negócios.

A decisão estratégica de suprimentos (*sourcing*^{*}) passa pela análise dos processos existentes. Para essa finalidade, consideramos que a metodologia de Análise de Processos de Negócios (*Business Process Analysis - BPA*), oferece uma abordagem apropriada uma vez que já foi inclusive utilizada em casos de empresas envolvendo a função de gerenciamento de facilidades, como em KELLER, C.; JANUS, K., 2005⁸⁰. Essa ferramenta, se alinhada com o Planejamento Estratégico da empresa, é muito adequada para analisar e planejar melhorias na maneira como a empresa faz negócios. Inicia-se com o levantamento da estrutura organizacional da empresa e / ou do processo em análise, o que permite o entendimento do relacionamento entre os

recursos e o fluxo geral das atividades e tarefas. As principais etapas de um BPA consistem em:

FASE I: Define os objetivos de negócio para o projeto;

FASE II: Define a abordagem para o projeto (“venda interna”);

FASE III: Define o processo do projeto – plano de implantação; subdividido em: Declaração de Visão e Missão do processo de negócio; Planejamento Estratégico para a BPA; Diagramação dos processos primários; Processos primários por grupo de atividade; Fluxo de trabalho por grupo de atividade; Fluxo de Trabalho por prioridade; Fluxo de tarefas por processo; Fluxo de Informações por processo; Análise de eficiência por processo em função dos objetivos de negócio; Plano Tático; e, Plano de Implantação.

FASE IV: Implementa o processo;

FASE V: Avalia os resultados;

FASE VI: Repete o processo anualmente.

Essa seqüência de providências possibilita o ganho de eficiência, reduz despesas e melhora o nível de serviços para todos os clientes, internos e externos. A BPA claramente ajuda a empresa a organizar e classificar os processos, fornecendo elementos, em suas etapas iniciais, para a tomada de decisão de transformar o negócio com recursos internos ou externos (terceirização).

No caso do gerenciamento de facilidades, essa análise abrange todas as funções e facilidades prediais em uma organização. Isso pode ser obtido através da revisão dos planos estratégicos do negócio, dos planos operacionais das facilidades prediais e de entrevistas com pessoas-chave, complementando as atividades descritas na Fase III.

* Vide capítulo 1. Introdução: Terceirização.

As entradas requeridas para o desempenho desse processo são os processos operacionais existentes e suas referências de desempenho (*benchmarkings* ou referências internas) e estudos de referências para sistemas similares de gerenciamento de facilidades (*benchmarkings* externos). As saídas devem auxiliar na decisão entre terceirizar ou internalizar as atividades.

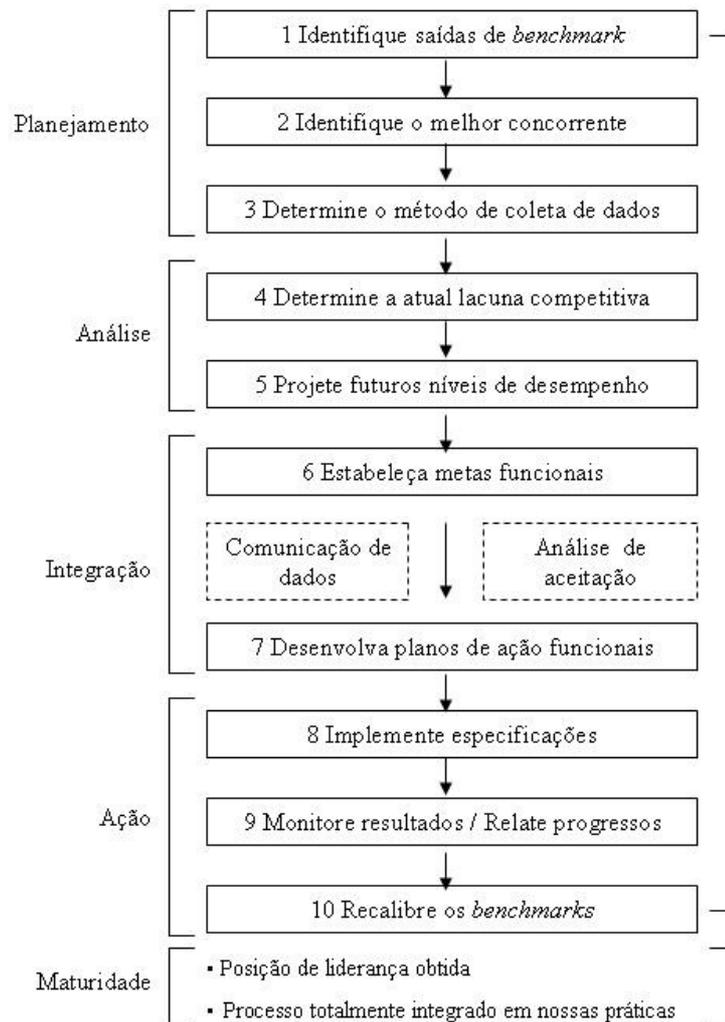
1.3. A sistematização dos procedimentos para identificação de processos de negócios candidatos para terceirização, baseada em análises de competitividade.

Essa função serve para avaliar os serviços internos e se os respectivos recursos podem desempenhá-los ou não, competitivamente. Nesse estágio é feita a identificação do nível de qualidade dos serviços internos e se eles atendem aos padrões acordados. Ela também envolve a avaliação da eficiência dos serviços internos e se eles são prestados aos clientes em um tempo de resposta razoável. Uma tarefa essencial na avaliação dos serviços internos é o conhecimento do custo dos serviços, incluindo custos diretos e indiretos.

1.3.1. A Avaliação de Referências (Benchmarkings) Internas

Uma vez identificadas as capacidades centrais / essenciais da empresa, a análise de referências internas envolve a individualização dos processos a serem terceirizados. A alta gerência deve avaliar e comparar a eficiência de diversas atividades, com destaque para possíveis fontes de desperdício de recursos ou de falta de capacitação.

Nesse caso, as referências internas podem ser úteis para encontrar a melhor prática em cada atividade de produção / gerenciamento, bem como para solucionar o problema de avaliar o seu correspondente grau de eficiência. Admitindo que as escolhas de terceirização essencialmente decorram de fatores econômicos, os custos de produção e transacionais têm importância central na análise de referências



internas. A figura a seguir ilustra um típico processo de análise de referências internas (*benchmarkings*), em cinco fases:

Figura 7.4. O processo de benchmarking da Xerox.

Fonte: Slack, F. et al. (1997).

Em suma, o processo de análise de referências, ou *benchmarking*, é uma abordagem que se utiliza para comparar operações entre si, sejam elas internas ou externas à companhia. Segundo Slack (1997)⁸¹ “originalmente o termo *benchmark* deriva da agrimensura onde um ‘marco’ (*mark*), cortado na rocha, funcionaria como um ponto de referencia”. Na década de 1980, a Xerox Corporation sentindo a ameaça dos

concorrentes aplicou um bem sucedido processo de *benchmarking* externo, conforme ilustrado acima.

Após adquirir experiência no uso dessa ferramenta, a Xerox chegou à conclusão que quatro fatores são chave no *benchmarking*: (1) Planejamento (a primeira fase no esquema acima) é fundamental para o sucesso, pois identifica o objetivo do estudo em função das prioridades do negócio; (2) Conhecimento do Processo é um pré-requisito básico; (3) Fonte de Informação, buscar dados inclusive de domínio público; e (4) Consulta a Informações de Empresas, com sensibilidade para não ferir suscetibilidades.

1.3.2. A Natureza dos Custos-Padrão

Sem definir custos-padrão, não há como avaliar os benefícios da terceirização nem como documentar aos executivos que a terceirização faz sentido financeiramente.

Muitas organizações não sabem quando gastam por ano nos serviços que elas planejam terceirizar, pois não monitoram as despesas com suficiente detalhamento. Uma das vantagens da terceirização é que ela fornece às empresas informações mais detalhadas sobre os seus custos de gerenciamento de facilidades.

Organizações que não conseguem definir precisamente seus custos-padrão devem encontrar uma maneira de aferir seus custos, antes de buscar propostas de terceirização. Isto fornece aos prestadores de serviços uma meta à qual podem dirigir suas propostas, possibilitando uma base de consolidação das propostas.

Uma maneira de estabelecer referências é usar padrões fornecidos por organizações setoriais como a *Building Owners & Managers Association - BOMA** e a IFMA nos Estados Unidos e, futuramente, a ABRAFAC no Brasil. Outra maneira é solicitar a um prestador de serviços de gerenciamento de facilidades que forneça referências de custos baseadas em sua experiência com companhias de tamanho similar, de setor similar e com um portfólio patrimonial similar. Nesse processo,

* www.boma.org

geralmente chamado de análise de estudo de caso (*Business Case Analysis – BCA*), o prestador desenvolve um levantamento de dados através do exame detalhado das estruturas existentes de trabalho, níveis hierárquicos, capacitação da equipe, condições dos equipamentos e outros fatores.

O processo normalmente inclui entrevistas nos níveis gerencial, de supervisão e operacional, para identificar vetores de valor para cada área funcional além de riscos potenciais associados a processos operacionais existentes. Os prestadores costumam demandar compensação por esse tipo de serviço, através de acordos variados.

Os custos de produção estão diretamente associados à manufatura ou aos serviços. Em geral, a terceirização reduz esses custos ao oferecer uma economia de escala, uma vez que uma empresa externa que atenda diversos clientes pode oferecer preços inferiores e serviços de maior qualidade. Os custos-padrão incluem:

- Custos de negociação: associados aos entendimentos entre as partes durante a definição do contrato.
- Custos de monitoramento: associados à fiscalização / supervisão dos serviços.
- Custos contratuais circunstanciais: decorrentes das condições gerais durante as etapas preliminares.
- Custos de mercado: associados à existência de um número limitado de fornecedores. Nesse contexto, o contratante detém um poder contratual pequeno, em especial na renovação ou renegociação de um contrato novo. Quando o mercado oferece grande número de fornecedores, o contratante em geral escolhe o de custo mais baixo. Esse fornecedor adquire uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes graças a um maior conhecimento do “cliente final” e, nesse caso, as questões de oportunidade também podem exercer influências.

- Custos relacionados à gerência: que pode tentar obstruir os processos de terceirização. As escolhas não devem resultar apenas de uma análise estratégica ou de custos, mas também precisam levar em conta o poder e a tática política da gerência da empresa.

Custos indiretos e oportunidades para redução de custos da administração do gerenciamento de facilidades corporativo.

Um erro comum ao se definir os custos-padrão é o de se desprezar os custos indiretos da administração do gerenciamento de facilidades corporativo. Tais custos incluem:

- Recursos humanos relativos aos funcionários envolvidos em gerenciamento de facilidades.
- Tecnologia da informação e custos de software de suporte a esses funcionários.
- Custos contábeis de emissão de ordens de serviço, contas a pagar e orçamentos de gestão patrimonial.
- Despesas jurídicas para contratação e administração de fornecedores.

Toda proposta de terceirização requer um estudo de caso e isso, por sua vez, depende do conhecimento dos custos-padrão. Referências externas básicas de valores ajudam a identificar áreas nas quais a terceirização pode proporcionar maior impacto no resultado final. Uma empresa com uma boa base de dados sobre seus custos tem a vantagem de estar apta a compará-los com os custos referenciais da média do seu setor.

Observamos no Brasil que, normalmente, os serviços de limpeza, segurança, manutenção e alimentação oferecem boas oportunidades de redução de custos ao serem terceirizados, uma vez que os prestadores de serviços são mais eficientes nessas áreas.

Alem desses, os operadores de *call-centers* costumam proporcionar enxugamentos, consultores especializados normalmente identificam oportunidades de economias em consumo de energia e a terceirização da manutenção de equipamentos costuma dar bons resultados, além de reduzir o custo dos reparos.

Em alguns casos, prestadores de serviços proporcionam economias desempenhando diretamente certas tarefas. Um terceirizado com equipe polivalente e com ampla capacitação pode ser capaz de prover certas atividades, eliminando taxas de administração sobre serviços quarterizados.

1.3.3. A Identificação da Natureza dos Relacionamentos Cliente X Fornecedor

Este processo contempla as funções requeridas para a avaliação das possibilidades de trabalho com fontes externas de recursos (*outsourcing / contracting-out*) e fornece as entradas em termos de requisitos ou premissas para o futuro processo de avaliação do fornecedor.

Esse conhecimento preliminar dos relacionamentos com os terceiros, associada às próximas funções de definição de metas, previsão e avaliação dos riscos, e identificação das funções para terceirização, completa o conjunto de medidas do levantamento de elementos para a tomada de decisão da terceirização.

Existem diversos tipos de relacionamento entre contratantes e contratados. Para analisá-los, foram avaliadas as duas características principais: especificidade e complexidade.⁸²

A especificidade está relacionada ao nível de reutilização dos processos / mercadorias em diversas aplicações. Essa especificidade pode depender da localização geográfica ou de habilidades exclusivas quanto a recursos e técnicas.

As relações de terceirização de processos que exigem ativos específicos podem resultar em custos “ocultos” que não podem ser utilizados em outras aplicações.

Já a complexidade refere-se à dificuldade de controle e de definição dos termos e condições de contrato do processo terceirizado. Existem dois níveis de avaliação, baixo e alto, para definir essas características. A combinação delas duas resulta em quatro tipos possíveis de relacionamento:

- Fornecedor tradicional.
- Relacionamento temporário.
- União estratégica.
- Organização em rede.

Os quatro tipos de relacionamento contratante-fornecedor
(de acordo com os graus de complexidade e especificidade)

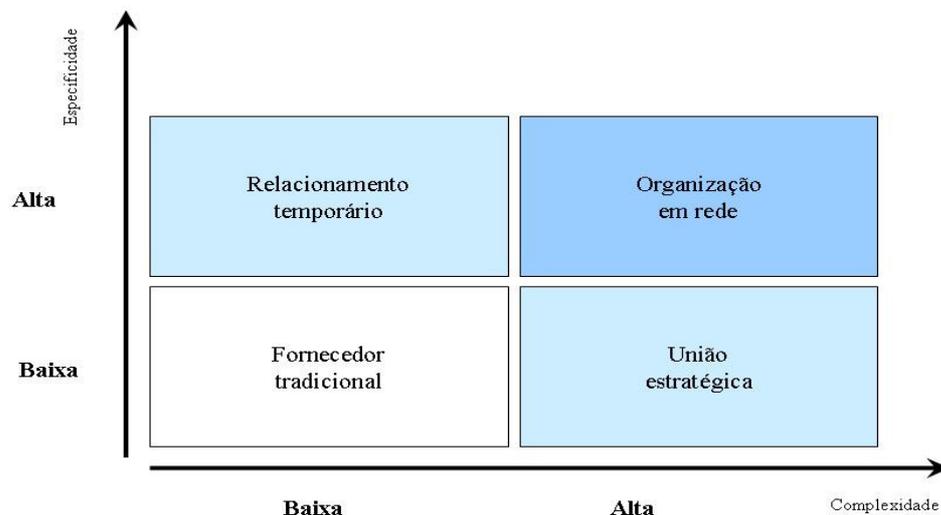


Figura 7.5. Os quatro tipos de relacionamento contratante - fornecedor.

Fonte: Franceschini, F. et al. (2004).

A tabela a seguir apresenta uma visão geral dos quatro tipos de relacionamento entre contratante e terceirizado, permitindo uma comparação entre os seus diversos aspectos, detalhadamente.

Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante

	Fornecedor tradicional: baixa complexidade, baixa especificidade	Relacionamento temporário: baixa complexidade, alta especificidade	União estratégica: alta complexidade, baixa especificidade	Organização em rede: alta complexidade, alta especificidade
Objetivo	Resolução de um problema imediato	Obtenção de melhores habilidades	Agregação de valor	Melhor posicionamento no mercado no futuro
Tipo de relacionamento	Cliente-fornecedor	Híbrido entre cliente-fornecedor e parceria	Parceria	Parceria
Duração	Curto prazo	Médio-longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
Estratégia	Pequena	Associada para viabilizar o processo terceirizado	Segue a estratégia da empresa	Associada à missão da empresa
Grau de confiança	Não é essencial	Sobre as habilidades	Elevado e recíproco	Máximo e recíproco
Aspectos a serem avaliados	Produtividade, redução de custos, tempo de reação	Eficiência, melhor dos processos	Vantagem competitiva, lucro	Inovação, criação de novos mercados
Modelo de preços	Baixo	Baseado no custo e com risco partilhado	Ganho máximo	Ganho máximo

Tabela 7.1. Principais características dos diversos tipos de relacionamento entre terceirizado e contratante.

Fonte: Franceschini, F. et al. (2004).

1.3.4. A Identificação das Metas da Terceirização.

Esta função identifica as metas e objetivos da terceirização. As metas vão desde, por exemplo, a redução dos custos ou a inclusão de um parceiro estratégico no processo de negócio. Nesta função, as metas devem ser definidas, classificadas e comunicadas aos envolvidos como metas a serem atingidas através da terceirização ou por diferentes alternativas.

As metas devem ser dimensionadas em termos qualitativos e quantitativos dos resultados esperados, sejam eles de redução de custos, de aumento de produtividade, de metas de comercialização, de satisfação do cliente, etc.

Além das dimensões de qualidade e quantidade, o tempo consumido para atingir os objetivos é uma das metas a serem definidas. Para isso, a elaboração de uma programação de desenvolvimento dos trabalhos, através de um cronograma conjunto é uma das principais ferramentas para identificar os prazos para a obtenção das metas, ao longo da vigência do contrato.

1.3.5. O Gerenciamento de Riscos da Terceirização em GF.

Esta é a fase da identificação e avaliação dos riscos potenciais da terceirização em cada atividade de gerenciamento de facilidades. Esta função merece destaque no planejamento da terceirização, pois é um dos fatores que, se mal planejados, leva aos maiores prejuízos e perdas.

A abordagem mais adequada para essa função é a da aplicação das ferramentas de análise dos conceitos de Gerenciamento de Riscos para a terceirização de processos de negócio, principalmente em gerenciamento de facilidades. Esse, por si só, seria um tema importante o suficiente para uma ampla pesquisa, que certamente resultaria em uma contribuição das mais relevantes ao mercado de gerenciamento de facilidades.

Ao planejar uma terceirização de processos de negócio, é preciso antecipar os potenciais problemas, avaliá-los e administrá-los. Descompassos nos controles operacionais e de infra-estrutura, redundância nos esforços em relacionamentos com usuários finais, erros no direcionamento de oportunidades, prejuízos à marca e / ou à reputação da empresa - são alguns dos possíveis problemas de uma terceirização dos processos de negócios.

O fato é que, do ponto de vista empresarial, a quase ausência de fronteiras entre duas empresas representa uma situação delicada e sem precedentes. Devido aos avanços da tecnologia e à redução de custo nas telecomunicações, as empresas passaram a

estreitar relações e a desenvolver sistemas de parceria que seriam impensáveis a alguns anos.

Segundo o Prof. Ravi Aron, professor de gerenciamento de operações e de informação da Wharton School, “os limites das empresas estão encolhendo em vários campos, ao mesmo tempo em que se ampliam em outros. Aspectos antes administrados dentro da companhia viraram transações de mercado. Está surgindo uma forma empresarial estendida, na qual as empresas abdicam do controle direto e, em vez disso, apostam no monitoramento”.⁸³

Como já foi explorado no capítulo anterior, está claro que esse novo formato de empresa “estendida e com laços digitais que ultrapassam fronteiras é cada vez mais comum, à medida que multinacionais transferem seus processos da área administrativa para outros países”.

Administrar uma empresa na qual a sua integração com outra empresa, terceirizada, é tão grande que para o cliente final ambas aparentam ser uma só, implica em novos riscos e desafios. Diferente de gerenciar um relacionamento convencional de suprimento e aquisição de serviços, a terceirização de processos de negócio requer um gerenciamento muito mais complexo e específico.

O monitoramento dos indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPI*) em função dos acordos de nível de serviços (*Service Level Agreement – SLA*) estabelecidos com o parceiro, é a medida gerencial fundamental para gestão dos resultados da terceirização, antecipação de seus desvios e mitigação dos seus riscos. Além disso, é importante a contratante certificar-se quanto às garantias de qualidade dos serviços e quanto ao treinamento dos profissionais terceirizados.

Em termos de aspectos legais básicos é sempre importante incluir no acordo, por exemplo, um plano de contingências, de gerenciamento de crises e de compensação

de imprevistos e perdas. Na questão das perdas, um dos principais riscos é o da proteção da propriedade intelectual, um assunto extremamente delicado e complexo.

Outra medida preventiva fundamental, que será explorada com mais detalhes adiante, é a preparação da liderança que conduzirá o processo, promovendo uma transição tranqüila entre a operação interna e a externa.

Uma recomendação da consultoria Deloitte & Touche a fim de reduzir riscos nas chamadas “empresas estendidas”, diz que “é preciso avaliar o grau de controle sobre as operações e transações financeiras, que será perdido no processo de terceirização e como esses riscos podem ser mitigados”. A Deloitte & Touche também ressalta que, “no gerenciamento de questões de risco e controle, o modo correto de abordar a organização estendida é avaliar o negócio, e não a empresa em si e que o controle de desempenho - ou o gerenciamento dos resultados na ausência de um controle direto - é essencial para o funcionamento eficaz desse tipo de organização”.⁸⁴

A Deloitte & Touche cita, como exemplo, o caso de uma empresa farmacêutica que terceirizou os testes clínicos de um novo medicamento sem determinar cláusulas de sigilo. Quando um analista de investimentos entrou em contato com a empresa contratada para obter dados sobre o teste, ficou sabendo que as experiências com o produto não estavam indo bem. O relatório negativo escrito pelo analista levou a uma sensível queda no preço das ações da companhia farmacêutica.

Segundo Halvey (2000), um dos maiores especialistas em terceirização de processos de negócio, é essencial focar na definição do escopo do serviço a ser contratado, com o cuidado de avaliar a expertise da empresa fornecedora. Ele reitera o conceito já exposto neste trabalho de que “é essencial que os acordos de terceirização de processos de negócio em gerenciamento de facilidades não sejam reduzidos a medidas de redução de custos: o processo como um todo deve agregar valor”⁸⁵.

Já no caso da terceirização extra-fronteiras um dos fatores principais a se levar em conta é a legislação e as questões tributárias dos países envolvidos no contrato. No Brasil, os principais aspectos a se levar conta na concepção e no planejamento dos contratos de serviços terceirizados e o seu respectivo processo de contratação, segundo Saratt (2005)⁸⁶, são os seguintes:

- Utilizar assessorias especializadas (consultorias, assessorias jurídicas, etc.);
- Buscar a transparência de interesses e objetivos ao negociar as condições contratuais;
- Levar em consideração aspectos orçamentários;
- Antever as possibilidades de cenário com relação ao potencial de desenvolvimento do parceiro;
- Inclusão de cláusula de arbitragem no contrato;
- Negociação equilibrada das cláusulas de garantia contratual;
- Mapeamento dos riscos e monitoramento dos resultados e desvios;
- Inclusão clara no contrato do escopo dos serviços e do Acordo de Nível de Serviços (SLA) e seus respectivos indicadores de desempenho.

2. A Contratação e o Gerenciamento do Relacionamento

É nesta fase que se inicia a contratação dos serviços propriamente dita, bem como os respectivos procedimentos de gerenciamento do relacionamento de terceirização de processos, de ambas as partes: contratante e terceirizado.

Como já foi visto, uma grande quantidade de contratos de terceirização foi assinada nos últimos anos, e após essa primeira onda sucedeu-se uma inevitável demanda pela

renovação desses contratos (vide fig. 6.3. *A evolução do terceirizado: do ganho de escala ao ganho de capacitação*). Contratantes e terceirizados, passaram a avaliar a efetividade desses relacionamentos enquanto analisam os planos futuros e próximos passos. No entanto, suas conclusões sobre as experiências vivenciadas não são sempre as mais encorajadoras.

Em muitos casos, o que foi esperado como uma parceria estratégica revelou-se mais como uma relação tradicional cliente - fornecedor. Os avanços estratégicos têm sido limitados. Inicialmente, a performance financeira pode ter sido fortalecida na medida em que o custo da equipe responsável pela gestão patrimonial e de facilidades ia sendo deslocada da folha de pagamentos do contratante para a do terceirizado.

De fato, a terceirização não tem ajudado ao gerenciamento de facilidades corporativo a emergir como uma força estratégica de negócios. Entretanto, casos de sucesso demonstram que é possível revitalizar e redefinir um relacionamento de terceirização, de modo que ele corresponda à expectativa estratégica que atraiu a ambos, contratantes e terceirizados.

O desafio da contratação está em criar e manter uma parceria real entre a equipe corporativa de gerenciamento de facilidades e o provedor de serviço. A chave é determinar o que precisa ser feito por ambas as partes no relacionamento, para fazê-lo funcionar efetivamente.

O processo se inicia em um trabalho conjunto para articular um acordo de parceria e um mecanismo de atendimento, que melhor alcance os resultados entre o que o contratante busca e o que o prestador seja capaz de prover. Tudo começa com uma revisão estratégica do portfólio imobiliário existente e de seus processos de gestão e organização. Em linhas gerais, os parceiros examinam a situação, procurando por maneiras de mudá-la e corrigi-la.

O caso da Whirlpool Corporation oferece um exemplo do potencial do modelo de aliança estratégica na terceirização de processos de negócio no gerenciamento de facilidades. Essa empresa líder em manufatura e distribuição de produtos da linha branca estabeleceu uma parceria com um prestador que originalmente forneceu um único serviço à Whirlpool. Conforme essa parceria desenvolveu-se ao longo do tempo, ambos os grupos começaram a compartilhar desafios e objetivos de negócios. Eles aperfeiçoaram processos e basicamente criaram estratégias de gestão de portfolio alinhadas às metas corporativas. Isto proporcionou à área de bens imóveis da Whirlpool um assento no conselho o que os permitiu contribuições mais significativas à empresa.⁸⁷

De fato, tais parcerias consistem não apenas em delegar tarefas existentes a fontes externas, mas servem principalmente transformar a empresa considerando redesenhos nos processos. Objetivos estratégicos são definidos para determinar onde e como a área de gerenciamento de facilidades corporativas pode fazer as maiores contribuições à empresa. Os parceiros decidem como esses objetivos serão atingidos de forma mais efetiva. Decidem também quem será responsável por cada papel no contrato, como será feita a mobilização de recursos e quais indicadores serão usados para medir os progressos.

Um dos mecanismos mais amplamente difundidos para desenvolver um novo relacionamento baseado em responsabilidades, é o estabelecimento de um comitê dos principais gestores de ambas as partes, contratante e contratado. O grupo deve encontrar-se regularmente para adequar a estratégia ao novo modelo de governança e definir como será o desempenho de funções e os protocolos de relacionamento. Esses encontros servem também para acompanhar os progressos e principais projetos e ações, para criar um fórum para discutir lições aprendidas no relacionamento e para identificar novas abordagens e mudanças de prioridades.

Esse modelo de comitê gestor faz parte do sistema de governança corporativa – entendida como “os arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas”⁸⁸ - adotado nas terceirizações de

processos de administração de alguns dos principais Shopping Centers de São Paulo, como o Shopping Eldorado e o Shopping Jardim Sul, objetos de estudo e vivência profissional do autor deste trabalho.⁸⁹

Em outro exemplo de produto do relacionamento, a área patrimonial do Bank of America mantém sumários executivos com seu parceiro de aliança estratégica. Nessas edições, tendências da indústria imobiliária, perspectivas estratégicas e opções para posicionamento do portfólio imobiliário são discutidos em detalhes. Planos de ação são desenvolvidos, elevando a função patrimonial ao nível estratégico da corporação, proporcionando a excelência na agregação de valor de que é capaz o gerenciamento de facilidades.⁹⁰

A etapa seguinte ao planejamento é a do desenvolvimento do contrato propriamente dito, que nada mais é do que a formalização da relação entre as partes. Não se pode afirmar que um processo de terceirização obtém êxito pelo simples fato de tudo estar “transparente” no contrato.

Porém, para preservar as expectativas, minimizar riscos e estabelecer protocolos de relacionamento que protejam os interesses de ambas as partes, é importante formalizar corretamente o tipo de relacionamento, o tempo de duração, os objetivos definidos, os critérios de avaliação e os modos de atuar em caso de controvérsias. Esses e outros aspectos importantes da contratação foram apresentados no item anterior “O Gerenciamento de Riscos da Terceirização”.

2.1. O Desenvolvimento do Contrato de Terceirização

Este processo envolve a preparação do contrato em todos os seus aspectos e tem como pré-requisito as premissas definidas na estratégia global de contratação, produzida na fase anterior de planejamento e análise estratégica.

Como resultado desse processo, obtém-se desde a oferta de contratação, passando pela seleção dos fornecedores até a assinatura do contrato propriamente dito.

Porém, antes de partir para a preparação de uma solicitação formal de proposta para os fornecedores, é fundamental definir a estratégia de parceria, a qual pode acontecer através da associação a um fornecedor único, a fornecedores diversos ou a fornecedores integrados.

Para isso é feito o levantamento de referências externas das modalidades de fornecimento, na etapa chamada de Avaliação das Estratégias de Fornecimento.

2.1.1. A Avaliação das Estratégias de Fornecimento / Suprimento

Terceirização de processos de negócio é uma proposta de longo prazo. Um prestador de serviços pode precisar inclusive antecipar investimentos para viabilizar sua contratação. Devido a esses investimentos iniciais, geralmente em absorção ou contratação de mão de obra, os custos podem, na verdade, subir no curto prazo. Assim, para realizar uma terceirização estratégica é importante escolher um fornecedor baseado no critério de resultados totais, e não apenas no quesito preço.

Um dos fatores chave para o sucesso em terceirização é obter uma transição “sem emendas”. O período de transição / implantação inclui uma variedade de atividades com investimentos antecipados que suportarão posteriores reduções de custos.

Esse critério da transição suave é fundamental na escolha da estratégia de fornecimento e deve constar entre os requisitos de seleção do prestador de serviços terceirizados da atividade. Os terceirizados poderão estar entre as três categorias a seguir:

Fornecedor Único: Contratante e terceirizado atuam juntos. O terceirizado compreende as necessidades do contratante e oferece serviços melhores dos que o próprio poderia fazer internamente.

Fornecedores Diversos: Contratação simultânea de mais de um fornecedor, todos gerenciados pelo contratante. Essa estratégia exige um esforço importante para monitorar e coordenar diversos fornecedores, mas possibilita maior qualidade em serviços e menores custos.

Fornecedores integrados ou consolidados: Mais de um fornecedor, todos gerenciados por um terceirizado. Essa abordagem traz as mesmas vantagens das duas anteriores. O contratante enfrenta menos problemas de coordenação, pois interage apenas com o fornecedor principal, responsável pelo desempenho dos demais.

O planejamento da estratégia de parceria com a fonte externa de recursos é tanto mais importante quanto maior a companhia e maior a diversidade de localizações, pois aumenta o potencial de redução na base de fornecedores e, conseqüentemente, maiores as chances de obtenção de melhores serviços.

A correta estratégia de escolha de categoria de fonte externa reduz ainda os custos de administração de contratos e aumenta a alavancagem de preços, mas esse processo de consolidação requer tempo e comprometimento da equipe. Como também já foi dito, é importante destacar que outro ponto chave da etapa de preparação para a contratação e que pode fazer com que o relacionamento não se desenvolva satisfatoriamente, é o da definição do escopo da contratação, resultante da identificação das atividades relacionadas às facilidades a serem gerenciadas.

O próximo passo é estabelecer o acordo de nível de serviço (SLA), como será visto a seguir. Estes devem ser, preferivelmente, baseados em resultados ao invés de baseados em normas. Em seguida, importante é definir os Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators - KPIs*), que são específicos e fáceis de mensurar. Para exemplificar, a tabela a seguir relaciona algumas medidas de desempenho típicas em produção e serviços.

Objetivo de Desempenho	Algumas medidas típicas
Qualidade	Número de defeitos por unidade Nível de reclamação do consumidor Nível de refugo Alegações de garantia Tempo médio entre falhas Escore de satisfação do consumidor
Velocidade	Tempo de cotação do consumidor <i>Lead-time</i> do pedido Frequência de entregas Tempo de atravessamento real versus teórico Tempo de ciclo
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso Atraso médio de pedidos Proporção de produtos em estoque Desvio médio de promessa de chegada Aderência à programação
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos / serviços Faixa de produtos ou serviços Tempo de mudança de máquina Tamanho médio de lote Tempo para aumentar a taxa de atividade Capacidade média / capacidade máxima Tempo para mudar programações
Custo	Tempo mínimo de entrega / tempo médio de entrega Variação contra orçamento Utilização de recursos Produtividade da mão de obra Valor agregado Eficiência Custo por hora de operação

Tabela 7.2. Algumas medidas parciais de desempenho típicas.

Fonte: Slack, F. et al. (2004).

A menos que ambas as partes saibam quais serviços estão ou não incluídos no contrato, qual nível de serviço é requerido para cada tarefa e o que constitui um desempenho aceitável, as chances de sucesso de uma terceirização estratégica são pequenas. A organização que planeja terceirizar precisa definir tudo isso antes de partir para a busca de propostas.

2.1.2. O Desenvolvimento do Escopo do Contrato e do Acordo de Nível de Serviços (*Service Level Agreement – SLA*).

Uma vez que várias funções em gerenciamento de facilidades podem ser terceirizadas, definir o escopo e o nível dos serviços pode ser dificultoso, mas é imprescindível para instrumentar a garantia de qualidade nos contratos de prestação de serviços.

Nesta fase de elaboração de padrões de relacionamento e desempenho, o contratante começa definindo o padrão de serviço desejado, junto com o futuro terceirizado, por meio do instrumento chamado “Acordo de Nível de Serviço” (*Service Level Agreement - SLA*).

O SLA é um compromisso entre os responsáveis pelo processo e suas equipes, incluído no contrato. Esse acordo deve especificar os critérios técnicos, de qualidade e de custos, que devem estar baseados em definições mensuráveis e auditáveis. É importante que haja uma assessoria jurídica na consolidação dos termos do acordo, de modo a permitir uma futura defesa do contrato.

A correta definição dos indicadores e métricas do SLA permitirá o saudável equilíbrio dos interesses no relacionamento entre cliente e fornecedor, servindo como instrumento de aferição das reduções de custos, aumentos de produtividade, garantia de qualidade, além da gestão dos riscos.

Nas grandes empresas, mais avançadas nessa prática, o “Gerenciamento do Nível de Serviço” (*Service Level Management, ou SLM*) complementa e sistematiza o SLA. Esse gerenciamento envolve um grupo de especialistas responsáveis pelo monitoramento, controle e avaliação dos níveis de serviço, além do gerenciamento das relações com o fornecedor. Essa equipe providenciará o fluxo das informações necessárias para o registro e gerenciamento dos SLAs, garantindo que estejam disponíveis no prazo determinado. Juntamente com o parceiro terceirizado, é essa

sistemática do contratante que poderá identificar as oportunidades de melhorias no seu processo.

É importante não adotar níveis de serviço demasiadamente prescritivos por serem muito específicos e induzirem o terceirizado a realizar serviços rotineiros por vezes desnecessários, apenas para cumprir o contrato. O melhor é procurar adotar níveis de serviço baseados em resultados onde a equipe mantenha condições específicas (conforto, aparência, limpeza, etc.), o que aumenta a eficácia e reduz desperdícios e custos.

A evolução do desempenho do fornecedor no atendimento aos índices SLA, pode ser visualizada através das suas curvas de eficiência. Segundo Franceschini Et. Al. (2004) “para cada índice SLA, podem ser definidas duas curvas prioritariamente: a primeira retrata os objetivos a serem alcançados; a segunda descreve o desempenho dos processos de terceirização durante a fase de implementação”.⁹¹

Para cada fase do acompanhamento o autor recomenda uma representação com dois eixos: “o eixo do tempo mostra os controles previstos e os momentos de medição estabelecidos pelas duas partes”. No outro eixo, o do índice SLA, podem ser plotadas duas curvas: uma com os valores previstos e outra com os resultados obtidos. No gráfico a seguir podem se observar as curvas de eficiência de um índice SLA de um processo em duas fases.

Para cada índice SLA pode-se desenhar um gráfico de acompanhamento de desempenho similar a esse, além de um gráfico geral de atendimento ao conjunto de indicadores do nível de acordo de serviços do contrato. Esse é um importante e bastante difundido instrumento de gerenciamento do contrato.

As curvas de eficiência em SLA para um processo de duas fases

(Os destaques apontam o descompasso entre as curvas de desempenho e expectativa)

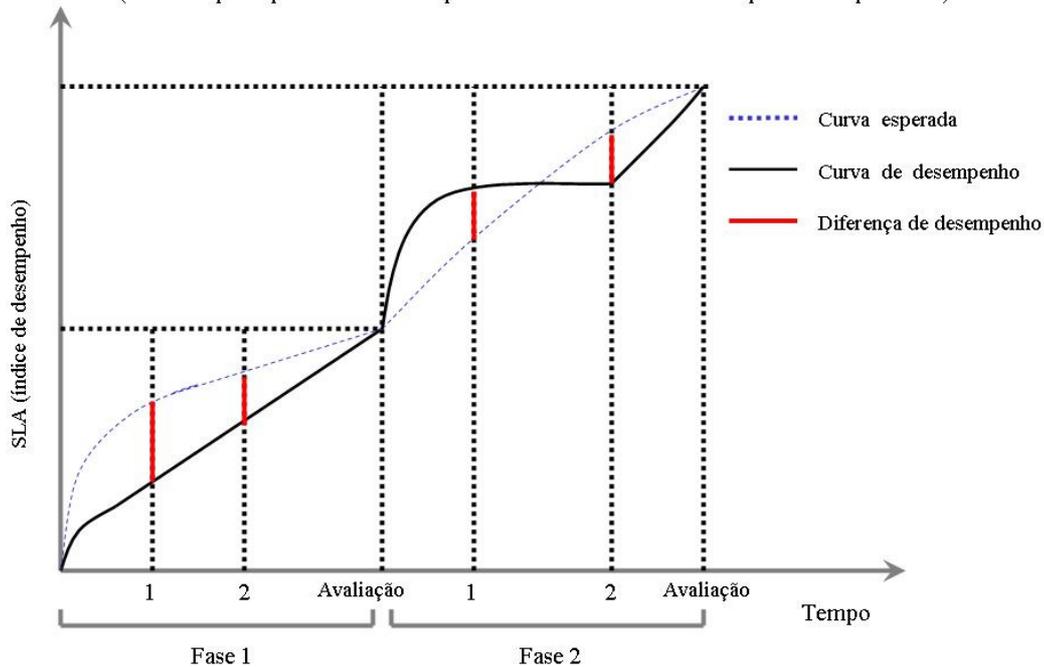


Figura 7.6. As curvas de eficiência em SLA para um processo de duas fases.

Fonte: Franceschini, F. et al. (2004).

2.1.3. A Pré-qualificação de Fornecedores e a Solicitação de Propostas.

Uma vez definido o escopo e o nível de serviços desejado é importante que se estabeleça da forma mais simples possível, um processo de licitação para a obtenção das pré-qualificações e propostas. O processo de terceirização é tipicamente composto das etapas de pré-qualificação dos fornecedores ou Solicitação de Informações* (*Request For Information – RFI*) e Solicitação de Proposta (*Request For Proposal – RFP*). Uma documentação de RFI e RFP bem elaborada além de facilitar o envio das propostas por parte dos prestadores de serviços, permitirá uma real consolidação dos resultados, por parte dos contratantes.

* Os termos correntes para as empresas públicas no Brasil são, respectivamente: “Edital de Pré-Qualificação” e “Edital de Licitação” ou “Carta-Convite Para Apresentação de Proposta”. N. do A.

No entanto, há controvérsias sobre essa metodologia, sendo que alguns autores preferem um sistema de pré-qualificação e apresentação de propostas mais “aberto” e menos “burocratizado”, como será visto adiante.

O Processo de Pré-Qualificação ou Solicitação de Informações – RFI (Request For Information).

O Processo de Pré-Qualificação ou Solicitação de Informações - RFI serve para a identificação do interesse e potencial de uma pequena relação de empresas, no sentido de qualificá-las para fornecer os serviços necessários. Ele deve solicitar aos prestadores de serviços o envio de informações preliminares sobre a empresa abrangendo os seguintes aspectos básicos:

- Perfil da empresa e informações financeiras.
- Capacitação operacional e atestados de experiências específicas com relação ao objeto da consulta.
- Relação de clientes e suas respectivas metodologias de atendimento.
- Estudos de casos similares aos do objeto da solicitação.
- Tecnologias utilizadas.
- Indicadores de desempenho.
- Medidas para redução de custos.
- Documentação comprobatória da capacidade técnica, legal e financeira para qualificar-se a prestar os serviços requeridos.

O Processo de Solicitação de Propostas (RFP - Request For Proposal) ou Edital de Licitação ou Carta-Convite.

Esta função serve para convidar os fornecedores pré-qualificados a enviarem propostas técnicas e comerciais, visando atender ao escopo de serviços e demais requisitos apresentados pelo contratante. Essa fase se inicia após a organização por parte do contratante de uma relação de fornecedores previamente aprovados na etapa anterior – Pré-qualificação (RFI) – que sejam legalmente, financeiramente e tecnicamente capazes de realizar o tipo de serviço que será terceirizado.

O processo de formalização do convite para a participação na concorrência acontece através da emissão de uma Solicitação de Proposta (*RFP - Request For Proposal*) ou Edital de Licitação ou ainda, Carta-Convite. O RFP apresenta o escopo de serviços detalhado, as obrigações gerais do contratado e ainda, uma relação de funções que o contratado terá que realizar nessa contratação. Esse documento também pode definir o acordo de nível de serviços (SLA), baseado em um padrão conhecido pelas partes ou especificado no documento.

O RFP normalmente solicita também uma previa inspeção técnica formal, das instalações nas quais serão prestados os serviços objetos da contratação e uma cotação de preços a ser apresentada através do preenchimento de uma planilha aberta e detalhada. Ele deve conter informações suficientes para permitir aos prestadores prepararem propostas realistas, o que inclui basicamente:

- Informações gerais sobre cada um dos locais onde serão prestados os serviços de gerenciamento de facilidades (classificação e descrição da edificação, quadros de áreas, etc.).
- Estrutura organizacional existente.
- Descrição da Infra-estrutura de TI que será disponibilizada e atenda as necessidades relacionadas.

- Especificação detalhada de escopo, nível de serviços esperado e respectivos indicadores de performance.
- Histórico de ordens de serviços ou outro indicador quantitativo do volume dos serviços a serem terceirizados.

Uma interessante tática adotada por algumas organizações consiste em que os candidatos a prestadores de serviços possam ser autorizados a apresentar propostas baseadas em custos existentes, visando aferir o potencial de redução de custos, já na fase de apresentação de propostas.

A Solicitação de Proposta também deve solicitar referências comerciais normalmente de três empresas do mesmo setor ou similar, preferencialmente com portfolios patrimoniais equivalentes. Também é interessante solicitar a cada proponente uma lista de empresas para as quais ele tenha prestado serviços terceirizados e que tenham sido descontinuados, expondo as razões pelas quais o relacionamento terminou.

Entretanto, apesar de ser uma prática amplamente disseminada, há controvérsias quanto à emissão de uma Solicitação de Proposta no formato de Edital. Alguns autores alegam que a emissão de um Edital (RFP) “fechado”, com um modelo restritivo em seu formato, torna praticamente impossível a comparação entre os prestadores de serviços. Eles alegam que existem maneiras de simplificar o processo. É o caso de McBlaine e Moritz (2002) que denominaram esse dilema de “O Paradoxo RFP”.⁹²

Está claro que alguns fornecedores simplesmente não possuem as habilidades e recursos para prover o conteúdo estratégico que uma relação de terceirização de processos de negócios demanda. Mesmo entre fornecedores que estão bem equipados alguns são incapazes de negociar relacionamentos que os permitam cumprir com as promessas.

O raciocínio segue a seguinte lógica: Os contratos de terceirização são tipicamente fechados através de um processo de Solicitação de Proposta - RFP, no qual prestadores de serviços em potencial articulam suas propostas visando atender aos desafios e prioridades identificados na solicitação. Os prestadores de serviços que enviam as melhores respostas à fase de Pré-Qualificação – RFI, são convidados a apresentar suas propostas. A melhor proposta ganha o contrato, muitas vezes apenas em função de apresentar o menor preço. Geralmente, o processo de Solicitação de Proposta é estruturado levando-se em consideração que o relacionamento com o prestador de serviços é uma “mercadoria”, básica como qualquer outra. Além disso, normalmente, uma quantidade excessiva de prestadores de serviço é convidada ao processo de Solicitação de Proposta, tornando-se difícil o foco na estratégia no momento da consolidação das propostas apresentadas.

O problema conceitual com o processo tradicional de Solicitação de Proposta é que ele é tipicamente baseado em “reinventar a roda”, com o foco no passado, sem abertura para uma abordagem inovadora na concepção do processo de serviço. Para elaborar a Solicitação de Proposta o contratante normalmente baseia-se em processos e estruturas existentes para desenvolver uma matriz de necessidades futuras. Para facilitar a comparação das respostas, os proponentes são alertados a seguir rigorosamente o formato do documento. É compreensível que como resultado o processo de Solicitação de Proposta normalmente produza uma imagem espelhada em práticas do passado. Como diz o *slogan* da *Harley Davison*^{*}: “Se você continuar fazendo o que sempre fez, vai continuar conseguindo o que sempre conseguiu”.

É interessante observar que se um relacionamento forte é estabelecido entre um cliente e um prestador de serviços, contratos subseqüentes – mesmo que eles sejam maiores, mais complexos ou demandem diferentes habilidades e recursos das inicialmente requeridas – são normalmente celebrados sem uma Solicitação de Proposta. A mensagem implícita é: “agora que nós confiamos em você, e agora que temos um novo problema, acreditamos que você pode nos ajudar a resolver”. Isso demonstra que um processo de seleção que buscasse previamente avaliar essas

* Domínio Público

capacitações poderia ser mais eficaz que um processo tradicional de Solicitação de Proposta, como pode ser observado a seguir no caso Motorola, descrito por McBlaine e Moritz (2002).

O caso Motorola.

“Quando a Motorola decidiu terceirizar as atividades imobiliárias, a empresa global de comunicações e eletrônica dispensou completamente o processo de RFP. A Motorola tinha intenção de garantir significativas economias de curto e longo prazo ao implementar as melhores práticas da indústria em seu portfólio, ao mesmo tempo integrando as operações imobiliárias com as estratégias financeiras e de negócios da companhia. A companhia identificou, através de um processo informal, qual ela acreditava ser o parceiro de serviços mais qualificado e iniciou o relacionamento.

Planejamento foi a prioridade imediata. Metas de curto, médio e longo prazo foram definidas para cada área funcional. Indicadores de performance foram identificados para medir os progressos. E, talvez o mais importante: um planejamento de processo de negócios foi desenvolvido para integrar as decisões imobiliárias às estratégias de negócios da Motorola.

Entretanto, em várias situações similares a estratégia infelizmente permanece como um tópico central até que uma conta seja ganha e um contrato assinado. A partir daí a ênfase muda para a execução, e o provedor terceirizado foca sua atenção em fazer os trens andarem nos trilhos. O prestador de serviços mescla estruturas e processos existentes com a sua própria organização e marcha para a batalha.

Depois de um tempo, os clientes neste tipo de relacionamentos estão próximos de concluir: ‘Nós fizemos uma parceria com eles. Eles se venderam como especialistas que gerenciam centenas de milhões de metros quadrados

de espaço para clientes em várias indústrias e mercados’, o diretor patrimonial, frustrado, deve observar: ‘Mas nós vimos pouco acontecer em termos de melhorias significativas de processos, tecnologia de ponta, novas ferramentas, benchmarks ou melhores práticas. E o mais importante, eles não nos ajudaram em termos de direcionar as atividades imobiliárias de modo que ela contribua na melhoria da performance da empresa’.”⁹³

Na medida em que grandes empresas líderes em seus segmentos e formadoras de opinião como a Motorola, passam a adotar a terceirização como uma estratégia de transformação, começam a ser replicados esses modelos de relacionamento e produção em um círculo virtuoso onde contratantes e seus parceiros prestadores de serviços passam a compartilhar conhecimento, recursos e melhores práticas com o objetivo de integrar operações imobiliárias com estratégias de negócios mais amplas e com maior agregação de valor à toda a cadeia produtiva.

2.1.4. A Avaliação e Escolha dos Fornecedores.

Esta função serve para avaliar o fornecedor baseado nas condições especificadas e previamente acordadas, face ao resultado obtido ao final do processo de seleção de propostas. Como já foi dito, o fornecedor é avaliado com base em experiências prévias com a empresa, atestados emitidos por outras organizações ou apenas em função do menor preço apresentado. Cada organização tem seus próprios critérios no sistema de julgamento da avaliação de fornecedores.

O importante é ter em vista o nível de relacionamento que se pretende estabelecer com o novo parceiro. As etapas do modelo apresentadas até aqui levantam informações suficientes para uma tomada de decisão estratégica, se esse for o caso.

Como foi dito acima em “O Paradoxo RFP” e “O Caso Motorola”, segundo McBlaine e Moritz (2002), a avaliação e escolha de um fornecedor para a categoria de parceiro estratégico, pode ser feita através de um processo menos formal e ser

igualmente bem sucedida. Entretanto, para isso o processo de planejamento deve ser extremamente bem conduzido, com critério e cautela de modo a promover o avanço das análises fase a fase no processo. Um dos fatores chave para o sucesso desse estilo menos formal de contratação é a preparação da equipe interna a cargo da contratação. A empresa contratante deve ter mecanismos eficientes de governança corporativa que permitam o equilíbrio de poderes nas ponderações para a tomada de decisão, que sempre deverá ser colegiada.

Uma vez que o intuito deste trabalho é justamente o de proporcionar a apresentação do processo como um todo, a partir de diferentes abordagens, agrupadas em suas intersecções e melhores práticas, de modo a dotar os agentes desse mercado, de uma visão sistêmica da terceirização de processos de negócios no gerenciamento de facilidades.

Um dos resultados finais não poderia deixar de ser a valorização dos critérios de avaliação e escolha dos parceiros, as quais estão sendo apresentadas ao longo de todo o texto, da introdução às conclusões. Afinal, este é o tema central do trabalho.

2.1.5. A Negociação do Contrato.

Tendo identificado o fornecedor que prestará o serviço, esta função visa à negociação das condições de remuneração do contrato.

A organização que está terceirizando e respectivo prestador de serviços devem ser capazes de estabelecer uma relação de confiança. Particularmente, seus valores e objetivos devem estar alinhados, e sua comunicação deve ser aberta e freqüente.

Para aumentar a transparência, a relação de terceirização tende a evoluir dos contratos de preço fixo para contratos baseados em despesas reembolsáveis com taxas de administração. Além de explicitar o lucro do terceirizado, tais contratos vão ao encontro das prescrições de transparência requeridas pelo decreto *Sarbanes-Oxley*

Act^{*}, que recentemente passaram a incidir sobre as multinacionais norte-americanas e tendem a influenciar os padrões contratuais no resto do mundo.

No entanto, a questão da precificação não é tão simples. A superação dessa fase na negociação da terceirização é fundamental para a evolução do processo de forma sustentável e equilibrada. Afinal, as estruturas de preço influenciam não só os incentivos para as duas partes, mas também seus custos de interação e a futura posição de negociação do terceirizado.

O problema que se apresenta é o da transformação de processos por parte da empresa contratante, a qual transforma os próprios serviços de suporte (*back-office*) em negócios principais (*front-office*) de uma outra empresa. A terceirização de um processo de negócio significa que o fornecedor incumbido da tarefa passa a desempenhar algumas funções essenciais. O que está sendo terceirizado é um processo mais central e não uma atividade tão periférica. O terceirizado imediatamente se torna um parceiro comercial essencial, do qual a empresa principal passa a depender. Bens imobiliários corporativos representam tanto um importante ativo operacional quanto um significativo ativo financeiro para a companhia. Para proporcionar resultados, o prestador de serviços precisa ser habilidoso em ambas as áreas, além de comunicar ao contratante que o custo de sua contratação representará um investimento em aprimoramento de seus negócios.

As duas escolhas mais comuns de fixação de preços - custos mais margem e compartilhamento de ganhos -, não têm colaborado na sustentação das relações de

***The Sarbanes-Oxley Corporate Reform Act of 2002**, uma medida do congresso dos Estados Unidos “para proteger investidores através do aumento da precisão e confiabilidade das declarações contábeis das empresas...” <http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf> . “Num esforço para recuperar a confiança dos investidores e evitar um colapso do mercado de capitais, o Congresso e o governo dos Estados Unidos editaram em 2002, a Sarbanes-Oxley Act, que aumenta as responsabilidades sobre presidentes e diretorias e aperta as exigências dirigidas a auditorias e advogados responsáveis pela fiscalização dos relatórios contábeis das empresas. A medida – que faz referência aos dois membros do Congresso responsáveis por sua elaboração, Paul S. Sarbanes e Michael Oxley – introduz regras severas de governança corporativa para assegurar maior transparência aos resultados das organizações, institui punições contra fraudes empresariais e garante maior independência aos órgãos de auditoria.” **Sarbanes-Oxley Act: novos cenários e tendências corporativas**. Texto extraído do website da empresa de consultoria Ernst & Young http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Brazil/Analises_&_Perspectivas_-_Sarbanes-Oxley_Act

parceria estratégica. Os contratantes acreditam que os contratos de custos mais margem lhes trarão economia por explicitarem a margem do terceirizado. Esse modelo, entretanto, limita o incentivo do terceirizado em reduzir custos, porque garante uma margem que não depende da eficiência que ele pode obter ao inovar, ao exercer seu poder de compra ou ao contratar uma equipe mais produtiva.

Um contrato de compartilhamento de ganhos motiva mais o terceirizado a inovar e a reduzir os custos operacionais, mas também aumenta os custos de transação. Esse é o tipo mais caro de contrato para negociar e monitorar, porque as partes têm de definir e aceitar projeções precisas de custos para cada situação. Negociações adicionais, nas quais um lado responsabiliza o outro, são quase inevitáveis quando as economias são inferiores ao esperado. Os incentivos para inovar também são limitados. Ambos os modelos de contrato afetam as empresas prestadoras de serviços, na medida em que revelam seus custos e lucros, prejudicando sua futura posição de negociação.

Quando os contratos são de preço fixo, os terceirizados têm maior incentivo para manter os benefícios das inovações do processo. Os contratos de preço fixo são também menos dispendiosos de negociar e não exigem que os contratantes fiquem auditando as despesas de seus fornecedores, como acontecem com os contratos de custos mais margem e de compartilhamento de ganhos.

Entretanto, essa forma de fixação de preços também possui seus inconvenientes: o principal deles é a dificuldade de desenvolver uma compreensão dos custos reais do lado do contratante.

As decisões sobre que modelos de fixação de preços adotar estão diretamente ligadas aos limites dos prestadores de serviços. Os contratos de preço fixo só dão bons resultados se a contratação tiver optado por limites de serviço amplos o suficiente, para dar o controle dos custos gerais ao terceirizado.

Do lado dos terceirizados é importante ter ciência de que é grande a probabilidade de terem de adotar esquemas de preços diferentes para serviços e contratos distintos, dependendo da receptividade do cliente e da economia que o serviço proporciona. Enfim, são essas as principais posições e interesses e os principais aspectos comerciais de negociação de preços em contratos de terceirização de processos de negócios, no gerenciamento de facilidades.

2.1.6. Nomear um Responsável pelo Contrato.

Esta função visa definir um profissional que tem a responsabilidade pelo processo de transição e pela continuidade do gerenciamento do contrato. Esse gerente do contrato atua como um ponto focal individual, é responsável por uma transição suave e será também o pivô central do processo durante o seu desenvolvimento.

Neste ponto entra um conceito-chave na terceirização de processo de negócios em Gerenciamento de Facilidades, que é o fator humano, principalmente o do papel de interface do processo que cabe ao Gerente de Facilidades.

Isso ocorre, pois a providência de estabelecer um responsável pela interlocução faz parte da importante sistematização do processo de determinação de quais informações serão compartilhadas entre ambas as partes, o que é um fator-chave para o sucesso de uma terceirização estratégica.

O tema do profissional de interface tem sido muito estudado e vem ganhando relevância, na medida em que se desenvolvem os conhecimentos sobre as melhores práticas não apenas em gerenciamento de facilidades, mas nas diversas organizações da emergente indústria de serviços.

A profissão de Gerente de Facilidades, propriamente dita, está se desenvolvendo em um momento de rápidas mudanças em todas as áreas que definem as suas práticas. A crescente literatura sobre a natureza do Gerenciamento de Facilidades, continua a

promover a expansão das fronteiras interdisciplinares dessa atividade, reforçando a impressão de que ainda há ampla diversidade na prática do Gerenciamento de Facilidades.

O Gerenciamento de Facilidades continua a crescer rapidamente e é reconhecido como uma útil função na maior parte do mundo desenvolvido. Segundo Grimshaw (2003)⁹⁴, a diversidade do escopo de atividades em Gerenciamento de Facilidades enriquece o papel do profissional ao mesmo tempo em que delinea tendências, que podem ser caracterizadas pelas seguintes definições, em conjunto ou isoladamente:

1. Gerenciamento de Facilidades é uma função técnica dedicada à manutenção da utilidade prática da infra-estrutura, para garantir o suporte da atividade central de uma organização (manutenção operacional);
2. Gerenciamento de Facilidades é uma função dedicada à garantia do uso eficiente dos recursos físicos, principalmente através do controle dos custos (controle financeiro);
3. Gerenciamento de Facilidades é uma função estratégica dedicada ao planejamento dos recursos da infra-estrutura física que suporta o desenvolvimento organizacional e reduz riscos (gerenciamento de mudanças – *change management*);
4. Gerenciamento de Facilidades é uma função social dedicada a garantir que a infra-estrutura física do trabalho atenda as legítimas necessidades dos usuários, dentro de seus papéis organizacionais (interfaceamento com o usuário – *user interfacing*);
5. Gerenciamento de Facilidades é uma função de serviço, dedicada à provisão de serviços periféricos (*non-core*) de suporte (serviço de suporte);

6. Gerenciamento de Facilidades é uma função profissional com responsabilidade social pelas pessoas em seus locais de trabalho (defesa das condições ambientais trabalhistas - *advocacy*).

Grimshaw (1999) também argumenta que o “Gerenciamento de Facilidades somente pode ser compreendido no contexto das mudanças globais nas estruturas organizacionais, que vêm gradualmente causando impacto em toda a vida social e política”. A questão que ele coloca é: “essa diversidade de funções é sustentável?”. Segundo ele, “a tensão entre essas diferentes, mas sobrepostas posições é que proporciona o acelerado desenvolvimento do gerenciamento de facilidades”.

O Modelo dos Recursos para GF Estratégico

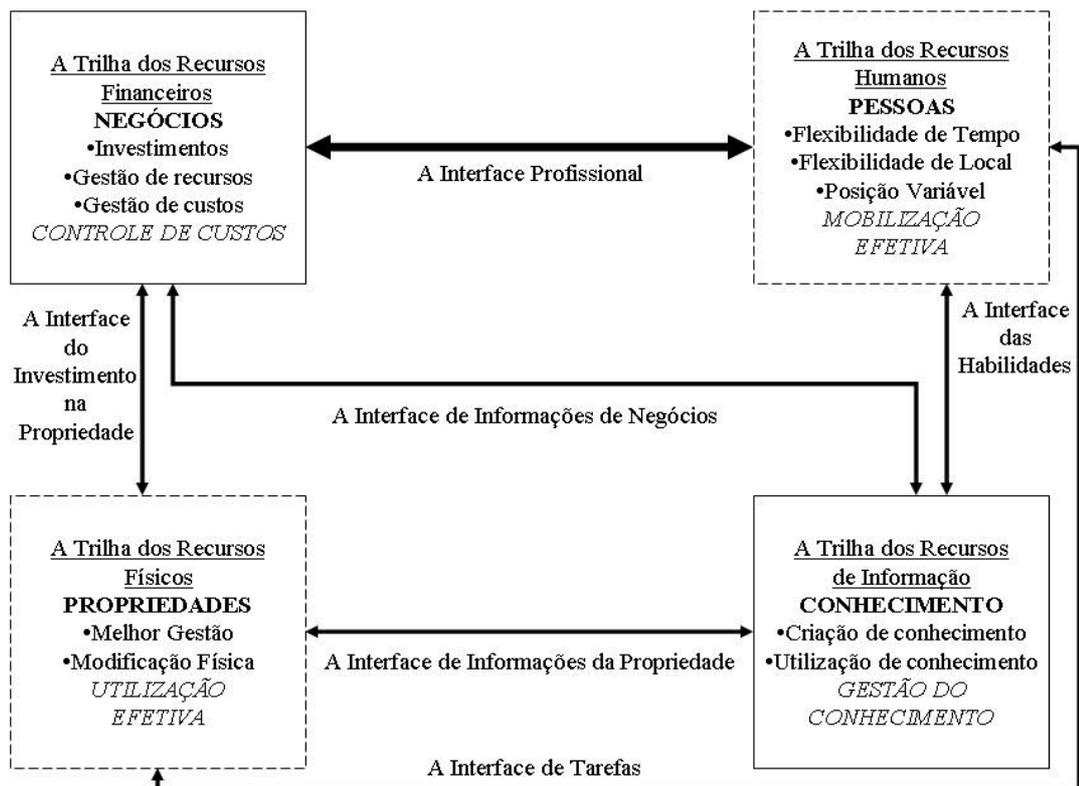


Figura 7.7. O Modelo dos Recursos para Gerenciamento de Facilidades Estratégico
 Fonte: Nutt. (2000) apud: Grimshaw (2003).

No modelo acima, Nutt (2000)⁹⁵ apresenta uma abordagem baseada em “recursos”, com suas quatro “trilhas” para o futuro na profissão de gerente de facilidades, destacando o fato de que as interfaces entre os quatro focos da infra-estrutura dos negócios estão mudando. O modelo proporciona uma estrutura para avaliação das questões nas tensões que ocorrem nas seis interfaces, entre as quatro trilhas.

Grimshaw conclui que: “o gerenciamento dessas interfaces no sentido de garantir que as tensões são criativas ao invés de destrutivas, definem os desafios que o gerenciamento de facilidades enfrenta hoje e no futuro”.

Observa-se que o gerente de facilidades tem a natural inclinação para ocupar o papel de profissional de interface entre as empresas, em uma relação de terceirização. E um dos fatores-chave para o sucesso no desempenho desse papel é autonomia resultante de uma estrutura organizacional voltada para a prestação de serviços: quanto maior e mais sustentável for a autonomia do gerente de facilidades, associada a uma estrutura de suporte (*back-office*) que lhe proporcione recursos tecnológicos, serviços de suporte administrativos, referências de performance, procedimentos, treinamento e eventuais reforços na mobilização de forças-tarefa, tanto melhor será a sinergia resultante da terceirização.⁹⁶

Mobilizar uma equipe compatível

Definir um profissional a altura do desafio não é o único aspecto. Montar e mobilizar equipes, simultaneamente, do lado do contratante e do terceirizado, compatíveis com o contrato, também é necessário. Embora a tecnologia possa reduzir custos, ela requer uma estável e tecnologicamente amigável força de trabalho que faça o serviço. Além disso, é fundamental definir com as pessoas os papéis e responsabilidades claras de cada indivíduo, para o gerenciamento eficaz do contrato. Trata-se da implementação do aspecto da diferenciação abordado no Capítulo 3 deste trabalho, conforme conceituado por Barrett (1995)⁹⁷: a distinção entre as funções Gerenciais e Operacionais no gerenciamento de facilidades.

A terceirização geralmente coloca as pessoas em situações tão boas ou melhores do que estavam antes. A equipe orgânica de gerenciamento patrimonial e de facilidades, por exemplo, normalmente é contratada pelo terceirizado. Assim, eles passam para uma organização que oferece maiores oportunidades de carreira e proporciona ferramentas e tecnologia para fazê-los mais efetivos.

Como parte fundamental do relacionamento de terceirização, deve haver um plano de comunicação. Entre os passos recomendáveis desse plano estão inclusos: uma reunião inicial para estabelecer expectativas, reuniões de acompanhamento em intervalos específicos (mais freqüentes nos estágios iniciais), e sessões programadas de acompanhamento aos executivos, organizadas sob a forma de comitês de governança corporativa.

Para a montagem da equipe, processos de seleção criteriosos são fundamentais, tanto para os que serão recrutados quanto para os que serão reaproveitados. Ao recrutar pessoal, um “coração” trabalhador com iniciativa e vocação para a liderança, é muito mais importante do que uma boa aparência ou uma boa formação acadêmica.

Também é interessante expor o candidato a múltiplas situações antes da contratação. Cada candidato a um posto que esteja nas instalações (*site*) do cliente, deve ser levado ao local para uma visita prévia. É importante que o candidato veja o ambiente do cliente, verifique a sua tecnologia e fale com alguns de seus funcionários.

Alguns candidatos desistem já nessa fase. Muitas pessoas aceitam empregos baseados nas expectativas. Na realidade, quando elas começam em um novo emprego, elas se dão conta de que se equivocaram e em três ou seis meses, elas acabam mudando de emprego. A rotatividade não é boa para o funcionário, para a empresa ou para o cliente. Ela é desagregadora e desperdiça os esforços de treinamento, entre outros recursos. Uma força de trabalho carente de estabilidade geralmente tem um impacto negativo de qualidade e atendimento ao cliente. Essa abordagem pode delongar os esforços de recrutamento e seleção, mas a rapidez não é sempre o melhor atalho para o sucesso.

Ao terceirizar, algumas perguntas difíceis, porém elementares, devem ser feitas, como: qual é a taxa de rotatividade de funcionários? É importante também estabelecer com a empresa terceirizada qual será o programa de treinamento para a equipe mobilizada. Certamente é possível contratar o mesmo pessoal sem treinamento, por um custo menor. Sem pessoas qualificadas, o preço passa a ser irrelevante e as chances de um alinhamento estratégico com sinergia e agregação de valor entre as empresas, praticamente desaparece.

É fundamental definir também o que acontece com os serviços durante faltas, folgas e férias. Esses funcionários são repostos? O terceirizado tem extras ou foguistas para render os postos nessas situações? Finalmente, não se pode deixar de conferir se a empresa está verificando a ficha criminal, a carteira de habilitação, o uso de drogas, etc. Adotando-se esse tipo de procedimento aumenta-se a segurança e a confiabilidade do processo, reduzindo riscos elementares.

2.2. O Processo de Transição e o Gerenciamento do Relacionamento.

Uma vez definidas a equipe, o líder do processo, as cláusulas contratuais, o fornecedor de serviços terceirizados e o acordo de nível de serviços, inicia-se a transição do processo de negócio, de dentro para fora da empresa contratante.

Para amenizar a transformação da gestão da organização responsável pelo patrimônio imobiliário, o prestador deve atestar experiência em processos de terceirização e em casos bem sucedidos de transição de funcionários com rapidez e sensibilidade.

Providências de preparação são tomadas por parte do terceirizado para conduzir a operação, inicialmente conforme ela era conduzida internamente pelo contratante. Um dos elementos de planejamento são as cláusulas identificadas no acordo comercial e no contrato.

Já do lado do contratante, os principais procedimentos para transferência das funções de gerenciamento de facilidades a serem tomadas são a integração dos sistemas de tecnologia da informação e das equipes de ambas as partes.

2.2.1. A Integração dos Sistemas de Tecnologia da Informação.

As ferramentas de tecnologia da informação têm importância fundamental como aplicação para reduzir custos diretos e indiretos, assim como para aumentar a eficiência do atendimento, proporcionando monitoramento sobre as atividades da equipe, incluindo a formação do histórico técnico e econômico dos equipamentos e instalações.

O sistema deve proporcionar análises dos indicadores-chave de desempenho (KPIs), que balizarão o atendimento ao acordo de nível de serviços (SLA). Rotinas e registros devem ser implantados a fim de avaliar o tempo médio de atendimento, mapear a satisfação dos clientes, medir a produtividade da equipe, mapear os principais problemas operacionais, avaliar a relação custo-benefício de soluções e, finalmente, proporcionar reduções de custos através da localização do ponto ideal entre custo, disponibilidade e confiabilidade das instalações.

Outra medida fundamental é testar a tecnologia antes de transferir as funções. Uma medida que reduz surpresas desagradáveis é a realização dos beta-testes. Os testes dos sistemas terceirizados devem ser feitos inclusive nos equipamentos da empresa contratante, para conferir a integração e compatibilidade dos sistemas. Isso certamente vai gerar custos e tempo extra para o terceirizado. Para evitar resistências em função desses custos, é importante estabelecer previamente a necessidade dos testes na etapa de negociação de condições contratuais.

Apesar de seu papel de integradores, os GFs não devem responsabilizar-se sozinhos pelas decisões operacionais da terceirização. Especialistas em TI devem ser

envolvidos para analisar as capacitações do terceirizado, pois é o pessoal de TI que adquire e mantém os equipamentos e programas. Ambas as partes devem ter certeza que haverá a compatibilidade dos sistemas. Para isso, outra interessante providência que deve ser estabelecida na fase de negociação contratual é a elaboração um manual de implantação com as etapas e prazos do processo de *start-up* e operação dos sistemas integrados de tecnologia de informação, de ambas as partes.

Lançar mão da terceirização com atenção a diferenciados recursos tecnológicos vem trazendo às empresas não apenas enormes benefícios de produtividade, mas ao mesmo tempo tem acelerado a liberação do contratante para que ele possa focar em suas competências essenciais, além de ser uma espécie de apólice de seguro para superar períodos recessivos.

A General Motors, por exemplo, conta com tecnologia de ponta e com a excelência em gestão dos *call centers* de seu parceiro terceirizado, para manter seus custos enquanto aumenta sua capacidade de resposta e de ocupação de espaços. A empresa reduziu seu quadro em 200 pessoas nesse processo, otimizou sua ocupação de espaço em mais de 85% e aumentou o tamanho do seu portfólio imobiliário em 80%, sem crescimento do centro de custo dos respectivos serviços.⁹⁸

Os contratantes devem esperar do terceirizado que este alavanque seus próprios investimentos em tecnologia de gestão imobiliária, os quais devem ser suficientes para manter-se em dia com o padrão das inovações tecnológicas, para o benefício de ambos.

2.2.2. O Apoio dos Funcionários Internos: Um dos Pilares do Sucesso.

Um dos principais percalços a evitar é o desapontamento com a própria equipe. A maioria dos GFs sabe que para qualquer programa ou projeto ser bem sucedido ele precisa ter a colaboração da equipe. O fato é que o GF está em evidência devido à

natureza do seu trabalho de integrador, o que o coloca em uma posição de “amado ou odiado”.

Uma boa maneira de obter a colaboração da equipe é oferecer algum benefício prático e útil no dia a dia após a terceirização. Um serviço de atendimento e dúvidas (*help desk*) prestativo e disponível pode fazer a diferença no novo cotidiano da equipe e facilitar rotinas que antes eram confusas.

Como já foi dito, a tecnologia mudou definitivamente a face da terceirização. Cientes disso, os GFs devem continuar a compartilhar soluções com os recursos de TI para reduzir o elemento surpresa e assegurar que a tecnologia está sendo aplicada adequadamente.

2.2.3. O Planejamento do Processo de Transição.

Uma vez definidas as premissas para a integração de processos (sistemas) e pessoas, é preparado o plano geral de transição propriamente dito. As dificuldades deverão ser listadas com desdobramentos em planos de emergência e contingência, caso as coisas não aconteçam conforme o planejado.

O plano de implantação (*take-over*), com a descrição detalhada dos eventos e respectivos prazos, é aprovado por ambas as partes, contratante e terceirizado, de modo que cada um saiba o que é esperado dele durante esse processo crítico.

A providência a seguir é a de implementar o plano de transição de acordo com o cronograma estabelecido.

Durante a transição, o plano é revisado para aferir os progressos em andamento, avaliar os desafios e determinar soluções com a maior brevidade possível, de modo a manter o processo funcionando sem turbulências. Para isso é interessante o acompanhamento freqüente do comitê de governança corporativa composto pelos

representantes dos processos chave do contratante e do terceirizado. Nesse momento, se uma assessoria especializada estiver sendo prestada por alguma empresa de consultoria, é fundamental a presença dessa equipe nas reuniões de implantação do comitê de governança para validar o andamento e opinar nos casos de desvios de rota.

Finalmente, um plano abrangente de melhorias é aplicado após a identificação dos pontos para atuação. Este plano implementa os pontos a serem revisados e visa acelerar o período de transição de modo a alcançar mais amplamente os objetivos da terceirização.

3. O Gerenciamento da Terceirização.

Esta é a fase em que a terceirização está em pleno funcionamento e que envolve o gerenciamento do contrato propriamente dito em termos da qualidade proporcionada, rapidez na resposta e demais cláusulas acordadas no contrato celebrado.

O contratante deve esperar que o relacionamento de terceirização seja baseado em respeitabilidade, que promova mudanças, que seja efetivado com clareza na comunicação e foco convergente, e que facilite intercâmbios abertos entre os principais líderes em ambas as partes da parceria, em um ambiente colaborativo e sob gerenciamento em um ritmo vigoroso.

O gerente de facilidades do contrato, identificado durante o processo de transição, exerce um papel muito importante nessa função. Ele responde pela gestão do terceirizado, verifica se este presta os serviços conforme o nível de serviço acordado e aplica medidas de incentivo (penalidades ou bônus) tanto para as divergências quanto para as conformidades, em relação aos padrões estabelecidos no acordo de nível de serviços (SLA).

O pré-requisito para identificar o início deste processo é que a função esteja plenamente transferida ao terceirizado. Este processo vigora durante toda a vigência do contrato. O resultado final deste processo é a total avaliação do contrato após a sua data de rescisão, além da identificação e correta documentação dos pontos de aprendizado e melhores práticas para aplicação no próximo contrato.

Há dois elementos a destacar nesse processo: o gerenciamento da evolução da prestação de serviços e a implementação de melhorias.

3.1. O Gerenciamento da Evolução

As principais etapas da evolução de um contrato, fruto do planejamento abrangente conforme proposto neste modelo, são: o desempenho de funções, o seu respectivo monitoramento, e o desempenho da revisão periódica de funções, que realimenta o sistema e promove as melhorias e implementações durante o curso do contrato.

O desempenho de funções nada mais é do que o simples fato de o terceirizado desempenhar plenamente suas funções e prestar os serviços no nível combinado.

Para gerenciar a evolução no tempo de um processo de terceirização, é necessário monitorar os níveis de desempenho para os índices do acordo de nível de serviços (SLA), os momentos de medição e o desnível tolerado entre as curvas de metas e de desempenho em função de seus indicadores chave (KPIs). Caso essa margem de tolerância seja superada, o contratante avalia os motivos e providencia as medidas de correção. Os objetivos e os momentos de medição são definidos conjuntamente pelo contratante e o terceirizado e são fundamentados em dois critérios: qualidade e custos.

Um motivo para ultrapassar as margens previstas pode estar na definição incorreta dos valores definidos no acordo de nível de serviços (SLA) ou dos momentos de medição. O mau desempenho também pode depender de falhas no desempenho do

gerente como profissional de interface. Caso nenhuma dessas causas esteja na raiz do problema, o contratante deve reconsiderar sua estratégia e avaliar a possibilidade de reincorporar o processo, ou seja, trazer novamente as atividades para dentro da empresa, internaliza-las. Para isso é importante o desempenho de revisão periódica de funções. Neste estágio as funções são oficialmente revisadas, com o terceirizado apresentando uma relação de pontos de ação que podem ser melhorados.

Uma ferramenta amplamente utilizada para a gestão do contrato e a respectiva aferição de sua adequação como desdobramento estratégico é o *Balanced Scorecard* - *BSC*. Essa técnica permite o acompanhamento operacional das ações táticas que foram definidas como desdobramento da estratégia, em uma base regular e através de um placar (*scorecard*) equilibrado, que atenda as diversas perspectivas que compõem os pré-requisitos de desempenho do processo em questão. São elas: as perspectivas de Usuários / Clientes; Processos de negócios internos; Aprendizagem e crescimento da empresa e colaboradores e; Perspectiva Financeira.⁹⁹

3.2. A Implementação de Melhorias

Para gerenciar os processos de terceirização podem ser aplicados os passos estruturados apresentados a seguir, que permitirão a definição dos procedimentos para gerenciamento dos contratos, tanto por parte do contratante quanto do terceirizado.

O importante é adotar uma abordagem de planejamento e avaliação, passo a passo, em cada fase do processo, a qual também pode ser empregada como um tipo de aferição das diferentes estratégias no gerenciamento dos processos de terceirização. Assim, os serviços a serem melhorados são identificados e as ações de melhoria devem ser feitas nesta função, objetivando os padrões estabelecidos. A avaliação do contrato tem uma estrutura geral que pode ser articulada assim:

- Definição da fase do processo de terceirização a ser implementada.

- Coleta e avaliação de informações sobre o histórico do processo de terceirização realizado.
- Aplicação do modelo proposto e estudo de alternativas possíveis.
- Análise dos resultados.
- Fase seguinte.

Esse procedimento pode ser implantado com facilidade com uma ferramenta de software para guiar as escolhas do contratante durante a evolução de todo o processo de terceirização. O contrato é finalmente avaliado e as conclusões são documentadas para o próximo contrato. As melhores práticas também são documentadas e adotadas pelo próximo contratado. Essa estrutura cíclica de evolução e avaliação pode ser implementada através da metodologia do Ciclo Deming ou PDCA. Basicamente o ciclo PDCA - Planejar, Fazer, Checar, Agir (*Plan, Do, Check, Act*) - é uma ferramenta de melhoramento contínuo, repetida e cíclica, bastante simples e amplamente difundida, cuja adoção no gerenciamento da qualidade em prestação de serviços goza de ampla literatura e reconhecida eficiência.¹⁰⁰

Inovação constante é um pré-requisito para o contínuo aprimoramento da performance. Os contratantes devem esperar que seus parceiros sejam líderes na criação e prestação de novos serviços, ferramentas de gerenciamento e estratégias imobiliárias, através de uma oferta ampla e evolutiva de serviços.

Através da investigação de novas abordagens e tendências de mudanças, prestadores de serviços de gerenciamento de facilidades podem identificar maneiras de criar valor adicional para contratantes que estendam parcerias além das tradicionais áreas de serviços. Por exemplo, tem havido crescente interesse em parcerias com compartilhamento de riscos que envolvem transferência de propriedade patrimonial do cliente para o prestador de serviços. Como retorno ao risco assumido, o prestador é contemplado com um contrato de longo prazo com o seu cliente.

8. CONCLUSÕES GERAIS

Para os comentários finais deste trabalho, a seguir serão agrupadas as principais conclusões que puderam ser obtidas com a pesquisa sobre as estratégias de transformação das organizações através da terceirização de processos nas atividades de gerenciamento de facilidades.

As inequívocas e profundas mudanças que estão atualmente em curso em todas as áreas de negócios em decorrência da revolução da tecnologia da informação, têm levado organizações de todas as naturezas, a se reestruturarem rapidamente. Nesse contexto, uma importante conclusão de caráter geral pode se feita com base nesta pesquisa, a partir de observações obtidas em diversas fontes.

A terceirização, em todas as suas modalidades, vem crescendo em importância e abrangência como estratégia de transformação adotada pelas organizações, provavelmente por ter se revelado sinérgica com a filosofia sistêmica que permeia o pensamento humano da atualidade, mas, o que é mais relevante é que essa emancipação da terceirização ocorre em função de três considerações: custos, foco em competência e receitas.

O fato é que essa nova forma de organização “estendida e com laços digitais que ultrapassam fronteiras”, citada no Capítulo Sete, nas quais as atividades que antes eram administradas dentro das companhias se transformaram em transações de mercado, é absolutamente compatível e coerente com a estratégia da terceirização.

Nesse sentido, as informações apresentadas contribuem para a organização do conhecimento específico do assunto, atendendo o intuito original deste trabalho que foi justamente o de mostrar o processo como um todo, a partir de diferentes abordagens, agrupados em suas intersecções e melhores práticas, de modo a dotar os agentes desse mercado de uma visão sistêmica da terceirização de processos de

negócios no gerenciamento de facilidades, tanto da perspectiva do contratante quanto da do terceirizado.

Um dos resultados finais obtidos foi a investigação sobre as ferramentas e métodos pertinentes a cada etapa do processo, permitindo o enriquecimento dos conceitos para valorização dos critérios de avaliação e escolha dos parceiros de negócio na terceirização.

A terceirização ou sub-contratação do gerenciamento de facilidades é uma prática de alavancagem de resultados em redução de custos, aumento de receitas e agregação de capacitação, ao alcance de qualquer organização, independente de seu porte, setor ou ciclo de vida. Empresas lançam mão dessa estratégia em função de diversos aspectos: cultura, prontidão, maturidade, posicionamento. As que são mais bem sucedidas nessa estratégia souberam aproveitar a oportunidade de “estender” a empresa, estabelecendo laços com seus fornecedores e aumentando a sua capilaridade na teia de relacionamentos comerciais.

Já na Introdução deste trabalho, a contribuição dada foi na conceituação da prática da terceirização de processos no gerenciamento de facilidades, cuja adoção cresce dia após dia no mundo dos negócios. Foram identificadas as tendências contextualizadas no mercado brasileiro de gerenciamento de facilidades, que apresenta uma situação estigmatizada na adoção da estratégia de terceirização. Foi antecipada a questão que no Brasil os tomadores de serviços em sua maioria não reconhecem, na prática, a agregação de valor que a terceirização é capaz de prover e a sub-contratação acaba ocorrendo em um nível superficial, de simples contratação de mão de obra direta na execução de serviços de suporte. Justamente para evitar essa “crise de expectativa” e contribuir na construção de uma cultura de terceirização estratégica é que o primeiro capítulo apresentou os argumentos e as tendências identificadas na literatura sobre o tema.

No Capítulo Dois, foi apresentada a hipótese central constituída da questão sobre a capacidade de integração dos processos entre as organizações contratante e

terceirizada e, adicionalmente, a questão da necessidade da educação de ambas as partes sobre as características do processo. Fazendo uma alusão ao casamento, foi mencionada a necessidade de uma boa preparação “pré-nupcial” para aumentar as chances de um matrimônio bem sucedido e duradouro.

No Capítulo seguinte foi apresentada a metodologia de trabalho, baseada na pesquisa e revisão bibliográfica. No Capítulo Quatro foram apresentados os principais objetivos do trabalho, dentre eles: a análise e as vantagens da aplicação dos modelos de terceirização de processos de negócio no gerenciamento de facilidades e a tendência de abordar a terceirização como estratégia de transformação dos negócios.

A contribuição do Capítulo Cinco foi a de explorar os principais aspectos dos conceitos-chave do trabalho: terceirização ou sub-contratação, em suas principais modalidades; gerenciamento de facilidades, segundo fontes renomadas; e processos de negócio em serviços. Um dos aspectos importantes que o trabalho reitera é o da vocação natural do gerenciamento de facilidades à terceirização, em função de sua similaridade ao próprio conceito de terceirização, conforme amplamente explorado nesse Capítulo.

Dentre as modalidades de terceirização foi bastante comentada a terceirização fora das fronteiras (*offshoring*), um fenômeno crescente da economia globalizada bastante promissor para o mercado de gerenciamento de facilidades brasileiro, mais especificamente da Cidade de São Paulo, que foi identificada como um dos principais destinos do mundo para esse tipo de terceirização. Foi identificado o mercado dos serviços compartilhados (*shared services*), dos grandes grupos empresariais, como uma oportunidade de negócios importante e madura para a terceirização de processos em gerenciamento de facilidades. Finalmente, foram apresentadas as mega-tendências macro econômicas para os próximos anos, nos aspectos que poderão interferir nos rumos dos negócios envolvendo terceirização em gerenciamento de facilidades no Brasil.

A investigação, propriamente dita, sobre os modelos de terceirização de processos no gerenciamento de facilidades foi o objeto do Capítulo Seis. Foram comentadas as premissas da pesquisa e apresentados os três modelos estudados, em suas principais características. A partir do estudo dos modelos pesquisados, foi proposta uma síntese dos modelos, fruto da simbiose dos outros três, e condizente com as peculiaridades da cultura brasileira de negócios desse setor.

Nesse Capítulo, foi mencionada a solução da terceirização nas Parcerias Público-Privadas para viabilizar fundos e operacionalizar o gerenciamento de facilidades de infra-estrutura pública. A sub-contratação de serviços especializados por parte das empresas públicas é um amplo e importante mercado para o gerenciamento de facilidades, e consiste em uma solução bem sucedida em diversos países, entre eles a Inglaterra. Este é um tema que merece uma pesquisa específica adicional, em função do volume de negócios em potencial, da sua importância como modalidade de contratação e das peculiaridades do protocolo de relacionamentos.

Ainda no Capítulo Seis, foi comentada a fundamental importância do papel da tecnologia como fator facilitador e disseminador da terceirização de processos no gerenciamento de facilidades. Foi apresentado um interessante quadro das ondas de evolução da terceirização, além de diversas tabelas com as razões para a terceirização, suas vantagens, desvantagens e estratégias de aplicação.

Uma das precauções tomadas na elaboração do Capítulo Sete, o núcleo do trabalho, foi a de ao apresentar detalhadamente uma síntese dos modelos estudados em terceirização de processos em gerenciamento de facilidades, de modo que, sempre que possível, fosse acrescentada a cada fase uma pertinente e consagrada ferramenta metodológica de implementação, análise e / ou planejamento do processo em questão, de modo a enriquecer didaticamente a utilização do modelo sintético na prática.

No desenvolvimento da apresentação de cada fase do modelo sintético, alguns tópicos mereceram destaque em função de sua importância no processo e de

peculiaridades com relação ao contexto brasileiro do gerenciamento de facilidades. Foi o caso do item “*O Gerenciamento de Riscos da Terceirização em GF*” que, pela profundidade do tema também oferece conteúdo suficiente para uma pesquisa exclusiva e abrangente. Foi este também o caso do “*Processo de Solicitação de Propostas – RFP*”, cuja ampla, embora controversa adoção, mereceu um comentário diferenciado em função de sua natureza paradoxal. Outro item interessante e bastante comentado foi “*Nomear um Responsável pelo Contrato*” que tratou do fundamental papel de profissional de interface do gerente de facilidades, e apresentou aspectos da prática profissional e do perfil de habilidades requeridas a esse pivô do processo de terceirização no gerenciamento de facilidades.

O Capítulo Sete finaliza com a etapa do desenvolvimento propriamente dito do gerenciamento da terceirização, a sua evolução e a implementação de melhorias, em uma retro-alimentação do sistema. Apesar de este trabalho ter apresentado metodologias práticas, este é um tema que se presta a ser ainda mais aprofundado com uma melhor definição de cada fase do processo que pode até levar à criação de um modelo informatizado de gestão da terceirização, baseado em estatísticas e referências obtidas em estudos de caso de empresas brasileiras. Nesse sentido, o autor reconhece a necessidade de testar a estrutura final da síntese dos modelos estudados, em casos reais de empresas brasileiras, de modo a proporcionar o ajuste fino do processo delineado.

De um modo geral, este trabalho buscou se aprofundar na revisão da literatura disponível sobre o assunto, promovendo uma ampla pesquisa que se desenvolveu ao longo dos últimos três semestres. Uma perspectiva interessante para torná-la mais completa seria uma investigação maior sobre as questões da qualidade em serviços no aspecto integração dos processos entre as empresas prestadoras e tomadoras de serviços.

Dentre as dificuldades apresentadas na elaboração da pesquisa, foi identificada uma das oportunidades de aprofundamento deste trabalho: a complementação da pesquisa dos modelos com um estudo de caso de negócio, mais especificamente na

terceirização de gerenciamento de facilidades em Shopping Centers. Por tratar-se de uma modalidade complexa e com peculiaridades que a tornam representativa, a terceirização de GF em Shoppings além de ser uma forte tendência no mercado brasileiro é um tema interessante pelas características do negócio em si de administração de Shoppings: um híbrido de administração imobiliária e de varejo, que possibilitam análises de grande relevância para o gerenciamento de facilidades.

Outra oportunidade identificada de desenvolvimento de pesquisa foi a de promover um levantamento de informações junto a representativas empresas tomadoras de serviços brasileiras, no intuito de mapear o mercado de terceirização de processos no gerenciamento de facilidades: os elementos-chave para a tomada de decisão dessas empresas em terceirizar, as atividades alvo da terceirização, o percentual de atividades terceirizadas e suas taxas de crescimento, a abrangência dos benefícios e riscos, etc. Essa pesquisa serviria como importante subsídio para o planejamento de ações futuras de terceirização de processos no mercado brasileiro de gerenciamento de facilidades.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Além das diversas notas de rodapé apresentadas ao longo do texto, que indicam fontes de referência, em sua maioria Web Sites de associações e organizações de pesquisa, segue uma relação de fontes bibliográficas que de alguma forma serviram de referência de informação para este trabalho e servem de recurso para o aprofundamento dos estudos sobre o tema.

AMATO, J.N. **Desintegração Vertical / Terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro.** 1993. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1993.

ALVIM, B.F. **O caminho que percorri para encontrar uma gerenciadora.** Revista Corporate, Ed. Especial, São Paulo: Talen Ed., p.9, 2004.

FOLKMANN, R.N. **FM na estrutura corporativa.** Revista Corporate, Ed. Especial, São Paulo: Talen Ed., p.10, 2004.

MARTORELLI Jr, F.J. **Mudando de fornecedor.** Revista Corporate, Ed. Especial, São Paulo: Talen Ed., p.11, 2004.

Administração da propriedade sob a visão de seis profissionais ícones de mercado, que são tomadores de serviços. São Paulo, IMAN, 30 Mar. 2005. / Debate realizado por ocasião do 2º Congresso Infra “Facility e Property Management”, São Paulo, 2005.

ROMANOSCHI, P.O. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo: Maltese, 1994.

DAVIS, F.S. **Terceirização e Multifuncionalidade**: idéias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: STS, 1992.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

LINDERS, J.; COLE, M.; JACOBSON, A. (Accenture) **Como terceirizar para transformar**. Revista HSM Management, Barueri, ano 8, v.1, n.42, p.90-98, jan./fev. 2004.

II Congresso Infra: Revolução de idéias e posturas. Revista Infra, São Paulo: Talen Editora, ano 7, n.62, p.14-30, abr. 2005.

BIANCHI, M.G. **Terceirização no Brasil**: uma análise do novo papel desempenhado por uma empresa, trabalhadores e estado. 1995. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

MAECHLING, T. **Facility Management Outsourcing White Paper: Seven Steps to Success**. Facility Management Journal, Houston: Disponível em: <http://www.ifma.org/ifmanet/fmj/2005/may_june/13maechling.cfm> Facility Management Outsourcing White Paper_ Seven Steps to S.pdf, acesso em: 07/06/2005.

The Outsourcing Institute <http://www.outsourcing.com/index.html>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ **I Seminário Internacional em Gerenciamento de Facilidades.** Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, set. 2004.
- ² FINCH, E. **Editorial.** Facilities Journal, Londres: Emerald Group Publishing Ltd., vol. 23, n. 1/2, p. 5, 2005.
- ³ HALVEY, J.K. e MELBY, B.M **Business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts.** New York: Ed. John Wiley & Sons. 2000.
- ⁴ Accenture. **Business Transformation Outsourcing (BTO): Partnering for Radical Change.** Artigo disponível em:
<http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Subject/Corporate_Strategy/BusinessBTO.htm> acesso em 16/06/2005.
- ⁵ JUNGMAN, M. **A Influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento:** um estudo de caso em serviços. 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- ⁶ YIN, R. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ⁷ KÖCHE, J.C. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª ed., Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 1980.
- ⁸ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. **Diretrizes para a elaboração de teses e monografias.** São Paulo: EPUSP, 2003.

⁹ MACEDO, C.M. et al. **Gestão Operacional de Shopping Centers: uma análise estratégica do posicionamento organizacional.** 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001. Não publicado.

¹⁰ Programa de Educação Continuada em Engenharia, Escola Politécnica da USP. São Paulo. Disponível em: <<http://www.website.pece.com.br/gf.htm>>, acesso em 17.08.2005.

¹¹ GRAÇA, M.E.A. **Definição de Facilities Management.** Mensagem recebida por: carlindomacedo@ajato.com.br em 23/07/2005.

¹² ANTONIOLI, P.E. **Estudo Crítico sobre subsídios conceituais para suporte do planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas.** 2003. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

¹³ BARRETT, P. **Facilities Management: Towards Best Practice.** Oxford: Blackwell, 1995.

¹⁴ BARRETT, P. *ibidem*.

¹⁵ Dicionário on-line Ultralingua. Disponível em: <<http://www.ultralingua.net/english>>, acesso em 27.09.2005.

¹⁶ Cambridge Advanced Learner's Dictionary. Versão 1.1 em CD ROM, Cambridge University Press, 2003.

¹⁷ DAWSON, M. et al. **Facility Management Forecast 2002: Exploring the Facility Manager's Future**. IFMA, Houston: 2002. Disponível em: <www.ifma.com/2002.pdf>.

¹⁸ **Tudo Novo de Novo**. Revista Facility, São Paulo, Flex Editora, ano IV, nº. 16, p.18-21, 2000.

¹⁹ AMATO, J.N. **Reestruturação Industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista RAE, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, mar./abr. 1995.

²⁰ AUGUSTE, B. et al. (The McKinsey Quarterly) **Lucrando com os infra-serviços**. Revista HSM Management, Barueri, ano 8, v.1, n.42, p.82-87, jan./fev. 2004.

²¹ KLAMMT, F.J. **Guide to FM Outsourcing**. Aptek Associates LLC: e-book, 2001. Visualização disponível em: <www.aptex.net/book/intro/preview.pdf>, acesso em 25/07/2005.

²² BARRETT, P. Op. Cit.

²³ Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa On-line, disponível para assinantes em: <<http://houaiss.uol.com.br>>.

²⁴ QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1992.

²⁵ AUGUSTE, B. et al. Op. Cit.

²⁶ EDWARDS, B. **A World of Work**. Survey: Outsourcing. The Economist <<http://www.economist.com/index.html>> 11/11/2004.

²⁷ MYER, M. **In-Sourcing at Oracle**. Corporate Real Estate Leader, Atlanta: CoreNet Global, v.4, n.2, p.24-25, mar. 2005.

²⁸ JUNGMAN M., Op. Cit.

²⁹ MINTZBERG, H., **Criando Organizações Eficazes**. Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

³⁰ WERNECK, T. **Offshore: o Brasil está na mira**. Revista Consumidor Moderno, São Paulo: Ed. Padrão, ano 8, n. 73, p.30-34, 2005.

³¹ FREITAS, M. **São Paulo é 2ª melhor cidade para terceirização, diz estudo**. Folha de São Paulo, São Paulo, 07/10/2004.

³² JONES LANG LASALLE. **Corporate Real Estate Impact Survey III: Turning the Corner**. Chicago, 2004.

³³ PAVONI Jr., G. **O Negócio do Momento**. Revista Consumidor Moderno, São Paulo: Ed. Padrão, ano 8, n. 73, p.26-29, 2004.

³⁴ KANE, T. PH.D.; SCHAEFER, B. D.; FRASER A. **Myths and Realities: The False Crisis of Outsourcing**. The Heritage Foundation, Heritage.org, DC:

13/05/2004. Disponível em:

<<http://www.heritage.org/Research/Economy/bg1757.cfm>>, acesso em 29.04.2005.

³⁵ JONES LANG LASALLE. Op. Cit.

³⁶ PLUMB, C. **Offshoring Moves to Center Stage**. Corporate Real Estate Leader, Atlanta: CoreNet Global, v.4, n.2, p.35-38, mar. 2005.

³⁷ JONES LANG LASALLE. **Deciding Where to Offshore**. Chicago, 2004 (Global Offshoring Index.pdf).

³⁸ FREITAS, M. Op. Cit.

³⁹ WERNECK, T. Op. Cit.

⁴⁰ WERNECK, T. Ibidem.

⁴¹ WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. **Dreaming With BRICs: The Path to 2050**. Relatório Global Economics Goldman Sachs, paper n. 99, 01/10/03. Pesquisa econômica do GS Financial Workbench disponível em: <<https://www.gs.com>>, recebida por e-mail em 05/06/2005.

⁴² JONES LANG LASALLE. **Future Edge: Fast-Forward to 2015**. Chicago, 2002.

⁴³ DOLAN, K. A. **Offshoring En Español**. Business Strategy, Disponível em: www.forbes.com, acesso em 29.04.2005.

⁴⁴ **IDC Brasil: Mercado de terceirização de serviços de tecnologia e telecomunicações cresce mais de 16% em 2004**. Release do IDC, 26/04/2005. Disponível em: <http://www.idcbrasil.com.br/brasil/release/noticia.asp?id_release=149&ano=2005>, acesso em: 20/07/2005.

⁴⁵ Gartner prevê crescimento para o mercado de terceirização. **B2B Magazine**, São Paulo: Disponível em www.b2b.com.br, acesso em 13.06.2005.

⁴⁶ Aberdeen Group. **The Global Sourcing Benchmark Report: Balancing Supply Cost, Performance, and Risks in an Uncertain Economy**. Relatório do Aberdeen

Group, Jun. 2003. Disponível em: <<http://www.aberdeen.com/summary/report>> “Get Ready for the BPO Explosion”, acesso em: 26/07/2005.

⁴⁷ **II Congresso Infra: Revolução de idéias e posturas.** Revista Infra, São Paulo: Talen Editora, ano 7, n.62, p. 30, abr. 2005.

⁴⁸ SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

⁴⁹ KELLER, C.; JANUS, K. **Business-Process Improvement for Facilities Management: a case study.** Business Process Improv for FM Paper.pdf. 2005.

⁵⁰ DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos.** 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Cap.6. p. 137-159: A Criação de uma visão de processo.

⁵¹ HAMMER, M. e CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** 24ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

⁵² HESKETT, J. L.; SASSER JR., W.E.; HART, C.W.L. **Serviços Revolucionários.** Mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

⁵³ CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia.** Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

⁵⁴ SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende.** São Paulo: Ed. Best Seller, 14ª ed. 1990.

⁵⁵ AUGUSTE, B. et al. Op. Cit.

-
- ⁵⁶ SARDENBERG, C.A. Rádio CBN FM, São Paulo: notícia de 17/10/2005.
- ⁵⁷ HASSANAIN, M.A.; AL-SAAD, S. (*Architectural Engineering Department, King Fahd University of Petroleum and Minerals, Dhahran, Arábia Saudita*) **A framework model for outsourcing asset management services**. Facilities Journal, Londres: Emerald, v.23, n.1/2, p.73-81, 2005.
- ⁵⁸ MCNEIL, G. **Utilização Racional de Energia**. São Paulo, Amcham, US-EPA. 27.09.2001. / Palestra Internacional. Outras informações disponíveis em: <http://www.epa.gov>
- ⁵⁹ Associação Brasileira de Facilities - ABRAFAC. Primeiro Censo de Profissionais e Empresas de Facilities. ABRAFAC, São Paulo. 2005. Pesquisa em andamento.
- ⁶⁰ HASSANAIN, M.A.; AL-SAAD, S. Op. Cit.
- ⁶¹ MONCZKA, R. M. PhD et. al. **Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage**. Uma pesquisa conjunta de A. T. Kearney Inc. e CAPS Research. Tempe: CAPS Research, 2005. ISBN 0-945968-62-0. Disponível em: http://www.eds.com/services/innovation/downloads/atk_outsourcing.pdf.
- ⁶² BARRETT, P. Op. Cit.
- ⁶³ PricewaterhouseCoopers, Yankelovich Partners, Goldstein Consulting Group. **Global Top Decision-Makers Study on Business Process Outsourcing**. Relatório da PricewaterhouseCoopers, Set. 1999. Disponível em: http://www.colthr.com/files/Business_Process_Outsourcing.pdf, acesso em: 16/09/2005.

⁶⁴ VALES, J. **The Rise of Global Business Process Outsourcing.** PricewaterhouseCoopers, Nova York. Ago. 1998. Disponível em: <<http://www.outsourcing-asia.com/rise.html>>, acesso em: 16/09/2005.

⁶⁵ MONCZKA, R. M. PhD et. al. Op. Cit.

⁶⁶ BARRETT, P. Op. Cit.

⁶⁷ MONCZKA, R. M. PhD et. al. Op. Cit.

⁶⁸ HASSANAIN, M.A.; AL-SAADI, S. Op. Cit.

⁶⁹ HASSANAIN, M.A.; AL-SAADI, S. Ibid.

⁷⁰ MONCZKA, R. M. PhD et. al. Op. Cit.

⁷¹ FRANCESCHINI, F. et al. (Benchmarking: An International Journal) **Um modelo para a terceirização.** Revista HSM Management, Barueri, ano 8, v.1, n.42, p.74-80, jan./fev. 2004.

⁷² HASSANAIN, M.A.; AL-SAADI, S. Op. Cit.

⁷³ MONCZKA, R. M. PhD et. al. Op. Cit.

⁷⁴ National Institute of Standards and Technology. **Integration Definition for Function Modeling - IDEF0, Draft.** National Institute of Standards and Technology, 1993. Disponível em: <<http://www.idef.com/pdf/idef0.pdf>> acesso em 15/07/05.

⁷⁵ HASSANAIN, M.A.; AL-SAAD, S. Op. Cit.

⁷⁶ GRAÇA, M.E.A. **Paradigmas**. Apostila da Disciplina GF 002 MBA Gerenciamento de Facilidades. Programa de Educação Continuada em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Civil. São Paulo, p. 2, ago. 2002.

⁷⁷ HEIZER; RENDER. SWOT Analysis, 1999. apud LAURINDO, F.J.B. e PESSÔA, M.S.P. **Alinhamento Estratégico: Tecnologia da Informação e Negócio**. Apostila da Disciplina GF 007 – Gestão da Tecnologia da Informação, MBA Gerenciamento de Facilidades, Programa de Educação Continuada em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia Civil. São Paulo, jun. 2003.

⁷⁸ FIGUEIRA, J.; GRECO, S. e EHRGOTT, M. **Multiple Criteria Decision Analysis: state of the art surveys**. Kluwer Academic Publishers, Boston / Dordrecht / London, 2004.

⁷⁹ HAMMER, M. e CHAMPY, J. Op. Cit.

⁸⁰ KELLER, C.; JANUS, K. Op. Cit.

⁸¹ SLACK, N. et al. Op. Cit., p. 590.

⁸² FRANCESCHINI, F. et al. Op. Cit.

⁸³ KNOWLEDGE@WHARTON **Como lidar com os perigos da terceirização**. Revista HSM Management, Barueri, ano 8, v.1, n.42, p.100-103, jan./fev. 2004.

⁸⁴ KNOWLEDGE@WHARTON. Ibidem.

⁸⁵ HALVEY, J.K. e MELBY, B.M. Op. Cit.

⁸⁶ SARATT, N. **Legislação: redefinindo o processo de contratação de serviços.** São Paulo, Infra. 01 Abr. 2005. / Palestra proferida por ocasião do II Congresso Infra, São Paulo, 2005 /

⁸⁷ MCBLAINE, R. e MORITZ, D. **Transformational Outsourcing: Delivering on the Promise.** Jones Lang LaSalle. Journal of Corporate Real Estate, Chicago: Henry Stewart Publications, v.5, n.1, p. 57 – 64, 2002.

⁸⁸ LETHBRIDGE, E. **Governança Corporativa.** 1997. Revista do BNDES, - www.bndes.gov.br.
Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>>;
acesso em 04/12/2006.

⁸⁹ MACEDO, C.M. **Gestão Operacional de Shopping Centers: um estudo de caso sobre o Shopping Eldorado.** 2004. Trabalho apresentado no MBA Gerenciamento de Facilidades, curso GF014 – Estudos de Caso em Gerenciamento de Facilidades, promovido pelo Programa de Educação Continuada (PECE), Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. Não publicado.

⁹⁰ MCBLAINE, R. e MORITZ, D. Op. Cit.

⁹¹ FRANCESCHINI, F. et al. Op. Cit.

⁹² MCBLAINE, R. e MORITZ, D. Op. Cit.

⁹³ MCBLAINE, R. e MORITZ, D. Ibid.

⁹⁴ GRIMSHAW, R.W. **FM: the professional interface**. Facilities Journal, Londres: Emerald, v.21, n.3/4, p.50-57, 2003.

⁹⁵ NUTT, B.L. **Four trails to the future**. 2000, apud: GRIMSHAW, R.W. FM: the professional interface. Facilities Journal, Londres: Emerald, v.21, n.3/4, p.50-57, 2003.

⁹⁶ JUNGMAN, M. Op. Cit.

⁹⁷ BARRETT, P. Op. Cit.

⁹⁸ MCBLAINE, R. e MORITZ, D. Op. Cit.

⁹⁹ IOSHIMOTO, E. **Balanced Scorecard**. Apostila da Disciplina GF 010, aula 5, MBA Gerenciamento de Facilidades. Programa de Educação Continuada em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Civil. São Paulo, set. 2003.

¹⁰⁰ SLACK, N. et al. Op. Cit., p. 601.