

CAROLINA ANDREA GARISTO GREGÓRIO

**GERENCIAMENTO DO REAL ESTATE CORPORATIVO (CREM):
FORMATÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA
ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* APLICADO AO CREM**

São Paulo
2008

CAROLINA ANDREA GARISTO GREGÓRIO

**GERENCIAMENTO DO REAL ESTATE CORPORATIVO (CREM):
FORMATÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA
ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* APLICADO AO CREM**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do título de Especialista em Gerenciamento de
Facilidades – MBA/USP

Área de Concentração:
Gerenciamento de Facilidades

Orientador: Prof. M. Eng. Rogério F. Santovito

São Paulo
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Gregório, Carolina Andrea Garisto

Gerenciamento do real estate corporativo (CREM): formatação de uma estrutura de referência para elaboração do balanced scorecard aplicado ao CREM / C.A.G. Gregório. - São Paulo, 2008.

133 p.

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

**1. Eficiência no uso dos ativos 2. Planejamento Estratégico
3. Indicadores de Desempenho 4. *Balanced Scorecard*
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.**

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Iza e Ricardo, pelo exemplo de amor, dedicação e apoio durante toda minha formação acadêmica.

Ao meu irmão Alexandre, por sempre torcer por mim.

Ao meu querido Leandro, pela paciência, compreensão e apoio em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Prof. M. Eng. Rogério Fonseca Santovito, pelo suporte e atenção ao desenvolvimento desta pesquisa.

Aos profissionais que gentilmente fizeram parte desta pesquisa.

Aos colegas da Universidade de São Paulo, em especial, os freqüentadores da Sala Asteróide.

RESUMO

A abertura de mercado no início da década de 90 foi uma das principais raízes do ambiente de elevada competitividade enfrentado pelas corporações. Diferentemente do cenário de estabilidade faceado após revolução industrial, caracterizado pela produção em massa e ganho de escala, nos dias atuais é imperativa a necessidade de constantes reestruturações no ambiente das corporações como forma de resposta ao cenário de contínuas e rápidas mudanças. Para tanto, as diferentes sub-áreas e unidades de negócio precisam manter uma estrutura organizacional e uma gestão que permitam essa característica homeostática. Isso também se aplica ao gerenciamento do real estate corporativo, responsável pelo suporte as demais áreas, uma vez que tem o papel de disponibilizar o recurso real estate, assim como as facilidades necessárias às atividades operacionais realizadas nos espaços corporativos. Somando-se a isso o fato do recurso real estate e suas instalações serem um dos recursos mais onerosos para muitas corporações, intensifica-se a necessidade de uma gestão enérgica e hábil no que tange esses ativos. Buscar a redução do custo não é suficiente para se promover vantagem competitiva, é preciso agregar valor, seja pela eficiência no uso dos ativos com apropriada administração dos mesmos, seja por meio de estratégias de investimento que confirmam à melhora aos resultados corporativos. Isso somente se concretiza por meio de um gerenciamento do real estate integrado às estratégias das demais áreas, bem como às estratégias corporativas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão, monitoramento e controle que auxilia não só para uma orientação estratégica integrada, mas também estimula a mudança a partir do acompanhamento do desempenho das práticas realizadas. O foco da presente monografia consiste na formatação de uma estrutura de referência para elaboração de BSC aplicado à área de gerenciamento do real estate corporativo, que contempla os requisitos de desempenho a serem atendidos por essa área no intuito de agregar valor e promover vantagem competitiva, as possíveis práticas para atendimento desses requisitos e os possíveis indicadores de desempenho. A partir dessa estrutura de referência derivam-se diferentes BSC em função dos objetivos e estratégias corporativas de cada organização.

ABSTRACT

The opening of market in the beginning of the 90's years has increased the competitiveness in many economic sectors. Differently of the pos-industrial revolution context that allowed the corporations to keep stability with mass production and profit of scale, in current days environment the corporations have to be in continuous reorganizations in order to be competitive. In this way, different areas and business units might have organizational structure and management system that allow homeostasis attribute. This also applies to the Corporate Real Estate Management (CREM) that is responsible to fulfill the real estate needs, as well as, the facility needs in the corporative environment to carry on the operational activities. Adding the fact that the real estate and the facilities are one of the most onerous resources to many companies, it intensifies the necessity of an energetic and skillful management of these resources. To reach cost reduction is not enough to promote competitive advantage, is necessary to add value, either for the efficiency in the use of the assets with appropriate administration of the same ones, either by investment strategies that confer corporative results improvement. Therefore, this only materializes if the real estate management is integrated with the others areas strategies, as well as with the major corporative strategy. The Balanced Scorecard (BSC) is a tool of management, feedback and control that not only assists for an integrated strategic orientation, but also stimulates the change by following the performance of the realized practices. The present monograph focus consists on formatting a reference structure to be used in the elaboration process of BSC applied to the CREM area, taking into account the performance requirements in order to add value and to promote advantage competitiveness, the possible practice to fulfill these requirements and possible performance indicators. From this reference structure different BSC can be done, since it has to be aligned with the objectives and corporative strategies of each organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma das etapas e sub-etapas da pesquisa.....	23
Figura 2 – Sistema Corporação com seus sub-sistemas, forças externas, entradas e saídas	27
Figura 3 – Níveis do CREM (Fonte: SANTOVITO, notas de aula GF116 – Gerenciamento de Ativos Imobiliários, disciplina do MBA/USP Gerenciamento de Facilidades)	34
Figura 4 – Desdobramento do objetivo estratégico nos requisitos de desempenho para o CREM.....	43
Figura 5 – <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997 e 2000)	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização dos requisitos de desempenho: visão dos dois autores.	44
Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho.....	85
Quadro 3 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e as respectivas abordagens de atuação do CREM.....	97
Quadro 4 – Estrutura de Referência à elaboração do BSC aplicado ao CREM das corporações	100
Quadro 5 - BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações das outras áreas da corporação necessárias à atuação do CREM.....	29
Tabela 2 – Diferentes abordagens dos níveis e funções do CREM	32
Tabela 3 – Níveis do CREM com suas respectivas entradas, processos e saídas	39
Tabela 4 – Práticas do CREM para minimizar custos de ocupação.....	46
Tabela 5 – Práticas do CREM para minimizar custos de operação.....	47
Tabela 6 – Práticas do CREM para reduzir despesas financeiras, legais e tributárias	49
Tabela 7 – Gestão de Qualidade aplicada ao CREM	52
Tabela 8 – Práticas do CREM relacionadas ao Bem-Estar	53
Tabela 9 – Práticas do CREM relacionadas à sustentabilidade.....	55
Tabela 10 – Atributos de Servibilidade atendidos pelo CREM	57
Tabela 11 – Práticas do CREM para atender as demandas por aspectos logísticos da produção	58
Tabela 12 – Dimensões Genéricas de Flexibilidade (DI SERIO e DUARTE, 1999).....	60
Tabela 13 – Dimensões de Flexibilidade aplicadas ao CREM	60
Tabela 14 – Práticas do CREM para promover aumento do valor do portfolio imobiliário....	62
Tabela 15 – Práticas do CREM relacionadas às dimensões de inovação.....	66
Tabela 16 – Fatores de Qualidade (JOHNSTON e CLARK, 2002)	67
Tabela 17 – Práticas do CREM para promover marketing e vendas	69
Tabela 18 – Práticas de gerenciamento de risco aplicado ao CREM.....	72
Tabela 19 – Níveis hierárquicos dos indicadores de desempenho (Fonte: WIREMAN, 2005)	75
Tabela 20 – Quantidade de Indicadores por tipo de classificação	86
Tabela 21 – Medição dos temas financeiros estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997)	90
Tabela 22 – Medidas Essenciais – Perspectiva dos Clientes (KAPLAN e NORTON, 1997) .	91

Tabela 23 – Vetores Situacionais – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997)	96
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Introdução do tema	13
1.2	Justificativa	16
1.3	Objetivos gerais e específicos.....	20
1.4	Metodologia da pesquisa	21
1.5	Estruturação da Monografia.....	24
2	CREM COMO PARTE DO SISTEMA CORPORAÇÃO	26
2.1	Sistema Maior – Corporação e seus Sub-Sistemas.....	26
2.2	Interfaces do CREM com outras áreas do sistema corporação.....	28
2.3	Organização do Sub-Sistema CREM.....	31
2.3.1	Níveis de atuação do CREM.....	31
2.3.2	Função de cada nível do CREM	34
3	ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DO CREM: REQUISITOS DE DESEMPENHO, POSSÍVEIS PRÁTICAS E INDICADORES.....	40
3.1	Estruturação dos requisitos de desempenho da Corporação a serem atendidos pelo CREM	40
3.2	Os Requisitos de Desempenho do CREM	44
3.2.1	Minimizar custos e despesas.....	45
3.2.2	Incrementar a gestão e administração	49
3.2.3	Prover suporte a produção	56
3.2.4	Aumentar o valor do portfolio imobiliário.....	61
3.2.5	Promover inovação	63
3.2.6	Promover marketing e vendas.....	66
3.2.7	Gerenciamento de Riscos.....	70

3.3	A Mensuração do Desempenho	73
3.3.1	Objetivos da Mensuração do Desempenho.....	73
3.3.2	Os Diferentes Níveis dos Indicadores de Desempenho	74
3.4	Indicadores Aplicados aos Requisitos de Desempenho do CREM	76
4	INTRODUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> E APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA	87
4.1	O Balanceamento das Medidas.....	87
4.1.1	Perspectiva Financeira	89
4.1.2	Perspectiva do Cliente	91
4.1.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	92
4.1.4	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	94
4.2	Estrutura de Referência para elaboração do BSC aplicado ao CREM	97
4.3	Aplicação Prática da Estrutura de Referência.....	101
4.3.1	Descrição do Contexto da Aplicação Prática.....	101
4.3.2	BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática	104
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
6	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	111
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
	ANEXO A.....	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução do tema

Em geral as corporações ocupam e utilizam quantidades expressivas de espaço para acomodação das suas atividades, seja para fabricação, armazenagem, distribuição, como para sedes administrativas e escritórios regionais. Essas propriedades precisam ser gerenciadas de maneira alinhada com as estratégias corporativas.

O assunto apresentado no presente trabalho relaciona-se ao gerenciamento do *Corporate Real Estate* (CRE) de grandes corporações¹. O *Corporate Real Estate Management* (CREM²) é responsável pelo gerenciamento das propriedades, que inclui todos os ativos imobiliários utilizados na operação (terrenos, armazéns, fábricas, etc) de uma organização, pública ou privada, que não tem como atividade principal negócios em *Real Estate*.

Durante o gerenciamento das propriedades há necessidade de integração de todas as áreas envolvidas na operação. Isso sugere que não é apenas do ponto de vista financeiro que as decisões devem ser tomadas, mas sim, considerando todas as áreas responsáveis pela produtividade da empresa como, operação, logística, marketing, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outras.

Assim como na atuação de qualquer atividade de gerenciamento de facilidades ocorre com o CREM, no que diz respeito aos ciclos de vida de uma organização. O ideal é que desde o início dos processos de decisões em relação aos recursos de real estate, essa área de gerenciamento esteja envolvida, ocasião em que as oportunidades de redução de custos e os benefícios de um CRE bem planejado são mais fáceis de serem atingidos, resultando em uma produção mais eficiente e eficaz já no início da operação.

É comum nas corporações a atuação desta área de gerenciamento de forma passiva em relação às estratégias corporativas, ou seja, apenas promovendo-se reduções de custo, dentro do contexto do planejamento financeiro das corporações.

¹ Grandes corporações, nesse contexto, referem-se àquelas que demandam quantidades expressivas de espaços corporativos (escritórios, fábricas, centros de distribuição, entre outros) distribuídos pelo país de origem ou em outros países (não tem relação com a situação financeira).

² Como a abreviação CREM já é disseminada nessa área de gerenciamento, será usada essa abreviação no sentido de 'gerenciamento do real estate corporativo'.

Entretanto, devido a crescente competição mundial e as pressões dos acionistas, as corporações estão cada vez com mais intensidade, buscando aumentar seu desempenho na forma de conduzir seus negócios, obrigando nesse contexto que recursos *non-core* e capacidades relacionadas às atividades *non-core* apresentem-se em constantes revisões dentro das organizações. Nesse sentido, como os ativos imobiliários são, em muitas corporações, o segundo recurso mais oneroso, seguido apenas dos gastos com funcionários³, entende-se a razão das organizações serem levadas a considerarem o CREM como parte estratégica das decisões corporativas dentro da estrutura organizacional.

Para compreensão de como surgiu e se aprimorou o CREM nas corporações, vale apresentar uma breve evolução histórica dessa área de gerenciamento.

No começo do século XX, início da produção em massa durante a Revolução Industrial, as empresas focavam suas ações gerenciais para o crescimento e eficiência na produtividade, conformando uma visão mecanicista da organização. A mecanização nos processos de produção possibilitou, na época, um rápido crescimento das organizações, devido às largas escalas de produção e economia.

O ambiente relativamente estável, frente aos dias atuais, exigia poucas mudanças na estrutura das organizações, que se baseava numa hierarquia verticalizada com pouca interação entre a linha de frente (produção) e as áreas de planejamento. No entanto, em função da expansão dos negócios das corporações nas primeiras décadas do século XX, surgiram novas necessidades por espaços corporativos, e com isso surge também um novo corpo de assessoria, responsável pelo *real estate* e gerenciamento de facilidades.

Nesse contexto, tanto as corporações, como os proprietários de empreendimentos comerciais, começaram a prestar maior atenção aos custos e resultados decorrentes do uso das propriedades. Ao invés de focar nos custos de construção de novos empreendimentos, as organizações procuravam usar seu capital nos negócios diretamente relacionados à produção. Para ilustrar essa atitude, vale citar um comentário atribuído à Henry Ford: “*Nós não levantaremos elaborados empreendimentos como monumento de nosso sucesso... Nós preferimos sermos reconhecidos por nossos produtos ao invés de onde nós fazemos nossos produtos*”.

³ Fonte: Jones Lang LaSalle, 2004.

A contínua necessidade por novas instalações, somada ao aumento da complexidade em gerenciar essas propriedades distribuídas geograficamente, forçaram as organizações a repensarem sobre o modo de administrar esses ativos dentro da estrutura organizacional. Em geral, as atividades relacionadas às decisões de real estate e facilidades eram desenvolvidas como atividades secundárias em outras áreas de suporte, como departamento financeiro e/ou departamento de construção civil. Já no começo da década de 30, muitas corporações passaram a concentrar essas atividades em um único departamento, responsável pelo CREM. As funções tradicionais dessa área eram principalmente: controle técnico e financeiro das atividades relacionadas a construções; padronização dos espaços corporativos; disponibilidade de empregados capacitados e criação e manutenção da imagem corporativa por meio da arquitetura dos empreendimentos.

Após a segunda guerra mundial intensificaram-se ainda mais as expansões geográficas dos negócios das corporações, o que resultou na crescente diversidade dos seus portfolios de *real estate*. Contudo, ainda nos anos 60, a grande maioria das organizações focava suas atividades de *real estate* para construção de novos empreendimentos.

O crescente aumento da necessidade pelo recurso *real estate* e o início da descentralização na autoridade da matriz das organizações para as filiais, fez com que o CREM também alterasse suas funções tradicionais para um papel mais estratégico e integrado às decisões corporativas. Devido à distribuição física/geográfica das unidades de negócio, iniciou-se a separação entre as decisões em nível corporativo e local dentro das corporações, ou seja, o CREM passou a pensar globalmente, integrado às decisões estratégicas, e agir localmente, alinhado às necessidades e particularidades de cada operação.

Com o foco das corporações em crescer ainda mais, era necessária a utilização dos recursos disponíveis nas atividades *core*. Com isso a demanda por espaços alugados aumentou e impulsionou o crescimento do profissionalismo do mercado de *real estate*.

Novas tecnologias empresariais surgiram com o processo de globalização, e os diferentes setores econômicos apresentaram um padrão de competitividade crescente. Isto resultou no aumento dos custos para realização das atividades empresariais que obrigou as empresas a se reestruturarem, principalmente a partir da década de 80, buscando a redução nos seus custos para se manterem competitivas no mercado.

Sendo o *real estate* e os funcionários os dois recursos mais onerosos em muitas organizações, houve na década de 80 muitas reduções nesses dois recursos, momento esse também, marcado

por fusões entre empresas, crises e reorganizações. Esse ambiente pressionava os gerentes e diretores a maximizarem os retornos aos acionistas, aumentando a lucratividade, pela redução de custos e acréscimo de receita.

A década de 80 marcou o início de uma nova perspectiva para as atividades que poderiam ser executadas, com melhor qualidade e menor preço, por especialistas fora do grupo de funcionários das empresas (terceirização), incluindo as atividades de suporte, como o CREM. Com isso empresas especializadas em CREM foram se capacitando para oferecer as organizações, onde o negócio principal não está relacionado ao *real estate*, melhor desempenho global.

Oferecer melhor desempenho global significa um CREM que contribua não apenas para o planejamento financeiro das organizações (redução de custos), mas também agregue valor à organização como um todo, fazendo parte do alinhamento de todas as áreas em relação às estratégias corporativas, auxiliando desta forma a aumentar a eficiência e eficácia na produtividade das organizações, e possibilitando também aumento de receita. Muitas organizações que haviam extinguido o departamento de CREM procuram nos dias atuais manter um grupo de CREM capacitado dentro das organizações, além de utilizarem juntamente consultorias (terceirização) nessa área de gerenciamento.

Pelo exposto, a atuação do CREM necessária no contexto atual que as corporações operam, se enquadra em três perspectivas: [i] integração externa, ou seja, garantir alinhamento das iniciativas estratégicas do CREM com as demais áreas; [ii] integração interna das sub-áreas do CREM, as atividades dessa área se dividem de modo a atender, concomitantemente, aos objetivos econômico-financeiros, administrativos, e operacionais, e; [iii] garantir eficiência no uso dos espaços, ou seja, atender às necessidades corporativas otimizando processos e recursos demandados.

1.2 Justificativa

Face ao histórico apresentado, compreende-se a necessidade de atuação do CREM de modo mais proativo nas organizações, em resposta ao cenário atual, caracterizado por um ambiente cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças.

Durante a revisão bibliográfica foram identificados casos reais de multinacionais onde o CREM exerceu importante papel, não só na redução de custo, mas também no aumento da

produtividade, pela melhora da comunicação interna, aumento do envolvimento e satisfação dos funcionários da organização, proporcionando, por consequência, aumento de lucratividade.

O caso da Phillips (KRUMM e VRIES, 2003) pode ser citado como exemplo de uma atuação do CREM, evidenciando-se nessa situação os benefícios indiretos alcançados. No caso Phillips a primeira intervenção dessa área de gerenciamento refere-se a uma reestruturação proposta em 1997 com objetivo de redução de custo, custos denominados OCOO (*'Other Costs of Organization'*) em 12,5%, sendo grande parcela desses custos relacionados às propriedades. Porém, a meta não era apenas reduzir custos, mas também, evitar custos futuros, por meio de desmobilizações e aquisições pertinentes dos espaços corporativos, ou seja, alinhadas com os objetivos estratégicos de longo prazo da Phillips e com as outras áreas envolvidas na produção. Para evitar problemas na operação da organização, o programa contou com a participação das diversas áreas de conhecimento comandadas pelas unidades operacionais da Phillips. O programa OCOO promoveu benefícios em relação as instalações para suportar as atividades operacionais, além de benefícios relacionados às vendas e marketing, distribuição dos produtos, comunicação interna e produção, que resultou em um lucro adicional de EUR 590 milhões por ano (ano base 1997).

Outra intervenção do CREM na Phillips foi a relocação do escritório da filial Phillips DAP (*Domestic Appliance & Personal Care*) do norte para o centro da Holanda. O objetivo desse extenso remanejamento foi, principalmente, satisfação dos empregados que tinham problemas de acesso para chegar ao escritório no norte. Nota-se nesse caso que o ponto de vista financeiro não foi o principal fator decisório⁴.

Este caso exemplifica o propósito de atuação do CREM nos dias atuais, qual seja, o de auxiliar no desempenho global da organização, ampliando-se, portanto, os elementos de valor acrescentados às corporações. Conforme DE JONGE (1996), entender o CREM sob essa perspectiva, como parte estratégica nas decisões, e não apenas com foco no gerenciamento de redução de custos, pode melhorar o desempenho global avaliado pelos seguintes critérios:

- Aumento da Produtividade: promovendo acomodações adequadas, melhores localizações (como melhoria de acessos e logística), avaliando alternativas no ambiente de trabalho (como

⁴ Nessa situação trata-se de um benefício indireto causado pelo investimento em *real estate*, com aumento da satisfação dos funcionários e conseqüente aumento de produtividade.

os *open plan offices*⁵), reduzindo as faltas ao trabalho (pelo aumento da satisfação dos empregados com o local de trabalho);

- Redução de Custo: promovendo uso mais eficiente do espaço (como por meio da redução de empregados por metro quadrado, quando possível), controlando custos financeiros (por meio de financiamentos adequadas, tanto em relação a duração dos prazos de amortização, como dos juros cobrados);

- Controle de Risco: mantendo um portfólio de *real estate* flexível (por meio, por exemplo, de contratos de curto prazo para propriedades *non core*), optando por condições contratuais apropriadas nas locações (como em relação a duração dos contratos), controlando a evolução do valor do portfólio de *real estate*, transacionando imóveis (venda e compra) de acordo com o mercado, monitorando riscos no processo de construção ou reformas dos espaços, controlando aspectos ambientais e condições de trabalho;

- Aumento do Valor: promovendo compras e vendas do recurso *real estate* no momento oportuno, de acordo com o mercado de *real estate* e alinhado às necessidades operacionais, reformando propriedades obsoletas localizadas em área estratégicas, valendo-se do conhecimento e critérios usados no mercado do *real estate*;

- Aumento da Flexibilidade: por meio de medidas organizacionais (flexibilidade nas horas de trabalho realizadas dentro da empresa, flexibilidade na ocupação do posto de trabalho), melhores providências legais e financeiras para o portfólio de *real estate* da organização (compra ou locação das propriedades);

- Mudança na Cultura: intruduzindo inovações nos espaços de trabalho (como áreas de conveniência, espaços interativos, entre outras);

- Propaganda e Marketing: selecionando apropriadas localizações dos espaços, promovendo a imagem da empresa por meio de suas propriedades, governando a identidade corporativa.

Esses critérios auxiliam, não apenas na redução de custo para conduzir o negócio das corporações, mas também no aumento de receitas, agregando valor aos *stakeholders*⁶.

⁵ *Open Plan Office* é o conceito de escritórios amplos onde os postos de trabalho são abertos e integrados, permitindo maior interação entre os empregados.

⁶ O uso em inglês é conveniente por ser muito usado nas bibliografias relacionadas ao tema, significa todos os interessados da corporação como: acionistas, investidores, gerentes, funcionários, clientes, entre outros.

Atualmente, em grande parte das corporações, o *real estate* ainda é visto apenas como um recurso que gera alto custo, que deve ser reduzido. Um dos problemas encontrados pelas corporações é avaliar os benefícios indiretos dos investimentos em *real estate* (como o caso exposto da Phillips), que não são facilmente mensuráveis. Isso faz com que quase todas as decisões sejam sustentadas pelos resultados financeiros diretos.

Desta forma, as decisões em relação ao *real estate* em muitos casos são focadas na redução de custos. Porém, como explicitado anteriormente, outros fatores podem ser avaliados para demonstrar a melhora no desempenho da organização pela atuação do CREM, como os fatores ligados ao aumento dos resultados gerado pelo aumento da produtividade.

Nota-se uma carência de bibliografias no Brasil relacionadas ao CREM, que leve em consideração a atuação no nível estratégico dessa área de gerenciamento, visando não apenas eficiência no custo, mas desempenho global nas corporações⁷. Visto o cenário cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças, que exige das corporações resiliência para responder a esse cenário, por meio de contínuas reestruturações dos recursos e processos, justifica-se o interesse e importância do tema.

⁷ A grande parte dos estudos observados até o momento tem o foco no gerenciamento de facilidades e na redução dos custos de operação, porém, pouco se observou em relação a estudos que consideram a área do CREM como parte estratégica para agregar valor às corporações.

1.3 Objetivos gerais e específicos

O **objetivo geral** da monografia é formatar uma estrutura de referência⁸ para elaboração de um *Balanced Scorecard* – BSC⁹ para orientação estratégica do CREM nas corporações, a partir da **identificação das possíveis práticas aplicadas a essa área de gerenciamento**, visando, não somente reduzir custos, mas também agregar valor às corporações.

Desta forma, a estruturação das informações no BSC relaciona as perspectivas consideradas nas ações do CREM, que, além da perspectiva financeira, contempla perspectivas na melhora dos processos internos, na melhora da satisfação dos agentes envolvidos (empregados, consumidores, clientes) e na melhora do aprendizado e inovação.

A estrutura formatada para orientar a elaboração de um BSC para essa área contempla os **indicadores de desempenho** relacionados às ações apontadas. Estes indicadores têm como propósito permitir o monitoramento/controle e a avaliação dos resultados alcançados pelo CREM, possibilitando assim o alinhamento estratégico da área e permitindo que seja realizado *benchmarking*¹⁰ interno e externo.

Para se alcançar o objetivo geral da pesquisa (estrutura de referência para elaboração de um BSC aplicado ao CREM de diferentes corporações), um conjunto de objetivos específicos faz-se necessário. Estes objetivos específicos partem das respostas aos seguintes questionamentos:

- como o CREM é considerado no sistema ‘corporação’ para permitir essa atuação estratégica visando agregar valor?
- como o grupo do CREM se organiza para potencializar a integração dos objetivos de cada área e o alinhamento com a estratégia corporativa?
- qual os requisitos de desempenho da corporação quanto à atuação do CREM para se estabelecer vantagem competitiva?
- quais são as possíveis práticas para se atender aos requisitos de desempenho dessa área e como pode ser avaliada a eficiência da atuação do CREM nas corporações?

⁸ ‘Referência’ - uma vez que cada corporação tem suas prioridades e limitações durante a aplicabilidade das ações apontadas na estrutura formatada. Assim, cada corporação irá utilizar aquelas possíveis e relevantes quando relacionadas aos seus objetivos corporativos.

⁹ O BSC é uma ferramenta de gestão usada para planejamento estratégico de muitas áreas de gerenciamento, foi criado em 1992 por Kaplan e Norton, e será detalhado no capítulo 4.

¹⁰ Termo conhecido e disseminado na área de gerenciamento e planejamento, que significa fazer comparações de desempenho internamente (como entre exercícios passados) e externamente (entre outras corporações).

A resposta a estes questionamentos torna possível formatar a estrutura de referência a ser usada para elaboração de um *Balanced Scorecard* dessa área de gerenciamento, contemplando as possíveis práticas do CREM nas corporações e os indicadores de desempenho relacionados. O BSC é particular para cada corporação, em função do alinhamento das estratégias aos objetivos corporativos de longo prazo. Por conta disso, de uma mesma estrutura de referência podem-se derivar diferentes BSC.

Para demonstrar a aplicabilidade da estrutura de referência na elaboração de um BSC para orientação estratégica do CREM nas corporações, também faz parte da presente monografia a validação da aplicação da estrutura em uma organização multinacional do ramo automobilístico. Nessa aplicação prática, um dos responsáveis pela área de CREM da empresa, a partir da estrutura de referência, valida a sua utilização para elaboração de um BSC para sua área, considerando os principais objetivos estratégicos da corporação no que tange a área do CREM, em função das estratégias corporativas de longo prazo alinhadas à missão, visão e valores da organização.

1.4 Metodologia da pesquisa

Em razão da carência de publicações brasileiras nessa área de gerenciamento, na perspectiva aqui tratada (CREM visando agregar valor), e a recente inserção desse enfoque nas corporações brasileiras (muitas ainda focam apenas na redução de custo), a identificação das possíveis práticas do CREM é feita, primeiramente, por meio de revisão bibliográfica, em sua maioria advinda de publicações internacionais.

A partir da revisão bibliográfica é feita a compilação das práticas identificadas para atendimento dos requisitos de desempenho do CREM. A estruturação dos requisitos com as respectivas ações para atendimento dos mesmos, advinda das bibliografias analisadas é, então, validada e aprimorada, por meio de levantamento de campo em nove empresas de diferentes setores, com os responsáveis por essa área de gerenciamento, sendo uma multinacional do setor farmacêutico, três multinacionais da área de real estate e facilidades (que prestam consultoria nessa área de gerenciamento), uma multinacional do setor de cosméticos, uma multinacional do setor automobilístico, uma editora brasileira, e duas empresas brasileiras que prestam consultoria na área de real estate e facilidades.

A identificação dos requisitos e possíveis práticas a partir dessa metodologia é pertinente, pois, em geral, as corporações se formam para um mesmo propósito principal, que é gerar

resultados aos *shareholders*¹¹ a partir de seus recursos (como os recursos humanos e espaços corporativos) e processos (meios de produção, tecnologias utilizadas e estratégias de gerenciamento), inseridas num ambiente de atuação (cenário macroeconômico, globalização, competitividade, etc). Sendo assim, parte-se da premissa que as possíveis práticas (ações) do CREM são em princípio semelhantes para qualquer corporação, variando a importância e priorização de cada uma a depender dos objetivos corporativos. Assim, para uma mesma corporação, ações antes consideradas não relevantes podem passar a ser em outra ocasião.

Procurando abordar com mais abrangência as possíveis práticas do CREM, e não restringir apenas nas necessidades de uma corporação específica, optou-se por elaborar uma **referência** do desdobramento das ações inseridas no planejamento estratégico dessa área de gerenciamento, fundamentada, principalmente, na revisão bibliográfica, validada e aperfeiçoada, posteriormente, por meio da participação de empresas de diferentes setores de atuação no levantamento de campo¹². Muitas práticas citadas nas fontes bibliográficas foram apontadas e generalizadas por pesquisadores a partir de estudos de casos em amostras que contemplavam diferentes tipos de corporações (indústria química, de telecomunicação, de serviços, financeiras, entre outras).

O levantamento das informações para conclusão do objetivo do trabalho baseia-se em diversas pesquisas relacionadas ao tema. Em geral, as pesquisas focam assuntos específicos relacionados ao CREM como: sistema da estrutura organizacional para atuação estratégica dessa área, estratégias de flexibilidade para mudanças nos espaços corporativos, estratégias no ambiente de trabalho para aumento da produtividade, entre outras. Desta forma, para formatar a estrutura de referência à elaboração de um BSC dessa área, foi necessária a compilação e estruturação dessas informações levantadas nas diferentes abordagens de pesquisas realizadas.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas conforme fluxograma apresentado na Figura 1.

¹¹ *Shareholders* também é um termo usado com frequência nas publicações sobre o tema e significa os acionistas (investidores) da corporação.

¹² A identificação tanto dos requisitos de desempenho como das respectivas ações e indicadores partiu da revisão bibliográfica, para então ser aprimorada pelo levantamento de campo. O levantamento de campo foi realizado apenas no desígnio de validar e acrescentar informações não identificadas na revisão bibliográfica. Para tanto, foi apresentado aos respondentes uma tabela já com a compilação dos requisitos, práticas levantados nas bibliografias e respectivos indicadores, sendo a partir dessa estrutura, acrescentadas as informações e observações relevantes pelos respondentes.

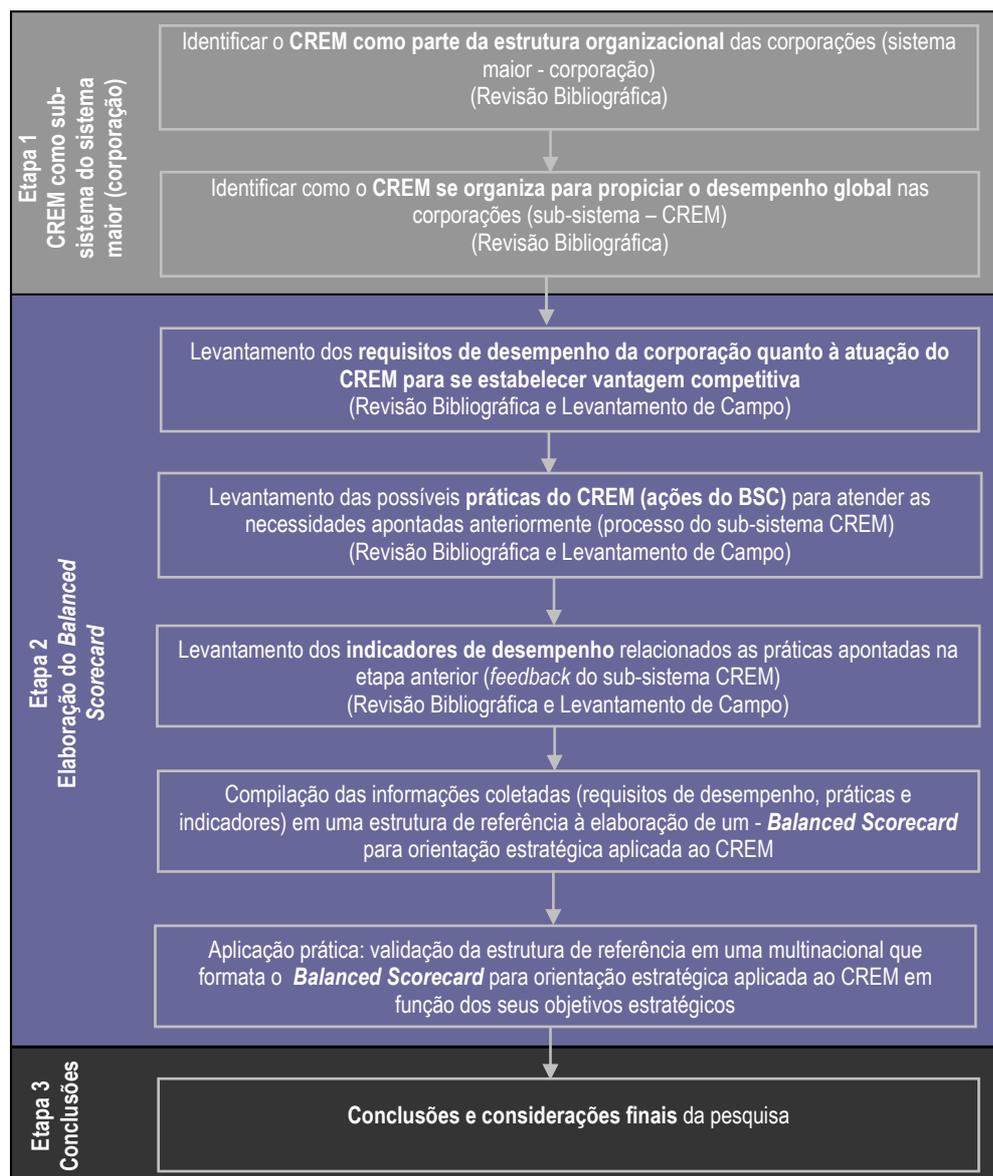


Figura 1 – Fluxograma das etapas e sub-etapas da pesquisa

A primeira etapa refere-se à identificação do CREM dentro da corporação (sistema maior) de modo a possibilitar uma atuação estratégica, e assim identificar a maneira dessa área de gerenciamento se organizar (sub-sistema) para promover desempenho global às corporações.

A segunda etapa da pesquisa refere-se à compilação da estrutura de referência à elaboração do BSC, formatado a partir do levantamento: [i] dos requisitos de desempenho das corporações quanto à atuação do CREM para promover vantagem competitiva, [ii] do levantamento das ações para atender de forma eficiente e eficaz a esses requisitos, que se configura como o processo de atuação do CREM, e, [iii] dos indicadores de desempenho, para monitorar o desempenho das ações do sub-sistema (CREM), permitindo fazer *benchmarking* e sustentando

mudanças nos processos. No intuito de validar a aplicabilidade da estrutura é feita, posteriormente, uma aplicação prática da estrutura de referência em uma multinacional com diversos sites distribuídos geograficamente. Nesta aplicação é formatado um BSC a partir da estrutura de referência que servirá para orientação estratégica do CREM dessa corporação, de onde serão desdobradas as ações em nível operacional.

A terceira e última etapa é a reafirmação dos objetivos da pesquisa, incluindo as principais conclusões e considerações encontradas no desenvolvimento do trabalho.

1.5 Estruturação da Monografia

De acordo com a metodologia proposta, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos:

I - INTRODUÇÃO

Definição do tema, com a colocação do assunto a ser abordado dentro do seu contexto. Além disto, é apresentada a justificativa da escolha do tema, em razão da importância no contexto abordado, com esclarecimento dos principais objetivos do trabalho, assim como a descrição da metodologia utilizada para a conclusão do objetivo geral da monografia.

II – CREM COMO PARTE DO SISTEMA CORPORAÇÃO

Identificação do CREM como sub-sistema do sistema maior (corporações), sua interface com os outros sub-sistemas, informações (coleta de dados) necessárias para permitir uma atuação estratégica dessa área de gerenciamento, e, assim dar suporte ao negócio principal das corporações de forma alinhada aos objetivos corporativos.

Descrição dos níveis de atuação do CREM (gerenciamento de ativos, gerenciamento de propriedade e gerenciamento de facilidades) e forma da estrutura organizacional dessa área para garantir mais eficácia e eficiência no suporte à operação. Além da descrição das principais atividades atualmente necessárias frente ao contexto do mercado competitivo confrontado pelas corporações.

III – ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DO CREM: REQUISITOS DE DESEMPENHO, POSSÍVEIS PRÁTICAS E INDICADORES

Apresentação dos principais requisitos de desempenho das corporações quanto à atuação do CREM no suporte ao negócio principal frente ao cenário de rápidas mudanças e intensa competitividade em que as corporações operam. Descrição das possíveis práticas (ações) do

CREM para responder a cada um desses requisitos apontados e, por conseqüência, promover vantagem competitiva às corporações.

Apresentação dos possíveis indicadores de desempenho para monitoramento e controle das ações praticadas para atendimento aos requisitos de desempenho.

IV – INTRODUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* E APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA

A partir das ações apontadas no capítulo anterior e da identificação dos possíveis indicadores de desempenho, esse capítulo contempla a compilação das informações coletadas em uma estrutura de referência à elaboração de um *Balanced Scorecard* para orientação estratégica de atuação do CREM das corporações em geral.

Para validar a aplicabilidade da estrutura de referência formatada, faz parte desse capítulo uma aplicação prática da estrutura na elaboração do BSC de uma multinacional do ramo automobilístico que formata o BSC de acordo com os seus objetivos estratégicos.

V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trata-se do capítulo conclusivo da pesquisa, no qual são reafirmados de modo sucinto os objetivos do estudo, as considerações relevantes confrontadas durante o seu desenvolvimento, e algumas limitações da estrutura de referência formatada.

VI – SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Capítulo no qual são sugeridos temas a serem desenvolvidos, relacionados ao tema da presente monografia, no intuito de dar continuidade a abordagem do tema tratado e aprimorar a atuação dessa área de gerenciamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Citação de todas as fontes bibliográficas consultadas e referenciadas na monografia.

2 CREM COMO PARTE DO SISTEMA CORPORAÇÃO

As corporações operam valendo-se de recursos (pessoas, propriedades, tecnologia, recursos financeiros, suprimentos e conhecimento) para, a partir de seus processos de produção (geração de produtos ou serviços), gerar os resultados esperados, conforme os objetivos corporativos determinados no planejamento estratégico, orientados pela missão, visão e valores da corporação.

Assim, entender uma corporação como sistema, é uma maneira de procurar interpretar a realidade da sua operação inserida em seu meio de atuação, e compreender como cada elemento que compõe o sistema (ou sub-sistemas) se inter-relaciona e qual sua importância para o desempenho da corporação.

2.1 Sistema Maior – Corporação e seus Sub-Sistemas

A Figura 2 ilustra uma corporação, tomada como modelo genérico, como sistema, com suas respectivas entradas, sub-sistemas (divisões de áreas, cada qual com sua função no processo de geração de certo produto ou serviço), as interfaces, as saídas esperadas e o monitoramento e controle dessas saídas.

Toda corporação tem sua missão, valor e visão que orientam os objetivos estratégicos. Cada área envolvida na operação da corporação (sub-sistemas) tem sua função no processo para o atendimento desses objetivos (conforme Figura 2).

As forças externas podem ser consideradas como os impulsionadores de mudanças do sistema corporação. Isso porque, no contexto atual em que as corporações operam, caracterizado por forte competitividade, globalização, constantes inovações tecnológicas, riscos de mercado, riscos macroeconômicos e novos regulamentos, a corporação, para manter-se competitiva e gerar os resultados esperados, deve apresentar resiliência, permitindo reestruturações nos seus processos, para responder proativamente a essas mudanças.

Para que essa característica homeostática exista no sistema maior (corporação), cada sub-sistema, que nesse caso são as diversas áreas da corporação, deve ser capaz de se adaptar e auxiliar no desempenho global da corporação. Nesse contexto, se enquadra o CREM.

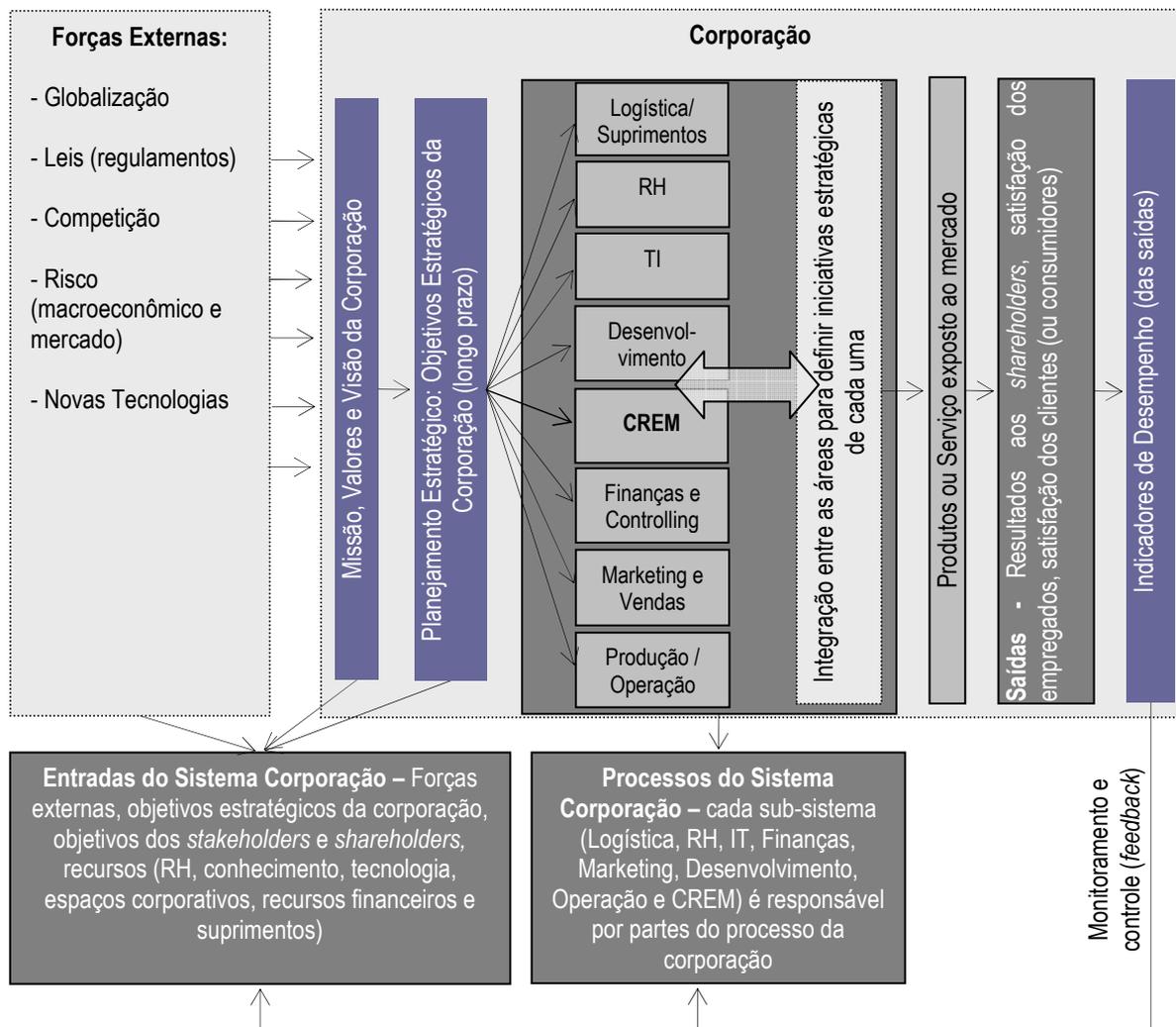


Figura 2 – Sistema Corporação com seus sub-sistemas, forças externas, entradas e saídas

A ação das forças externas que atuam sobre o sistema maior (corporação), principalmente no que tange a demanda pelo uso mais eficiente dos espaços corporativos, pela maior produtividade por meio de escolhas adequadas nos espaços, aumento da receita, e por consequência, da lucratividade, acaba por pressionar o CREM a adotar estratégias mais eficientes e eficazes para promover esses resultados. Contudo, para o CREM atuar sob este enfoque estratégico é necessário uma integração com os outros sub-sistemas, a partir de um intercâmbio de dados e informações envolvendo as diversas áreas da corporação. Assim, promove-se o alinhamento das estratégias do CREM com as estratégias corporativas, bem como com os objetivos e restrições das outras áreas envolvidas na operação.

As informações advindas dos sub-sistemas corporativos, e estruturadas pelo CREM, permitirão melhores práticas no gerenciamento dos espaços, para garantir, não só uso eficiente dos mesmos, como também maior produtividade e aumento de receita.

2.2 Interfaces do CREM com outras áreas do sistema corporação

Se uma corporação tem como estratégia a conquista de novos mercados, o CREM não pode decidir pelas possíveis localizações dos espaços necessários para atender esse objetivo corporativo, assim como decidir por comprar ou alugar esses espaços, sem antes saber quais são os objetivos e restrições de cada área, tais como: Recursos Humanos; Marketing & Vendas, Tecnologia da Informação, Financeiro, Logística, Planejamento Estratégico, e outras, a depender de cada configuração corporativa.

Adotando-se uma abordagem genérica, descrevem-se na Tabela 1 as principais informações advindas dos sub-sistemas¹³ necessárias para as ações do CREM em relação, tanto ao atendimento da demanda por espaços alinhada a cada área, como ao planejamento estratégico.

¹³ O sub-sistema - Produção - refere-se tanto a produção de produtos (como indústrias de manufaturas em geral), como a prestação de serviços (como instituições bancárias), visto que tanto os serviços, como os produtos, são gerados e oferecidos a clientes e consumidores a partir de processos específicos particulares de cada corporação, sendo necessário ao CREM uma coleta de dados relacionados aos recursos, tecnologias e prazos envolvidos.

Principais Áreas de uma Corporação		Atividades	Necessidades atendidas pelo sub-sistema CREM	Informações das Áreas: entrada do sub-sistema CREM
Planejamento Estratégico	Quem somos? Para onde vamos? Quais os limites / restrições?	Objetivos estratégicos da organização Alinhamento das estratégias	Espaços: - escritórios Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Diretrizes e estratégias orientadas segundo a visão e missão da corporação - Ciclo de vida de produtos / serviços
Marketing & Vendas	O que? Para quem? Onde? Quando?	Portfólio de produtos / serviços Mercados (clientes) Atendimento ao cliente (pós-vendas)	Espaços: - escritórios regionais (necessidades locais); - pontos de vendas; - centrais de atendimento e relacionamento (<i>call centers</i>); - promoções e eventos. Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Indicação de novos mercados - Locais para implantação de novos sites - Redirecionamento / reposicionamento do produto / serviço no mercado - Hábitos e costumes do mercado (consumidores, clientes) - Conceitos de prestação de serviço - Plano de vendas
Desenvolvimento	Como?	Pesquisa e Desenvolvimento: - produto - serviço - tecnologia / <i>know-how</i>	Espaços: - linhas-piloto de produção - locais para exposição (simulação) de serviços - instalações especiais (laboratórios / testes) Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Adequações necessárias nos espaços diante de mudanças no conceito de novos produtos ou prestação de serviços
Produção / Operação	Como? (técnica)	Gestão de Processos: - fabricação do produto - prestação do serviço - qualidade (processo e produto) / meio ambiente	Espaços: - produção (fábrica) - escritórios - pontos de prestação de serviço - estoques Infra-estrutura: - utilidades / tecnologia - destinação de resíduos e efluentes	- Novos processos / adequações de fabricação - Infra-estrutura necessária - Novas tecnologias - Plano de capacidade - Fluxos dos processos - Exigências legais (normas e legislações) - Novos conceitos (prestação de serviços)
Recursos Humanos	Quem?	Gestão de Pessoas: - seleção - capacitação e treinamento - assistência social e bem-estar - segurança e saúde ocupacional Relações Institucionais	Espaços: - escritórios - atendimento / apoio Infra-estrutura necessária: - refeitório / restaurante - ambulatório - transporte	- Dados dos empregados (idade, sexo, turnos de trabalho, etc.) - Capacitação / qualificação da mão de obra - Exigências legais (acessibilidade, leis trabalhistas) - Necessidades internas da organização (sugestões, hábitos e costumes dos empregados)
Logística / Suprimentos	Com o que?	Gestão de fornecedores e aquisições: - matéria-prima - meios de produção (máquinas e equipamentos) - serviços	Espaços: - escritórios - estoques - centros de operações logísticas Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Cadeia de fornecimento - Localização dos fornecedores e parceiros do negócio - Plano de produção (capacidade de fornecimento)
Controlling / Finanças	Como? (fontes de recursos / financiamentos / fluxos de caixa)	Gestão de recursos financeiros: - análise econômico-financeira - estudos de viabilidade - análise de financiamentos disponíveis - elaboração dos demonstrativos financeiros (balanço patrimonial e Demonstrativos de Despesas e Resultados) - plano de investimentos e despesas	Espaços: - escritórios Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Disponibilidade de investimentos (plano de investimentos) - Fontes de recursos para a Empresa (financiamentos, parcerias) - Fluxo de caixa - Balanço patrimonial - Demonstrativo de Despesas e Resultados
TI	Como? (integração)	Gestão da informação: - integração entre áreas (interconectividade)	Espaços: - escritórios - centros operacionais (CPD's) Infra-estrutura necessária: utilidades / tecnologia	- Sistemas de informação (softwares, bancos de dados, etc.) - Tecnologias para integração de processos (hardware)

Tabela 1 – Informações das outras áreas da corporação necessárias à atuação do CREM

A partir das informações advindas das outras áreas da corporação o CREM pode, com mais propriedade:

- sustentar a escolha da melhor localização para novos espaços, levando em consideração aspectos logísticos (distribuição dos produtos/serviços e rede de fornecedores), pólos de concentração do consumidor/cliente alvo e capacitação necessária dos empregados¹⁴;
- decidir pela compra e locação de curto e longo prazo considerando as informações da área de planejamento estratégico (ciclos de vida de projetos e expectativas de mudanças nas necessidades de espaço) e de finanças (fluxo de caixa estimado considerando os investimentos necessários e capital de giro disponível);
- comprar, construir ou alugar instalações em conformidade com as necessidades da produção (inclusive as necessidades das unidades de negócios distribuídas geograficamente), e
- variar o portfólio de *real estate* levando em consideração os riscos de mercado, tanto do mercado de real estate como do mercado de atuação da corporação, e as necessidades de mudança nos espaços. Como as corporações planejam para horizontes de análise inferiores aos necessários para as decisões em *real estate*, o CREM deve variar o portfólio dos imóveis corporativos demandados, optando ora pela compra (para imóveis estratégicos com longo horizonte de uso), e ora pela locação de curto e longo prazo.
- manter os imóveis em condições técnicas de uso, conforme as necessidades dos diferentes usuários dos espaços (clientes, funcionários, visitantes, etc.), e, em conformidade também com as normas e exigências legais, e;
- garantir a servibilidade dos espaços corporativos na funcionalidade requerida pelos usuários para realização de suas atividades, atendendo níveis de serviços acordados (SLA's), desde aspectos de estética, conforto e segurança dos ocupantes no ambiente de trabalho, como também atender aspectos de localização, ou seja, facilidades de acesso, gerenciabilidade, manutenção e operação e exposição da identidade corporativa.

¹⁴ Como no caso de corporações que usam o *offshore* para reduzir custos (instalação de áreas da operação da corporação, como *call-centers*, TI, entre outras, localizadas em outros países onde a mão de obra e os espaços corporativos são mais baratos). O CREM deve conhecer tanto aspectos de capacitação da mão-de-obra necessária para escolher entre regiões, como saber o tipo e qualidade dos espaços, comparando-se assim as possíveis localidades, a partir da consideração da mão de obra disponível, e do preço dos espaços no tipo e padrão requerido.

2.3 Organização do Sub-Sistema CREM

O item que segue refere-se ao detalhamento do sub-sistema foco desse estudo, contemplando a definição das principais entradas e saídas esperadas desse sub-sistema, visando fundamentar previamente o enquadramento das possíveis práticas do CREM (ações do BSC) para se promover saídas que atendam aos requisitos de desempenho da corporação quanto à atuação do CREM e, assim, gerar vantagem competitiva e maximização do valor à corporação.

O propósito do CREM nas corporações para promover vantagem competitiva é disponibilizar espaços corporativos visando: prontidão (rapidez), a custos aceitáveis, frente às mudanças presentes no ambiente das corporações; redução de risco (em relação às previsões de demanda e mercado de *real estate*); aumento de lucratividade (pelo aumento da produtividade ou aumento de receita); e servibilidade no uso desses espaços, na funcionalidade demandada pelas corporações. Essas são as saídas esperadas do sub-sistema CREM.

Para que o CREM promova vantagem competitiva é preciso organizá-lo, estabelecendo seus níveis de atuação. Em cada um desses níveis as saídas são distintas, bem como as variáveis de entrada e processos. Contudo, cada nível tem sua importância na disponibilidade de espaços corporativos adequados, os quais atendam as saídas descritas acima.

2.3.1 Níveis de atuação do CREM

Durante as pesquisas sobre os níveis de atuação do CREM no enfoque aqui tratado, notou-se uma diversidade de nomenclatura e do enquadramento das atividades que configuram cada um dos níveis necessários a essa área.

Para definição dos níveis do CREM e suas respectivas funções, foi feita a estruturação e compilação de três diferentes abordagens encontradas no desenvolvimento da pesquisa, apresentadas na Tabela 2.

Diferentes Abordagens dos níveis e funções do CREM						
ROULAC e MANNING (1996)		THEN (2002) - artigo do CIB (2002)		SZIGETI e DAVIS (2000) artigo do 2000 <i>International Center for Facilities</i>		Proposta dos níveis
Níveis (nomenclatura)	Funções / responsabilidades	Níveis (nomenclatura)	Funções / responsabilidades	Níveis (nomenclatura)	Funções / responsabilidades	
Estrategista de Oportunidades de Negócio - <i>Business Strategist</i>	Trabalha junto com os diretores e gerentes das diversas áreas para integrar tendências nos espaços, tecnologias e forças de trabalho para desenvolver uma ocupação estratégica	<i>Provisão das Facilidades - Facilities Provision</i>	Gerenciamento dos 'gaps' entre demanda (necessidades futuras da corporação) e oferta (espaços disponíveis, qualidade, tipo, instalações, infra-estrutura) para responder as rápidas mudanças no mercado, oferecendo espaços funcionais apropriados à demanda requerida	Gerenciamento de Portfólio - <i>Portfolio Management</i>	Antecipa as necessidades dos espaços corporativos levando em consideração as estratégias corporativas. Define quais facilidades devem ser retidas e os níveis de capacidade funcional requeridos, além de identificar os novos projetos que devem ser implantados (novos espaços). Também é responsável pelo gerenciamento de risco associado às provisões de espaços	Gerenciamento de Ativos
Gerente Corporativo - <i>Intrapreneur</i>	Trabalha com as diversas áreas (inclusive gerentes das unidades de negócio) para antecipar as necessidades de espaço (promove <i>benchmarking</i> tanto de custos como da qualidade dos serviços)					
Negociante - <i>Dealmarker</i>	Atendimentos às mudanças nas necessidades de espaço (negociações, escolha de localizações)			Entrega de Projetos - <i>Project Delivery</i>	Responsável pela construção de novos projetos (planejamento e programação, projetos, construção, comissionamento e avaliação). Além da negociação de aquisições de imóveis prontos, locações e vendas de propriedades obsoletas	Gerenciamento de Ativos - <i>Asset Management</i>
	<i>Controller</i>	Padronização das necessidades da operação e dos empregados (foco na redução do custo de ocupação total das facilidades)	Operação e Manutenção das Propriedades			
Chefe de Serviço - <i>Taskmaster</i>	Uso eficiente das facilidades (redução do custo no uso da facilidade)	Gerenciamento de Facilidades - <i>Facilities Services Management</i>		Gerenciamento no uso das propriedades existentes com ênfase no atendimento das necessidades da operação e usuários. Trata-se do gerenciamento nos serviços (atendimento dos SLA's) e na minimização de riscos de interrupção		

Tabela 2 – Diferentes abordagens dos níveis e funções do CREM

Verifica-se que, embora as nomenclaturas e enquadramentos das atividades em cada nível sejam distintos, o CREM como sub-sistema engloba as mesmas atividades. Assim, desenvolve-se a análise das atividades a serem realizadas no ambiente do CREM a partir do enfoque ao principal *stakeholder* da atividade. Neste sentido, tem-se em um extremo da classificação os interesses do proprietário/investidor no imóvel e, no outro extremo, os interesses dos usuários finais da edificação e seus serviços.

Genericamente, analisando-se as informações da Tabela 2, podemos agrupar as principais funções do CREM da seguinte forma:

[i] Responder à estratégia do empreendimento

- Melhoria do serviço
- Redução de custos
- Conformidade legal, regulamentar e ambiental

[ii] Responder aos objetivos de gerenciamento patrimonial

- Organização do serviço de gerenciamento patrimonial
- Avaliação e comunicação do desempenho do serviço

[iii] Responder às necessidades dos usuários finais da edificação

- Conhecimento da funcionalidade requerida e dos SLA's
- Elaboração de planos de operação e manutenção para atendimento aos SLA's
- Avaliação e comunicação do desempenho quanto ao atendimento à funcionalidade requerida (*feedback*)

O nível mais relacionado às estratégias ligadas às provisões de espaço do CREM tem como função principal o atendimento e disponibilidade de espaços de acordo com a demanda requerida na operação (considerando o tipo, qualidade, presteza, risco e custo na disponibilidade desses espaços). É o nível que está mais intimamente relacionado com os diretores e gerentes das diversas áreas, inclusive das unidades de negócio, procurando antecipar as necessidades e, assim, oferecer com eficiência e eficácia os espaços corporativos demandados nas diferentes atividades operacionais.

O nível mais relacionado ao atendimento da funcionalidade do espaço tem como função principal oferecer o máximo de servibilidade no uso das propriedades existentes, considerando também a obrigação de eficiência de custo no uso dessas e os níveis de serviços (SLA's) a serem atendidos na operação e manutenção.

Existem níveis intermediários entre o nível das decisões em relação ao portfolio e o nível das decisões relacionadas à operação dos espaços. Nesses níveis, conforme Tabela 2, variam as

subdivisões. Entretanto, a partir da descrição desses níveis verifica-se que esses são os responsáveis pelo planejamento e gerenciamento tático das atividades do CREM, intermediando o nível que define as diretrizes quanto aos espaços, e o nível responsável pelos serviços de operação, manutenção e adequação desses espaços durante o uso.

De acordo com o exposto, os níveis propostos são: Gerenciamento de Ativos, Gerenciamento de Propriedades e Gerenciamento de Facilidades, conforme ilustrado na Figura 3.

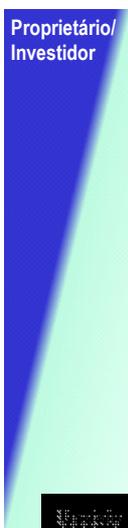
FOCO		NÍVEL	PRINCIPAIS OBJETIVOS
<p>Compra e Venda, Avaliação do portfólio</p> <p>Estratégias sobre propriedades e localização</p>	<p>Proprietário/Investidor</p> 	<p>Gerenciamento de Ativos (<i>RE Asset Management</i>)</p>	<p>Concepção e implementação de estratégias sustentáveis para obtenção de um aumento do valor do portfólio.</p>
<p>Locação e serviços aos ocupantes</p> <p>Contabilidade, projeções, tendências</p>		<p>Gerenciamento de Propriedades (<i>Property Management</i>)</p>	<p>Obtenção de um fluxo de receitas estável e confiável, por meio do comprometimento com os inquilinos existentes e da ativa obtenção de novos inquilinos.</p>
<p>Funcionalidade e manutenção do valor</p> <p>Eficiência no uso</p>		<p>Gerenciamento de Facilidades (<i>Facility Management</i>)</p>	<p>Assegurar um alto nível de disponibilidade e qualidade no uso, concomitantemente à otimização de custos operacionais.</p>

Figura 3 – Níveis do CREM (Fonte: SANTOVITO, notas de aula GF116 – Gerenciamento de Ativos Imobiliários, disciplina do MBA/USP Gerenciamento de Facilidades)

2.3.2 Função de cada nível do CREM

Cada um dos níveis do CREM é detalhado na seqüência, com a descrição das suas respectivas funções, variáveis de entrada e saídas.

2.3.2.1 Gerenciamento de Ativos

No âmbito dos estudos e pesquisas relacionadas ao tema Gerenciamento de Facilidades que se desenvolvem atualmente na Escola Politécnica (GEPE-ESP/EPUSP), define-se como gerenciamento de ativos o **gerenciamento de ativos imobiliários individuais, ou de um grupo de propriedades (portfólio), visando a manutenção de seu valor operacional e financeiro, de modo a gerar benefícios e valor para os vários stakeholders.**

Neste sentido, os gerentes de ativos são responsáveis pelo planejamento dos espaços que serão requeridos para suportar a atividade *core* da corporação. Para isso, recebem informações do planejamento estratégico da corporação, que inclui as estratégias financeiras e operacionais para os próximos anos, configurando os cenários almejados.

A partir desses cenários os gerentes de ativos **estimam a demanda por espaços corporativos, analisando as defasagens** entre a situação atual do portfólio e as quantidades e funcionalidades requeridas. Após essa análise é que se definem as **estratégias e iniciativas em relação ao recurso *real estate*** (acréscimos, reduções e readequações).

Estes cenários são uma das entradas mais relevantes do sub-sistema CREM, e, em muitos casos, são uma incógnita, ou por carência de informações¹⁵, ou por fatores externos (como as rápidas mudanças no mercado de atuação), forçando assim, o planejamento de um portfólio que considere essas incertezas, ou seja, um portfólio flexível de ativos imobiliários¹⁶.

Para eliminar a defasagem entre a demanda requerida e a situação atual dos espaços corporativos, os gerentes de ativos fazem **análises econômico-financeiras** considerando os fluxos de movimentação financeira pertinente às diversas alternativas comparadas (compra, contratos de locação de curto e longo prazo, *sale-leaseback*¹⁷, *built-to-suit*¹⁸, entre outras) e o horizonte de análise, referente ao tempo de uso estimado do espaço, que depende dos ciclos de vida para a situação prospectada (cenários), advindos das informações do Planejamento Estratégico, Marketing e Vendas, e Produção da corporação.

Essas análises econômico-financeiras não são consideradas isoladamente. Qualquer decisão em relação aos investimentos em *real estate* é tomada em conformidade também com o Planejamento Financeiro da corporação. Desta forma, é necessário conhecer os fluxos de

¹⁵ Muitas corporações configuram seus cenários para os próximos anos a partir do crescimento de vendas esperado de um produto ou serviço, sem especificar a funcionalidade e quantidades necessárias dos espaços corporativos para suportar esse crescimento.

¹⁶ A flexibilidade é dos requisitos de desempenho da corporação quanto à atuação do CREM, a qual será detalhada no próximo capítulo.

¹⁷ *Sale-Leaseback* é um termo conhecido no Brasil. Significa a venda de um imóvel de propriedade da corporação seguida de um contrato de locação do mesmo, em geral de longo prazo. Essas transações possibilitam as corporações aumentarem o capital de giro para investimento no negócio principal. Esse método vem ocorrendo com mais frequência no Brasil, em razão da distribuição de títulos de securitização, lastreados a esses imóveis, que são uma das principais fontes de recursos para compra dos imóveis por parte dos investidores em real estate.

¹⁸ *Built-to-Suit* são imóveis feitos ‘sob encomenda’ para atender todas as especificações e particularidades quanto à localização, funcionalidade e arquitetura da corporação usuária. Os imóveis são concebidos por investidores dessa modalidade, com posterior locação de longo prazo pela corporação usuária.

investimentos comprometidos no negócio principal, para assim escolher pela locação ou compra de um ativo. Existem casos em que a escolha pela compra é a mais econômica, contudo, pelo planejamento financeiro são preferíveis gastos menores e mais distribuídos, como os pagamentos mensais referente a uma locação. Ainda, para a tomada de decisão, também é necessário atender as necessidades operacionais e estratégias da corporação. Para espaços corporativos com maiores possibilidades de mudança, a melhor solução pode ser a locação de curto prazo. Já àqueles, na qual a possibilidade de mudança é menor, os contratos de locação de longo prazo são mais vantajosos, pois, em geral, apresentam carências e menores preços de aluguel, além do direito de renovatória compulsória.

No gerenciamento de ativos são também definidos os projetos prioritários que devem ser desenvolvidos e efetivados para atender às necessidades de espaço, incluindo, portanto a análise de informações sobre o escopo do projeto, programação, funcionalidade (infra-estrutura necessária), investimentos demandados, e as formas de *funding*¹⁹ para implantação ou compra dos imóveis corporativos.

A seleção das melhores localizações para novas acomodações também é responsabilidade do gerenciamento de ativos. Para isso, são necessárias informações das outras áreas da corporação, visando atender tanto a logística e as vendas, como procurar soluções com menor custo total, que contemplem, inclusive, aspectos relacionados à mão de obra disponível na região escolhida. Isso porque, caso a mão de obra da região escolhida não for capacitada para executar as tarefas nas unidades implantadas, há necessidade de treinamento, sendo esse custo considerado na seleção das possíveis localizações (como ocorre no caso dos *offshores*).

Essas diretrizes sobre as decisões em relação ao portfólio: compra, venda, *sale-leaseback*, construção de novos projetos, contratos de locação, localizações para novos sites, entre outras, são repassadas a área de gerenciamento de propriedades, para prosseguimento das atividades necessárias à implantação dessas diretrizes.

¹⁹ *Funding* é um termo usado com frequência. Significa a estruturação dos fundos (fontes de recursos) para implantação de um projeto.

2.3.2.2 Gerenciamento de Propriedades

No âmbito dos estudos e pesquisas relacionadas ao tema Gerenciamento de Facilidades que se desenvolvem atualmente na Escola Politécnica (GEPE-ESP/EPUSP), define-se como gerenciamento de propriedades o **gerenciamento e administração dos interesses legais e comerciais relativos à propriedade, tanto da perspectiva do inquilino quanto do proprietário.**

Essas atividades contemplam desde o desenvolvimento de planos estratégicos para o **acompanhamento da construção de novos espaços** em todas as fases envolvidas: projetos, planejamento, construção, comissionamento e avaliação das instalações, bem como as **transações (negociações) para aquisição** de espaços, para **locações** nos prazos estipulados pelo gerenciamento de ativos, na **venda** de propriedades e, também, o acompanhamento de **demolições**. É, portanto, a área que mais se relaciona com corretores, advogados externos e internos e órgãos públicos.

Os gerentes de propriedades são responsáveis pela **administração das propriedades** individualmente ou agrupadas por alguma categoria (como exemplo, por tipo: edifícios de escritório). Essa administração envolve a **gestão jurídica** (cumprimento de normas e legislações vigentes), **gestão de taxas e impostos** e **gestão de seguros** (assegurar segurança das pessoas e dos bens) das propriedades.

É também parte das atividades dos gerentes de propriedades fornecerem **diretrizes gerais à área de gerenciamento de facilidades** (regulamentos e normas, negociações firmadas com os locadores nos contratos de locação, como as manutenções necessárias, entre outras).

Na ocasião de intervenções de maior porte (readequações) dos espaços existentes, os gerentes de propriedades são responsáveis pela **descrição e detalhamento das intervenções a serem feitas nos espaços**, conforme as diretrizes originadas do gerenciamento de ativos, e que devem ser repassadas aos gerentes de facilidades, que irão posteriormente implantar as intervenções e operar a edificação.

2.3.2.3 Gerenciamento de Facilidades

No âmbito dos estudos e pesquisas relacionadas ao tema Gerenciamento de Facilidades que se desenvolvem atualmente na Escola Politécnica (GEPE-ESP/EPUSP), define-se como gerenciamento de facilidades **uma atividade profissional que tem por finalidade o**

planejamento e operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, para efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações.

Embora seja um nível mais próximo das atividades operacionais da corporação, ou antes, justamente por conta desta proximidade, o gerenciamento de facilidades é tão importante quanto os outros níveis, sendo responsável pela **qualidade da entrega do serviço no uso das facilidades** da corporação. Essa qualidade refere-se tanto ao atendimento dos níveis de serviço exigidos, como a eficiência no custo da operação.

Visando manter o edifício em condições de uso, os **planos de manutenção preventiva e preditiva** das instalações são elaborados pelos gerentes de facilidades, procurando assim reduzir os riscos de interrupção na operação.

Os gerentes de facilidades também **se relacionam com os fornecedores para as negociações de compra das utilidades**, como os fornecedores de água, energia, telecomunicação, e outros a depender da operação, procurando formas de economizar recursos financeiros por meio de acordos firmados com os fornecedores (como exemplo: acordar intervalos do dia para utilização da energia da concessionária).

O **atendimento às expectativas dos usuários dos espaços**, sejam eles funcionários, visitantes ou clientes-consumidores, em relação ao ambiente, é também função do gerenciamento de facilidades, que estabelece as medidas de adequação necessárias para atender a essas expectativas. O procedimento do ASTM/ANSI *Standards for Whole Building and Functionality and Serviceability* é um método utilizado para evidenciar as discrepâncias entre a funcionalidade requerida e a servibilidade dos espaços corporativos²⁰. Neste caso, auditorias periódicas são usadas para avaliar os espaços e processos de operação e manutenção do mesmo, nas quais são atribuídas notas, que orientam a necessidade ou não de readaptações por parte do gerenciamento de facilidades.

A Tabela 3 apresenta as principais entradas, processos e saídas nos três níveis de atuação do CREM nas corporações.

²⁰ No decorrer deste texto utiliza-se a abreviação **GAP** no sentido do descolamento entre a demanda requerida nos espaços e facilidades e a oferta (disponibilidade de espaços, servibilidade, qualidade da operação e manutenção, etc.).

Níveis do CREM - entradas, processos e saídas			
Níveis	Entradas	Processo	Saídas
Gerenciamento de Ativos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do Portfólio da corporação (propriedades da corporação e propriedades alugadas, inclusive tempo de expiração dos contratos) - Conhecimento do Mercado de <i>Real Estate</i> - Estratégias financeiras e operacionais (longo prazo) - Demanda de espaço requerida (quantidade e funcionalidade) para atender aos objetivos estratégicos - Competências necessárias (recursos humanos) para execução das atividades - Tecnologia e infra-estrutura (instalações especiais e utilidades) necessárias para a operação 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do GAP entre demanda requerida (quantidade e funcionalidade) e a situação atual dos espaços da corporação - Análises econômico-financeiras das possíveis opções no uso dos espaços - Análise de localizações estratégicas (analisando aspectos de logística, marketing e vendas, produção e recursos humanos) - Especificação dos espaços a serem construídos: escopo, programação, orçamentos, projetos e <i>funding</i> - Especificação dos espaços a serem alugados (quantidade e funcionalidade) com prazos estimados de duração dos contratos - Análise da venda de propriedades obsoletas e processo de desmobilização patrimonial imobiliária (<i>sale-leaseback</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação de localizações adequadas para os novos espaços - Determinação dos espaços a serem alugados (longo e curto prazo) - Determinação dos espaços a serem vendidos (ou por excesso frente às novas necessidades ou pela valorização do imóvel no mercado de <i>real estate</i>) - Determinação dos espaços a serem construídos (escopo, programação, orçamentos, projetos e <i>funding</i>) - Determinação das propriedades a serem demolidas e vendidas - Diretrizes gerais ao gerenciamento de propriedades (aquisições, vendas, demolições, contratos de locação)
Gerenciamento de Propriedades	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de procedimentos jurídicos - Conhecimento de impostos e taxas tributárias - Conhecimento do Mercado de Real Estate - Conhecimento de normas e regulamentações (legislações municipais, regras ambientais e de segurança) - Diretrizes do gerenciamento de ativos em relação aos novos projetos, venda de propriedades, demolições, aquisições, locações (curto e longo) ou <i>sale-leaseback</i> - Conhecimento de gerenciamento de projeto - Conhecimento de novas tecnologias aplicadas na construção civil 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação com corretores de imóveis para a compra e venda de imóveis - Acompanhamento da construção de novos projetos - Acompanhamento de demolições - Negociações com os locadores dos imóveis a serem alugados em conjunto com advogados internos ou externos - Gestão jurídica - propondo adequações necessárias para cumprimento de normas e legislações vigentes - Gestão de seguros - assegurar a segurança das pessoas e dos bens em cada propriedade da corporação - Gestão das taxas e impostos incidentes sobre as propriedades - Estabelecimento dos padrões necessários para operação (equipamentos, instalações, empregados) 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidades de novos espaços de acordo com a demanda requerida (quantidade e funcionalidade) - Contratos de locação controlados (datas de expiração, renovação de contratos) - Adequações nos espaços existentes para atendimento de normas e legislações vigentes - Padronização da funcionalidade requerida na operação - Diretrizes gerais ao gerenciamento de facilidades (como manutenção acordada entre locador e locatário)
Gerenciamento de Facilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Diretrizes gerais do gerenciamento de propriedades (benfeitorias acordadas, atualizações legais, etc.) - Conhecimento das normas, legislações e dos fornecedores do mercado - Conhecimento dos padrões de funcionalidade requerida para a operação - Infra-estrutura (instalações especiais) e utilidades necessárias na operação - Conhecimento das instalações e procedimentos para uso e manutenção - Níveis de Serviço requeridos (SLA's) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração dos Planos de Operação e Manutenção das instalações - Negociação com fornecedores para a disponibilidade das utilidades requeridas na operação - Aplicação dos procedimentos de avaliação da servibilidade dos espaços - Aplicação dos procedimentos de auditoria - Treinamento do pessoal da operação e manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente dos espaços em razão da adequada operação e manutenção - Adequações funcionais para eliminar discrepâncias entre funcionalidade requerida e servibilidade dos espaços - Espaços adequados para atendimento a normas e legislações vigentes - Espaços adequados para atendimento às novas necessidades da operação - Atendimento das expectativas dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho - Atendimento dos padrões de funcionalidade requerida

Tabela 3 – Níveis do CREM com suas respectivas entradas, processos e saídas

3 ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DO CREM: REQUISITOS DE DESEMPENHO, POSSÍVEIS PRÁTICAS E INDICADORES

Neste capítulo são apresentados os requisitos de desempenho a serem atendidos pelo CREM para uma atuação estratégica que promova vantagem competitiva às corporações. Esses requisitos, como ora mencionado, são advindos da revisão bibliográfica e do levantamento de campo nas nove empresas participantes. Para cada um dos requisitos são apontadas as possíveis práticas do CREM para atendimento dos mesmos, que serão os alvos das iniciativas estratégicas das corporações em função das suas necessidades e objetivos. Como forma de medir o desempenho das iniciativas estratégicas adotadas, são também apresentados os possíveis indicadores para cada um dos requisitos. Ambos, práticas e indicadores, também são advindos da revisão bibliográfica e do levantamento de campo.

3.1 Estruturação dos requisitos de desempenho da Corporação a serem atendidos pelo CREM

As decisões no âmbito das corporações têm sido focadas, cada vez mais, em novas formas de otimizar o retorno sobre o capital investido, o que implica em agregar valor aos seus acionistas, seja pela redução de custos, seja pelo aumento de receita e produtividade. Sendo assim, essa postura reflete-se por toda a estrutura organizacional, como é o caso do CREM, e permeia os seus níveis, desde o mais estratégico ao mais operacional.

Entretanto, dois são os problemas ainda encontrados no ambiente organizacional. Segundo BOVET e JOAS (2002) e como já mencionado, o primeiro deles refere-se ao fato de que as diversas áreas de gerenciamento têm adotado uma visão bastante simplista sob a ótica de racionalização de custos, enquanto solução para agregação de valor aos negócios dos acionistas. Ou seja, o foco tem sido meramente a redução de custos, deixando em segundo plano outros elementos estratégicos que representam valores às corporações e que conferem maior sustentação à vantagem competitiva. O segundo problema é a conexão entre as estratégias das diversas áreas corporativas. O que se tem observado é que as corporações evoluem na formulação de suas estratégias, porém, ainda pecam na escolha de requisitos que atendam às necessidades internas e externas da corporação, e na forma de medição dos respectivos desempenhos esperados segundo as ações advindas do planejamento estratégico.

Notadamente, as estratégias de atuação das corporações evoluíram ao longo dos tempos por conta do surgimento de novos fatores no ambiente competitivo. Vale delinear, com brevidade, a evolução dessas estratégias ao longo das décadas, na finalidade de melhor compreender, posteriormente, os requisitos de atuação do CREM dentro das corporações.

DI SERIO e DUARTE (1999), baseados na evolução da relação entre oferta e demanda, definem a ordem com que os atributos de competitividade foram tornando-se representativos. O primeiro atributo foi conceituado nos anos 60. Tratava-se da **liderança em custos**, onde a palavra de ordem era explorar ao máximo os recursos existentes, uma vez que os esforços voltavam-se para a produção em larga escala e ao crescimento quantitativo do mercado consumidor. Na mesma ordem, a explosão do consumo refletiu-se sobre os ativos imobiliários. No cenário nacional, esse período foi marcado pela instalação de grandes corporações, as quais demandavam grandes espaços construídos e, conseqüentemente, a necessidade de gestão dos mesmos.

Na década seguinte, o atributo de competitividade passa a ser a **qualidade**. Uma vez que a bolha de consumo foi suprida pelo mercado, o consumidor adquiriu experiência sobre os produtos e serviços e passou a privilegiar a qualidade, sem, no entanto, desconsiderar o preço.

Nos anos 80, com o acirramento da competitividade e uma situação econômica não muito favorável, a oferta superou a demanda, obrigando as corporações a adaptarem seus processos a uma nova condição de consumo que demandava maior variedade de produto. Com o objetivo de atender tais demandas, as corporações concentraram seus esforços na introdução de novas tecnologias e revisão de processos que trouxessem redução de tempo de produção e atendimento. Nesse contexto, agrega-se aos outros atributos de competitividade (liderança em custos e qualidade), o **tempo** e a **flexibilidade**.

Mais tarde, na década de 90, a **inovação** surge como um novo atributo. Conceitos mais simples, que remontam em eficiência e eficácia do produto ou serviço, agregam-se aos demais atributos de competitividade. No cenário brasileiro, a evolução desses atributos ocorreu com certa defasagem em relação aos demais países industrializados. Aliás, ocorreu de forma concentrada a partir da década de 90, com a abertura de mercado e instituição do Plano Real.

De qualquer maneira, independente de qual tenha sido o período de ocorrência, é importante entender que a evolução dos atributos de competitividade é um processo dinâmico, e que o processo de atendimento aos requisitos de desempenho demandados ao CREM pela

organização devem ser constantemente revistos, assim como as medidas e ações que comprovam a eficácia de um sistema bem estruturado que irá agregar valor aos acionistas.

Com base no entendimento da dinâmica que confere o posicionamento competitivo das corporações no ambiente em que atua, e visando atender as demandas organizacionais e contribuir para o desenvolvimento das estratégias da corporação, é possível estabelecer os requisitos de desempenho a serem atendidos pelo CREM.

Os requisitos de desempenho podem ser organizados de diversas maneiras. No presente trabalho conceituou-se a organização dos requisitos a partir do conceito proposto por BOVET e JOAS (2002), KRUMM e VRIES (2003) e LINDHOLM e LEVÄINEN (2006), o qual retrata as formas de garantir maior retorno ao capital investido, não só fazendo uso da otimização de operações e redução de custos, mas também reinventando maneiras de propiciar, durante os processos de produção e operação de produtos e serviços, o incremento de receita.

Na Figura 4 apresenta-se o desdobramento do objetivo estratégico maior da corporação, nas diversas dimensões que constituem os requisitos de desempenho a serem atendidos pelo CREM. No ambiente do CREM, aumentar o retorno sobre capital investido se faz possível, principalmente, pela redução do volume de capital utilizado, a fim de liberar recursos e fornecer flexibilidade financeira à corporação, seja pela redução de custos, seja pela otimização de recursos e processos existentes que levam à máxima eficiência operacional. O aumento do retorno sobre o capital investido também é possível por meio do aumento da receita, seja pela promoção de marketing e vendas, pelo aumento do valor do portfólio imobiliário ou por iniciativas que promovam à inovação (vantagem competitiva frente aos concorrentes). Esses requisitos macros se desdobram nos requisitos de desempenho a serem atendidos pelo CREM, apresentados na última coluna do fluxograma da Figura 4.

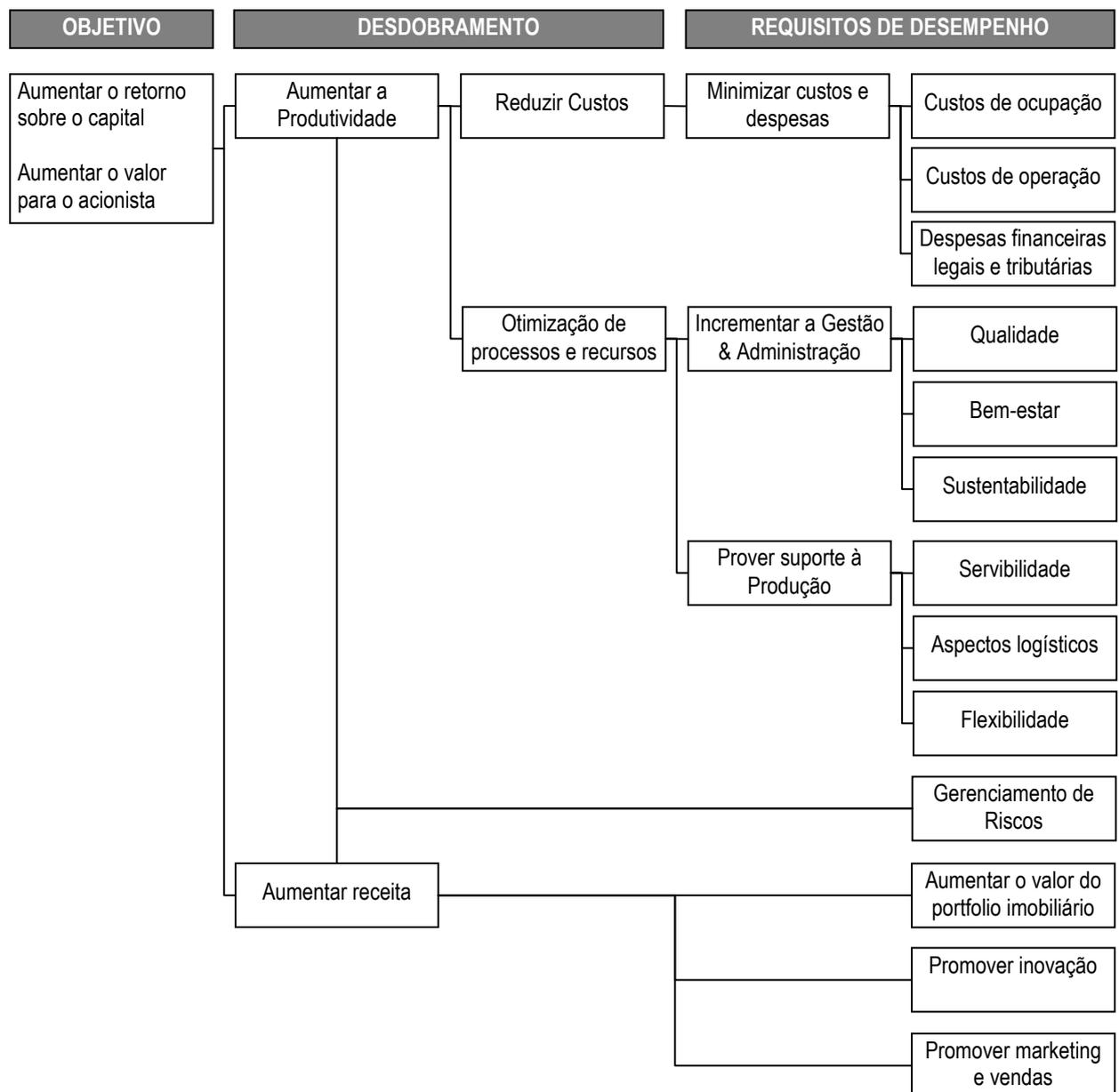


Figura 4 – Desdobramento do objetivo estratégico nos requisitos de desempenho para o CREM.

Segundo BOVET e JOAS (2002), a estratégia de otimização de operações tem como alvo a redução de custos, satisfação dos envolvidos e eficiência dos ativos. Isso denota ações que maximizem o retorno sobre o investimento, e iniciativas que devem ser avaliadas com base nos impactos sobre o valor gerado e não somente sobre o custo. O resultado é a lucratividade em curto prazo associada a um crescimento sustentável de longo prazo.

Levando em conta os conceitos dos principais autores, dos quais destacam-se NOURSE e ROULAC (1993) e DE JONGE (1998), a proposta deste trabalho é reorganizar os requisitos de desempenho segundo uma estrutura mais precisa e pragmática (Figura 4), de modo a

otimizar o desdobramento de suas práticas e ações, bem como seus respectivos indicadores de desempenho, e fortalecer os vínculos com as demais estratégias funcionais da corporação.

Para efeito de comparação, o Quadro 1 demonstra as estruturas adotadas por NOURSE e ROULAC (1993) e DE JONGE (1998).

NOURSE e ROULAC (1993)	DE JONGE (1998)
Minimizar custos de ocupação	Reduzir custos
Prover flexibilidade	Aumentar a flexibilidade
Garantir os objetivos e anseios dos recursos humanos	Aumentar a produtividade
Promover o Marketing	Promover o Marketing e identidade corporativa
Alavancar as vendas	-
-	Controlar riscos
Dar suporte à produção	-
Dar suporte aos processos de gestão e conhecimento	Prover mudanças organizacionais (inovação)
Criar valor ao Real Estate	Aumentar o valor dos ativos

Quadro 1 – Organização dos requisitos de desempenho: visão dos dois autores.

3.2 Os Requisitos de Desempenho do CREM

Com base na revisão bibliográfica, que considerou a abordagem dos principais autores quanto aos requisitos a serem atendidos pelo CREM nas corporações, propõe-se a conceituação de uma organização dos requisitos de desempenho com enfoque mais pragmático, desde a elaboração do desdobramento de estratégias até a proposição de indicadores básicos que permitam mensurar o desempenho das ações estratégicas²¹. Sob essa ótica, os requisitos de desempenho desdobram-se a partir do objetivo estratégico: aumentar o retorno sobre o capital investido e o valor aos acionistas, a partir tanto do aumento da produtividade, como do aumento da receita, conforme apresentados nos itens a seguir.

Vale destacar que a essência e enfoque estratégicos propostos por ROULAC (2001) serão mantidos. As contribuições do CREM para a vantagem competitiva estarão conceituadas de maneira distinta às apresentadas pelo autor, porém, todas elas enquadram-se na estrutura proposta para os requisitos de desempenho. Dentre os atributos de competitividade, ROULAC destaca: [i] gerar e reter clientes; [ii] atrair e reter talentos; [iii] contribuir para os processos corporativos; [iv] promover os valores e a cultura organizacional; [v] estimular a inovação e o

²¹ A estrutura apresentada na Figura 4, com as respectivas ações para atendimento aos requisitos de desempenho, foi submetida às empresas respondentes. A partir dela, foram feitas as observações (proposta de outras ações e indicadores), as quais foram incorporadas no conteúdo abordado neste capítulo.

aprendizado; [vi] desenvolver e aprimorar as competências essenciais; e [vii] aumentar o valor e retorno para os acionistas.

Conforme estrutura proposta, apresentada na Figura 4, o enfoque de aumentar a produtividade desdobra-se em: [i] minimizar custos e despesas e, [ii] otimizar processos e recursos. Também é possível agregar valor aos acionistas da corporação por meio do aumento da receita. Na seqüência apresentam-se os requisitos de desempenho relacionados ao aumento de produtividade e aumento da receita a serem atendidos pelo CREM.

3.2.1 Minimizar custos e despesas

Na visão de muitos, minimizar custos e despesas talvez seja o requisito de desempenho mais significativo. Em tese, não deixa de ser uma verdade, já que os custos associados ao CREM representam de 20% a 40% do total de custos da corporação, ficando atrás somente dos custos de folha de pagamento²². Todavia, é importante lembrar que a análise não deve focar somente para um horizonte próximo, uma vez que as ações estratégicas adotadas podem demandar altos investimentos no curto prazo, porém, com retorno bastante significativo para a corporação e, conseqüentemente, trazendo maior valor para os acionistas no longo prazo.

No espectro de atuação do CREM, este requisito de desempenho pode ser desdobrado em três aspectos, visto que seus respectivos focos de análise são bem distintos. São eles: [i] minimizar os custos de ocupação; [ii] minimizar os custos de operação; e [iii] reduzir as despesas financeiras, legais e tributárias.

3.2.1.1 Minimizar Custos de Ocupação

O enfoque que trata de minimizar os custos de ocupação tem por objetivo garantir a eficiência do uso do espaço corporativo. Tal propósito se traduz em ações de otimização do espaço ocupado pelas corporações, haja vista que este gera custos tanto para o usuário-locador quanto para o usuário-proprietário do espaço. Nesse contexto, o papel do CREM é definir um ponto ótimo da relação entre ocupação necessária e ideal segundo as expectativas do usuário (que inclui as diversas áreas da corporação, para os diversos espaços corporativos utilizados).

²² Essa estatística é apontada por diversos autores em contextos distintos. Independentemente da origem, o valor é bastante significativo como base para sustentar a importância deste requisito de desempenho.

De acordo com as especificidades demandadas pelas atividades a serem realizadas, haverá ou não uma necessidade específica de ocupação, que ora será direcionada por aspectos operacionais, ora por questões estratégicas. Tais necessidades conferirão maior ou menor grau de flexibilidade na escolha e configuração do espaço corporativo. Ou seja, alguns requisitos podem ser supridos com a locação ou compra de imóveis já disponíveis no mercado em localidades menos valorizadas, enquanto que outros requisitos serão supridos somente pela ocupação de espaços mais valorizados e estratégicos, por representarem símbolo da imagem corporativa, proporcionarem facilidades aos usuários e clientes e, ainda, atenderem a todas as funcionalidades requeridas. Nesses casos, é necessário recorrer à locação de imóveis que traduzam a imagem corporativa desejada, ou ainda, recorrer pela implantação de novos espaços, optando pela propriedade dos mesmos ou pelo *built-to-suit*.

ABORDAGEM	AÇÕES
Eficiência no uso do espaço	<ul style="list-style-type: none"> ■ Otimizar / racionalizar a ocupação ■ Ocupar localidades a custos menores (aluguéis, condomínios, IPTU, etc.) em conformidade a necessidade específica de cada atividade operacional e alinhada com a estratégia organizacional ■ Desmobilizar ativos imobiliários ociosos

Tabela 4 – Práticas do CREM para minimizar custos de ocupação

3.2.1.2 Minimizar Custos de Operação

Os custos operacionais definem o segundo enfoque do requisito minimizar custos. Similarmente ao enfoque de ocupação, os aspectos relacionados aos custos de operação estão intrinsecamente relacionados às atividades exercidas no ambiente corporativo. Sob essa ótica, é válida a mesma conceituação feita ao enfoque anterior, isto é, o papel do CREM é também equalizar a demanda do usuário à oferta de infra-estrutura do espaço.

De fato, a participação efetiva do CREM deveria iniciar antes da operação do empreendimento, começando já na fase de concepção, onde ocorrem as definições e soluções para atendimento às necessidades do usuário final, e se estende durante a construção, comissionamento funcional e operação propriamente dita.

Várias ações e medidas podem ser aplicadas pelo CREM no sentido de minimizar os custos operacionais, a começar pela otimização de operações essenciais ao negócio principal e atividades críticas. As definições dessa perspectiva originam-se do planejamento estratégico da corporação, onde se configura quais operações deverão ser realizadas internamente e quais operações deverão ser adquiridas no mercado, seja por processo de terceirização, seja pelo

desenvolvimento de parcerias. No âmbito dessa definição, o foco de atuação do CREM é a gestão das utilidades (água, energia elétrica, gás, entre outras utilidades) e resíduos (esgoto, lixo, entre outros).

A perspectiva seguinte diz respeito aos aspectos de manutenção e conservação dos ativos corporativos. Nesse sentido, cabe ao CREM estabelecer políticas e diretrizes que definam padrões organizacionais com objetivo de obter ganhos em escala e garantir a eficiência no uso dos ativos. Essas medidas são constituídas por procedimentos administrativos e operacionais, padrões, métodos e instruções de trabalho, os quais definem o modo de atuação nas atividades de manutenção, sejam elas preventivas, preditivas ou corretivas. Paralelamente, essas medidas colaborarão para a configuração de planos de contingência e emergência, intrínsecos ao gerenciamento de riscos, para que as operações da corporação não sofram impactos significativos que possam comprometer o retorno esperado.

ABORDAGEM	AÇÕES
Eficiência na operação e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir estrutura operacional com foco no atendimento às competências essenciais e atividades críticas da organização ■ Definir parâmetros para decisão entre “fazer” ou “comprar” (análise estratégica ‘vs’ econômica) ■ Identificar e priorizar ações para gerar economia de consumo das utilidades mais representativas ■ Verificar compatibilidade entre processos existentes e potenciais alternativas ■ Análise da melhor relação investimento-retorno para aplicação de tecnologias e processos (desenvolvimento e aplicação de processos adequados à estrutura da organizacional) ■ Acompanhar todas as etapas do empreendimento (prospecção, concepção, construção, comissionamento e operação) ■ Desenvolver parâmetros para decisão entre investimento (reposição) e manutenção de ativos ■ Configurar planos de manutenção, de contingência e emergência

Tabela 5 – Práticas do CREM para minimizar custos de operação

3.2.1.3 Reduzir Despesas Financeiras, Legais e Tributárias

O terceiro enfoque do requisito minimizar custos envolve a atuação do CREM no que diz respeito à sua contribuição na redução de despesas financeiras, legais e tributárias. A exemplo da sua atuação na minimização dos custos de operação, sua participação pode iniciar-se já na fase de concepção, durante o processo de estruturação financeira do empreendimento. Nesse caso, o CREM pode exercer o papel de elemento de ligação entre corporação e os agentes financeiros, prospectando as melhores condições de financiamento quando o propósito é captar recursos por esse meio, ou entre investidores, parceiros, e, ainda, a depender do caso,

exercer a ligação entre agentes governamentais, no sentido de explorar possíveis concessões e benefícios fiscais.

Da mesma forma, é atribuição também do CREM manter atualizado e regularizado todos os processos referentes à instalação e funcionamento do empreendimento, evitando pagamento de multas pelo descumprimento das legislações vigentes.

Outra forma de redução prospectada pelo CREM vem da gestão ativa do portfolio de ativos imobiliários da corporação. Os ativos imobiliários não estratégicos, considerados aqueles que não comprometem a atividade fim, quando locados, reduzem os encargos tributários pagos pela corporação, uma vez que a despesa com locação é dedutível para efeito de tributação. Isso, para um conjunto expressivo de imóveis demandados na operação, pode gerar ganhos tributários significativos.

Além disso, o CREM pode também auxiliar na redução de despesas financeiras, reorganizando o perfil de endividamento das corporações por meio do processo de desmobilização patrimonial imobiliária (*sale-leaseback*). Com a venda de ativos imobiliários de propriedade da corporação, com posterior locação dos mesmos por longo prazo, é possível incrementar o capital de giro, liquidando dívidas de curto prazo, as quais, em geral, apresentam custos financeiros maiores, e pagar pela dívida contratual referente à locação, de longo prazo. Isso gera benefícios, tanto financeiros (reorganização do perfil de endividamento), como tributários (despesa com locação dedutível para efeito tributário²³).

²³ A depender da obsolescência do imóvel a ser desmobilizado e do grau de risco da operação, o investidor (comprador do imóvel), para uma maior proteção quanto ao cumprimento das obrigações contratuais da corporação usuária, pode optar pelo uso do DRS (Direto Real de Superfície) como instrumento jurídico para vincular legalmente as partes. Nesse caso, o preço da outorga é dividido em contraprestações durante o prazo do DRS, podendo a corporação amortizar esse preço durante o prazo da outorga de uso, gerando benefícios tributários significativos.

ABORDAGEM	AÇÕES
<p>Redução dos impactos tributários, das despesas legais e financeiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimizar custos financeiros nas transações relacionadas aos ativos imobiliários (aquisições, financiamentos, contratos <i>Built-to-suit</i>, etc.) ■ Prospectar iniciativas governamentais, fiscais (União, Estado e Município). Ex.: isenção ou redução de impostos por meio de contrapartidas oferecidas pelo poder público por conta de ações de revitalização de fachadas, manutenção e preservação de locais públicos, escolha de localizações para as unidades de negócio que apresentam incentivo fiscal, etc. ■ Manter os ativos imobiliários atualizados e regularizados junto aos órgãos públicos de forma a evitar pagamento de multas por contravenções e manter o imóvel disponibilizado legalmente para eventual transação ■ Promover a gestão ativa do portfólio de ativos imobiliários, de modo a atender as necessidades operacionais, e, concomitantemente, auxilie a promover ganhos financeiros e tributários. Ex: locando os espaços corporativos não estratégicos, gerando ganhos financeiros e tributários; ■ Desmobilizar do patrimônio os ativos imobiliários de propriedade da corporação, no intuito de reorganizar o perfil de endividamento da corporação (liquidar dívidas de curto prazo) e, também, gerar ganhos tributários (seja pela amortização do preço da outorga, seja pela dedução da despesa operacional com locação).

Tabela 6 – Práticas do CREM para reduzir despesas financeiras, legais e tributárias

3.2.2 Incrementar a gestão e administração

Os sistemas de gestão e administração permitem que os processos organizacionais possam ser sempre melhorados, pois novos sistemas surgem de experiências aplicadas mesmo que em áreas adversas ao negócio em questão. Nesse sentido, a primeira atitude organizacional é eliminar o desperdício, seguida de um processo de melhoria contínua e otimização.

A primeira atitude já fora tratada no item 3.2.1 Minimizar custos e despesas. Resta, agora, focar as ações que promovam a otimização dos processos e recursos corporativos, garantindo a efetividade e eficiência das operações.

No âmbito da gestão e administração, o foco de análise prevê um sistema integrado, o qual deve estar alinhado a um sistema de gestão integrado corporativo. As ações submetidas ao CREM são desdobramentos do sistema corporativo, o qual é constituído de três subsistemas: [i] qualidade; [ii] bem estar; e [iii] sustentabilidade. Vale destacar, que os conceitos aqui estruturados excedem a composição tradicional de sistemas de gestão que integram qualidade, segurança e saúde do trabalho e meio ambiente.

3.2.2.1 Qualidade

O primeiro subsistema a ser abordado é o da **qualidade**. Segundo DI SERIO e DUARTE (1999), sua aplicação nos sistemas de produção teve início na década de 60 na Europa e nos Estados Unidos. No Brasil, essa aplicação ocorreu, a partir de então, pontualmente nas corporações multinacionais. Efetivamente, a difusão dos conceitos e sistemas de qualidade ocorreu tardiamente, isto é, somente a partir da década de 90. A razão pela aplicação tardia nas corporações brasileiras justifica-se por conta das barreiras políticas impostas ao longo das décadas de 70 e 80, o que levou as organizações a não investir em qualidade e, conseqüentemente, produtividade. A abertura de mercado promoveu um processo de reestruturação das corporações como a única alternativa de sobrevivência ao novo cenário altamente competitivo. Dentre as ações desencadeadas, a reengenharia, uma das primeiras medidas adotadas pelas organizações, tratou de reordenar todos os processos corporativos, observando que as organizações deveriam focar as operações e processos que fossem vitais para garantir a sua vantagem competitiva.

Diversas organizações dispararam prematuramente uma série de processos de terceirização, os quais surtiram resultados no curto prazo, porém, prejuízos e complicações no longo prazo. Na área de atuação do CREM esse processo não foi diferente. Toda estrutura do CREM relacionada à gestão dos ativos imobiliários foi terceirizada, inclusive, em muitos casos, os níveis mais estratégicos.

O tempo mostrou que os processos de terceirização deveriam ser repensados, e muitas organizações, as quais haviam efetuado essa mudança, voltaram atrás. O amadurecimento das organizações e a busca contínua por processos mais eficientes e eficazes, proporcionaram a criação de novas estruturas e novos segmentos organizacionais, dentre eles o CREM. De fato, as estruturas e organizações do mercado de Real Estate acompanharam esse amadurecimento e passaram a agir proativamente contribuindo para o alcance dos resultados corporativos.

Segundo LONGO (1996), o conceito de qualidade é definido como a percepção do indivíduo em relação aos produtos e serviços, em função de necessidades, expectativas e experiências. Portanto, a partir dessa afirmação, nota-se que o conceito de qualidade não é universal. Aquilo que pode atender os padrões de qualidade de um indivíduo pode não atender às expectativas de outro. Por conta dessa universalidade, surgiu o conceito de qualidade total, o qual se desdobra nos conceitos a serem aplicados nos sistemas de gestão.

LONGO (1996) afirma que o conceito de qualidade total apóia-se em seis dimensões básicas que conferem a totalidade ao conceito. São elas: qualidade intrínseca (capacidade de cumprir o objetivo ao qual se destina); custo; atendimento (local, prazo e quantidade); moral (motivação, consciência, treinamento); segurança (bem estar e integridade física); e ética (códigos e regras de conduta e valores). Nesse sentido, o sistema de gestão da qualidade total é uma opção de reorientação gerencial das organizações, onde se buscam soluções sustentáveis não só para os problemas organizacionais, que proporcionem resultados nas mais diversas ordens, como: redução de custos, aumento da qualidade e produtividade, fidelização de clientes e resiliência às mudanças do ambiente competitivo; como também, para mudanças na filosofia gerencial, em que se valorize o trabalho em equipe, a capacidade de resolução de problemas em uma cultura de inovação, crescimento e aprendizado contínuos.

De forma geral, as práticas dos sistemas de gestão de qualidade contribuíram para o desenvolvimento do CREM como uma unidade integrada à estrutura organizacional das corporações. Os sistemas de gestão de qualidade estabeleceram padrões para medir o desempenho dos departamentos e configuraram uma cartilha de procedimentos e padrões de processos, os quais são válidos para todos os âmbitos da estrutura organizacional.

A Tabela 7 demonstra os desdobramentos e aplicações das ferramentas de gestão de qualidade que orientam as ações do CREM.

DIMENSÃO	AÇÕES
Processos de Reengenharia e Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mapear os processos do CREM; ■ Prover o alinhamento entre objetivos estratégicos e competências essenciais; ■ Redesenhar ou racionalizar continuamente os processos entre o CREM e as demais áreas corporativas para eliminar desperdícios.
Desenvolvimento de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover alianças e relações de longo prazo com fornecedores e clientes; ■ Estabelecer planejamento de terceirização: bases de contratos; responsabilidades; padrões de qualidade e níveis de serviços (SLA's); ■ Acompanhar o desempenho dos fornecedores e parceiros.
Aprendizado Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover as políticas de desenvolvimento para os colaboradores; ■ Criar cultura organizacional de aprendizado e crescimento (base de dados de lições aprendidas, difusão do conhecimento, etc.)
<i>Empowerment</i> / Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover a gestão e desenvolvimento de liderança; ■ Implantar cultura organizacional de transferência e compartilhamento de responsabilidades entre todos os colaboradores.
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover cultura organizacional de trabalho em equipe, fortalecendo vínculos entre colaboradores e promovendo a troca de experiências e soluções profissionais; ■ Promover amplo nível de conhecimento sobre o negócio e, conseqüentemente, fazer perceber sobre a importância da atividade de cada um dentro do negócio e motivação.
Sistemas de Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Envolver os operadores em pequenas tarefas de manutenção e reparo, de maneira a garantir o primeiro atendimento e reconhecer iniciativas a serem tomadas.
<i>Just in Time</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilizar os recursos, produtos e serviços em tempo, quantidade e qualidade requeridos.
Gestão pela Qualidade Total	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implantar programas de gestão da qualidade específicos para o CREM.

Tabela 7 – Gestão de Qualidade aplicada ao CREM (continua)

DIMENSÃO	AÇÕES
Padronização	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabelecer padronização de processos e procedimentos de modo a reduzir prazos de execução e garantir a qualidade (métodos e instruções de trabalho; procedimentos operacionais e administrativos padrões, etc.)
Programa 5S's ²⁴	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover a cultura e aplicação dos conceitos do 5S's nas atividades relacionadas ao CREM para implantação de programas de gestão da qualidade.

Tabela 7 – Gestão de Qualidade aplicada ao CREM

3.2.2.2 Bem Estar

O subsistema **bem estar** tem função complementar ao subsistema **qualidade** a partir do momento em que o conceito de qualidade total excede os processos organizacionais e passa a atuar sobre a gestão de pessoas. Nesse sentido, o foco desse subsistema está no atendimento às necessidades e expectativas do cliente interno à corporação durante o processo de realização de suas atividades.

Contudo, vale destacar que as medidas de promoção de bem estar partem da condição de existência de um alinhamento pré-estabelecido entre a organização e seus recursos humanos, para o cumprimento de suas respectivas necessidades e expectativas. Ou seja, para que todos os agentes envolvidos trabalhem em prol de um objetivo comum é necessária a reciprocidade entre a realização de interesses. A isso, SANTOS JÚNIOR (2001) chamou de *in placement*, que, segundo sua definição, significa estabelecer a sintonia da carreira, anseios, percepções, angústias e frustrações dos recursos humanos com demandas organizacionais.

Assim como no subsistema de gestão da qualidade, as considerações feitas para o subsistema bem estar permeiam toda estrutura organizacional em qualquer que seja a área, haja vista que os recursos humanos não são elementos estáticos e fixos a um único departamento, mas sim conectados a uma estrutura corporativa.

A participação do CREM nesse processo se desenvolve a partir da configuração e disposição da infra-estrutura física nas condições que atendam os anseios e expectativas dos usuários do

²⁴ O 5S's é uma metodologia utilizada para melhorar a organização do ambiente de trabalho, baseada no princípio da mudança de atitude de seus colaboradores, a partir do atendimento aos cinco passos os quais dão nome à metodologia. Criado no Japão após a Segunda Guerra, o 5S's é usualmente o primeiro estágio para implantação de um programa de gestão da qualidade e tem por objetivo tornar os processos organizacionais mais eficientes, eliminando desperdícios de material, tempo e espaço. O nome 5S's provém de cinco palavras da língua japonesa que significam: **Seiri** (senso de utilização): uso somente daquilo que é necessário para realização das tarefas rotineiras; **Seiton** (senso de organização): identificação e organização dos materiais de trabalho conforme necessidade e frequência de uso; **Seisou** (senso de limpeza): manter o ambiente de trabalho limpo; **Seiketsu** (senso de saúde ou melhoria contínua): manutenção das condições de asseio do ambiente de trabalho / melhoria e padronização de processos; **Shitsuke** (senso de autodisciplina): fazer das ações dos 4 primeiros S's parte da rotina organizacional.

ambiente corporativo. Da mesma forma que os fatores de qualidade identificados por JOHSTON e CLARK (2002), apresentados na Tabela 16, atendem às expectativas dos clientes externos à organização, estes mesmos fatores podem ser atribuídos como fatores de qualidade almejados pelo cliente interno.

O resultado do atendimento a este requisito de desempenho promoverá o desenvolvimento de aspectos qualitativos não facilmente mensuráveis, mas que são responsáveis pela criação de uma cultura e ambiente favoráveis para geração de valor aos processos corporativos e, assim, estabelecer um diferencial competitivo à corporação naquilo que se referir ao capital humano.

Portanto, com base nos fatores de qualidade levantados pelos autores, podem ser destacadas na Tabela 8 as ações do CREM no sentido da promoção do bem estar.

DIMENSÃO	AÇÕES
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilitar circulação e deslocamento de pessoas no interior do ambiente; ■ Atender normas e regulamentações de segurança e combate a incêndio (sinalização de emergência); ■ Providenciar e comunicar as devidas alterações nos processos de rotina decorrentes de mudanças de processos nas demais áreas corporativas.
Disponibilidade e Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilizar os recursos e infra-estrutura necessários para que os usuários possam desempenhar seus respectivos trabalhos sem restrições ou limitações; ■ Garantir o funcionamento do ambiente e suas respectivas instalações e facilidades.

Tabela 8 – Práticas do CREM relacionadas ao Bem-Estar

Muitas das ações que promovem bem-estar aos usuários dos espaços (colaboradores da corporação) se sobrepõem às ações relacionadas ao requisito de **Qualidade** (apresentado no item 3.2.2.1) e ao requisito de **Servibilidade** (apresentado a seguir no item 3.2.3.1), podendo ser consideradas em qualquer um dos três requisitos. Para evitar repetitividade nas ações e indicadores, consideram-se dentro do requisito bem-estar exclusivamente as ações que conferem incremento da gestão e administração (conforme Figura 4).

3.2.2.3 Sustentabilidade

Nenhum sistema de gestão e administração tem valor se não trazer resultados duradouros e consistentes de maneira a garantir vantagem competitiva. Por esse motivo, o conceito de sustentabilidade busca estabelecer a perpetuação dos impactos positivos e a mitigação ou a eliminação dos impactos negativos de todos os processos de alcance das ações corporativas. Ou seja, o conceito de sustentabilidade excede a visão financeira de retorno sobre o capital

investido, e passa a agregar outros elementos fundamentais para a continuidade do negócio corporativo como um todo. Esse conceito, portanto, leva em consideração aspectos que lidam diretamente com pessoas e com a sociedade em geral.

No que diz respeito às pessoas, mais do que a preocupação quanto à satisfação pessoal e profissional, o conceito de sustentabilidade procura tratar das questões relacionadas à segurança e saúde ocupacional. Neste ponto, a atuação do CREM se faz presente na disposição do ambiente seguro e saudável para a realização das atividades humanas. Suas ações se traduzem na configuração do ambiente de trabalho, observando o atendimento às exigências legais quanto ao conforto térmico (temperatura, umidade e ventilação), acústico, visual (iluminação natural, artificial, uso de cores), ergonômico, segurança contra fogo e incêndio, comunicação visual, entre outros.

Quanto aos aspectos que envolvem a sociedade, a atuação do CREM torna-se mais complexa e abrangente, pois sua participação é necessária desde a concepção do empreendimento ou escolha do local para instalação da corporação. A complexidade aqui referida, configura-se por conta da necessidade de percepção dos impactos causados pela instalação da corporação em um dado local. A depender do segmento de atuação da corporação, diversas restrições serão impostas como forma de eliminar ou reduzir os riscos causados por impactos ambientais. Itens de consumo, como água e energia elétrica, e a disposição de resíduos são algumas das questões que deverão ser geridas pelo CREM.

Já na fase de projeto, para aqueles que visam garantir a sustentabilidade, são tomadas as decisões, que vão desde a escolha dos materiais a serem usados na construção do empreendimento (preferência àqueles que causam menos impacto ao ambiente para sua fabricação, uso e destino final), ao posicionamento das fachadas para aproveitamento de iluminação e ventilação natural, instalação de termo-acumulação, entre outras, no propósito não só de reduzir custos operacionais durante o uso, mas também, reduzir impacto ambiental.

Além das questões ambientais, que estão sendo encaradas de forma mais responsável pelo mundo corporativo e governamental, outro aspecto de sustentabilidade tem interferido cada vez mais no sucesso e na imagem da corporação perante a sociedade, que são os relacionados à responsabilidade social. Nessa perspectiva, a atuação do CREM transcende os muros da corporação e inicia um processo de parceria com a sociedade, na qual ajudam a solucionar não só questões de âmbito local como de cunho global.

Com base na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (BOECHAT e PARO, 2007), que procurou verificar de que forma os desafios da sustentabilidade estão incorporados à estratégia de negócios das empresas brasileiras, podem ser destacadas 10 ações de influência do CREM dentre os 31 desafios levantados.

AÇÕES PARA SUSTENTABILIDADE	DESCRIÇÃO
Comprometimento com valores e princípios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer cumprir ou dar condições para o cumprimento dos princípios e valores organizacionais.
Governança corporativa ²⁵	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir que as práticas do CREM estejam alinhadas com o modelo de governança corporativa cujo desempenho social e ambiental não seja ameaçado pelo privilégio aos resultados econômicos e financeiros.
Consumo Consciente das Utilidades	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover iniciativas de redução do consumo de recursos naturais e/ou utilidades geradas a partir deles
Ética e sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover ações no âmbito de atuação do CREM no que diz respeito à manutenção dos padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover ações com os funcionários do CREM visando obter um processo de renovação contínua das competências dos empregados alinhado às necessidades mercadológicas e desenvolvimento de novas tecnologias.
Educação para a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolver modelos educacionais (treinamento) para ampliar a percepção das pessoas quanto às conseqüências diretas e indiretas de suas ações individuais e coletivas, nas dimensões sociais, econômica e ambiental do desenvolvimento da sociedade.
Concorrência desleal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilizar e disseminar práticas legais e éticas no processo competitivo entre os fornecedores.
Marketing para a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Influenciar e disseminar valores compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
Precariedade dos sistemas de infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prover e direcionar investimentos necessários para manutenção e expansão da infraestrutura necessária para o desenvolvimento sustentável (energia, transporte, comunicação, etc.).
Saúde pública	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expandir as práticas e ações em prol da melhoria das condições de saneamento básico, segurança e saúde ocupacional; ■ Promover ações de minimização ou extensão de possíveis focos de propagação de doenças.

Tabela 9 – Práticas do CREM relacionadas à sustentabilidade

²⁵ O modelo de governança corporativa são as práticas e relacionamentos entre acionistas e conselho de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal, com o propósito de otimizar o desempenho da empresa e facilitar acesso ao capital. Essas práticas contemplam além de assuntos relacionados ao poder de controle e direção da empresa, incluem, também, práticas que contribuem de diferentes formas aos diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais (fonte: site da bovespa, disponível em www.bovespa.com.br, último acesso em 10 de outubro de 2007). Segundo BOECHAT e PARO (2007) os sistemas de governança corporativas atuais ainda configuram-se por um modelo que tende a resultar no privilégio econômico-financeiro em detrimento do desempenho social e ambiental.

3.2.3 Prover suporte a produção

Prover suporte a produção talvez seja a primeira razão da existência do CREM, especialmente quando observada a ocorrência de atividades relacionadas às operações de fornecimento de infra-estrutura e de facilidades. Uma vez destacada as origens dos sistemas de produção, nascem com eles, também, as atividades complementares que têm como função principal garantir o funcionamento dos sistemas produtivos, seja por meio de serviços de manutenção e conservação das máquinas e do edifício que abriga os processos, seja pelo fornecimento de utilidades como água, energia elétrica, entre outros, com exceção das matérias-primas.

Essencialmente, as atividades relacionadas ao CREM denotam operações de serviços. Por conta disso, apesar dos diferentes enfoques, muitos autores concordam com a importância dos serviços de suporte como fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, o CREM, em sua função de suporte à produção, pode contribuir segundo três enfoques bastante distintos: [i] servibilidade do espaço; [ii] logística; e [iii] flexibilidade.

3.2.3.1 Servibilidade

Segundo ANTONIOLI (2003), o conceito de servibilidade é bastante adequado para a aplicação no sistema de gerenciamento de facilidades, haja vista que servibilidade define-se como a capacidade do edifício desempenhar a função para qual foi projetado, é usado ou será solicitado para ser usado. Nesse sentido, o desempenho do CREM é medido pelo atendimento às funcionalidades requeridas na operação, como atendimento às necessidades dos usuários, disponibilidade do espaço, processos e infra-estrutura. Ou seja, no conceito de servibilidade, o CREM deve atender as expectativas resultantes da conjunção de três fatores: pessoas, processos e ambiente.

Ainda sob essa perspectiva, a ASTM elaborou um conjunto de quesitos que tratam da efetividade ocupacional do ambiente de trabalho e da gestão e manutenção do edifício. Sendo assim, tomando-se partido desses aspectos, na Tabela 10 é possível configurar os atributos a serem atendidos pelo CREM naquilo que se refere à servibilidade.

DIMENSÃO	AÇÕES
Efetividade ocupacional individual e de grupo	
Conforto e Estética	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propiciar condições satisfatórias (térmico, acústica, iluminação natural / artificial e ergonomia) segundo normas e legislações pertinentes no ambiente físico de trabalho para o desenvolvimento de todas as operações e serviços demandados pela organização, sejam elas de uso comum ou específico; ■ Atender às expectativas dos usuários segundo uso e atividades a serem desenvolvidas no ambiente (aspectos relacionados às especificações, aos padrões de cores, aos acabamentos, aromas, etc.); ■ Promover alinhamento entre anseios profissionais e pessoais dos usuários do espaço; ■ Implantar soluções que permitam assegurar maior empenho do funcionário durante suas atividades, como exemplo, oferta de amenidades.
Suporte ao trabalho de escritório	
Efetividade de Reuniões	
Som e ambiente visual	
Escritório típico de TI	
Mudança pelos ocupantes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propiciar autonomia aos ocupantes das edificações em promover / sugerir alterações que atendam melhor a sua demanda.
Lay out / Aspectos do edifício	<ul style="list-style-type: none"> ■ Providenciar lay out adequado às atividades desenvolvidas no interior das edificações bem como conciliar sua implantação às condições ambientais do edifício (posição geográfica, ventos predominantes, insolação, etc.).
Proteção aos ocupantes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir a integridade física de todos os ocupantes das edificações, seus respectivos bens e do empreendimento em geral (sistemas de segurança patrimonial, controle de acesso, segurança e combate a incêndio, etc.).
Proteção aos bens dos ocupantes	
Proteção do edifício	
Condições de trabalho fora de hora normal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir flexibilidade nos períodos de funcionamento / atendimento (fornecimento de serviços e infra-estrutura).
Imagem interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buscar a promoção da marca (negócio) associada às características interna e externa do edifício (tradução da imagem corporativa).
Atração e retenção de <i>staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuir para a atração e retenção de talentos no âmbito do CREM.
Sistemas especiais e tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir flexibilidade dos sistemas prediais de maneira a possibilitar a atualização tecnológica das instalações e do edifício em geral.
Localização e acesso	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prospeccionar localidades com facilidades de acesso aos usuários (colaboradores) <ul style="list-style-type: none"> ■ Facilidades de estacionamento; ■ Disponibilidade de transporte público (ônibus, metrô e trens)
A propriedade e seu gerenciamento	
Estrutura, envoltória e solo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribuir para a concepção, desenvolvimento, execução e preservação dos elementos da edificação em acordo com a finalidade a que se destina.
Gerenciabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilitar o alinhamento do CREM com os objetivos estratégicos da organização, utilizando e mantendo uma estrutura responsável para a gestão das atividades do CREM, tanto em nível estratégico, como em nível operacional.
Gerenciamento de operação e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir a gestão, monitoramento e controle do desempenho das atividades realizadas pelo CREM.
Limpeza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manter o ambiente sempre em condições ideais de limpeza e conservação, atentando às normas e procedimentos de higiene e saúde ocupacional (limpeza e higienização geral, controle da qualidade do ar interno; controle de pragas, etc.).

Tabela 10 – Atributos de Servibilidade atendidos pelo CREM

3.2.3.2 Logística

Um pouco diferente do enfoque dado ao requisito – Promover Marketing e Vendas (apresentado no item 3.2.6), o qual se refere à logística como um agente de promoção de marketing e vendas, o desempenho esperado pelo CREM, no que tange os aspectos logísticos, pode ser conceituado segundo a sua participação na análise sistêmica da cadeia de fornecimento. Significa dizer que o papel do CREM, sob esse aspecto, remete a prospecção contínua de localidades e ambientes estratégicos a fim de otimizar custos operacionais, por

meio da integração entre os agentes envolvidos, seja por meio da integração física (condomínios industriais, por exemplo), seja por meio da integração entre sistemas corporativos (comunicação, infra-estrutura, facilidades, etc.).

Sob a perspectiva de integração física, sua realização pode ocorrer de diversas maneiras, a depender da estrutura organizacional e da relação entre a corporação e seus fornecedores. Uma corporação que apresenta sua estrutura verticalizada, por exemplo, terá todas as atividades relativas ao CREM sob um mesmo guarda-chuva, isto é, a atuação do CREM é mais contundente e, na maioria das vezes, menos burocrática por conta de responder a um único elemento decisório da estrutura corporativa. Por outro lado, numa estrutura horizontal, onde o processo é pulverizado entre vários agentes, a atuação do CREM passa a ser mais complexa e, por conta disso, até mesmo mais necessária, pois terá como maior desafio integrar e equalizar os diversos interesses envolvidos. Um exemplo bastante elucidativo para este tópico pode ser observado na gestão dos condomínios industriais, onde diversas organizações, com objetivos muitas vezes distintos, compartilham espaços e infra-estruturas.

Se por um lado, a integração física pode ser um agente redutor da complexidade de atuação do CREM, a dispersão pode requerer fatores específicos de gestão que exigem diferentes desafios. Neste caso, a função do CREM é minimizar os impactos causados pela distância, tendo que, por muitas vezes, envolver-se com a diversidade cultural e, por consequência, com os diversos *modus operandis*. Sob essa condição, cabe ao CREM encontrar o ponto de equilíbrio entre configurações exclusivas, que atendam necessidades específicas, e configurações genéricas, porém customizáveis, que atendam a maioria dos casos dentro de um padrão aceitável de custo e qualidade.

Na Tabela 11 segue algumas ações a serem cumpridas pelo CREM de forma a atender as demandas por aspectos logísticos da produção.

DIMENSÃO	AÇÕES
Seleção de localidade estratégica para cada um dos tipos de espaços corporativos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prospectar localidades: <ul style="list-style-type: none"> ■ próximas às vias de acesso (principais avenidas e rodovias); ■ próximas aos terminais portuários; ■ próximas de fornecedores e consumidores; ■ em pontos geográficos centrais para as diversas localidades de distribuição e consumo.
Estudos de viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar os custos operacionais e investimentos: <ul style="list-style-type: none"> ■ com transporte pela distância entre os agentes envolvidos (distribuição de produtos, suprimentos, matéria-prima); ■ com meios de integração à distância (tecnologia da informação): sistemas, comunicação, infra-estrutura, facilidades ■ Analisar custos (gerais e logísticos) com a centralização ou descentralização da rede de fornecedores (condomínios industriais e consórcios modulares 'vs' estruturas independentes para cada fornecedor).

Tabela 11 – Práticas do CREM para atender as demandas por aspectos logísticos da produção

3.2.3.3 Flexibilidade

OVERHOLT (2000) afirma que as organizações bem sucedidas serão aquelas que promoverem sua capacidade de adaptação constante e as que criarem um ambiente estável para o processo de mudança contínua, o que até pode soar um paradoxo. Segundo o autor, essas serão organizações flexíveis que estarão sempre buscando e desenvolvendo novas estratégias para adaptar-se aos novos cenários – configurados pela competitividade, globalização, novas tecnologias, transformações nas relações de trabalho, mudanças de regulamentações, entre outros –, inclusive como forma de responder proativamente às forças sob as quais não exercem influência.

As organizações flexíveis devem procurar desenvolver continuamente novas estratégias baseadas em prospecções de comportamento do mercado, estabelecendo pontos de convergência, estreitando vínculos e harmonizando suas relações. Nesse sentido, o processo, rumo à configuração de uma organização flexível, inicia-se a partir da identificação da dinâmica de mercado relacionando-a as necessidades dos clientes que se deseja atender. A evolução cada vez mais rápida das tecnologias aplicadas às edificações é um exemplo bastante claro do alinhamento entre as demandas de mercado e necessidades dos clientes do CREM. Cada vez mais, os edifícios devem estar mais bem estruturados para receber as novas configurações e relações de trabalho.

A etapa seguinte prossegue com a identificação das estratégias corporativas que irão promover as competências essenciais da organização no mercado. O papel estratégico do CREM é verificar quais operações deverão permanecer ou não integradas diretamente a sua estrutura organizacional segundo a composição da arquitetura organizacional, sem, no entanto, comprometer sua posição competitiva. O resultado dessa configuração é algo mutável, pois, a cada novo estímulo do ambiente, a organização deve se pré-dispor a revisar seu desenho organizacional de modo a melhor atender as condições requeridas.

Sob esse aspecto, as organizações podem buscar diversas saídas que poderão garantir, a depender de sua área de atuação e com mais ou menos eficiência, seus atributos de competitividade. Ou seja, a flexibilidade representa um meio para se atingir outros fins, como qualidade, liderança em custos, confiabilidade, entre outros.

Inúmeras são as dimensões em que as corporações poderão configurar estruturas que possam assegurar sua estabilidade ou que, pelo menos, possa estabelecer respostas rápidas às

mudanças do ambiente. A Tabela 12 mostra algumas das dimensões genéricas da flexibilidade conceituadas por DI SERIO e DUARTE (1999).

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Estratégica	Capacidade da corporação em mudar suas estratégias.
Novos Produtos	Capacidade e habilidade de introduzir e produzir novos produtos, ou de modificar os existentes.
Mix	Habilidade de mudar a variedade de produtos correntes dentro de um determinado período de tempo.
Volume	Habilidade de mudar o nível agregado de saídas da operação como, por exemplo, adaptar-se a sazonalidades.
Entrega	Habilidade de absorver mudanças nos prazos de entrega previamente definidos.
Contingência	Habilidade de suportar desvios ou imprevistos.
Tecnológica	Flexibilidade de atendimento a novas demandas com os recursos disponíveis.
Recursos Humanos	Flexibilidade de atendimento a novas demandas com os recursos disponíveis.
Redes de Suprimento	Capacidade de garantir uma rede de fornecimento com prazos e qualidade garantidos.

Tabela 12 – Dimensões Genéricas de Flexibilidade (DI SERIO e DUARTE, 1999)

Naquilo que se refere à atuação do CREM, destaca-se na Tabela 13 as práticas desdobradas a partir da abertura das dimensões genéricas da flexibilidade.

DIMENSÃO	AÇÕES
Uso, Espaço / Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporcionar configurações de espaço que permitam a realização de diversas atividades (garantir a versatilidade do ambiente); ■ Analisar as condições do espaço / ambiente para a aplicação de novos aspectos tecnológicos, facilidade de substituição de sistemas, infra-estrutura e utilidades.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar a estrutura organizacional segundo os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ■ Turnos de trabalho; ■ Sistemas de trabalho: <i>free-address, hostelling, home-office</i>; ■ Trabalho em equipe, equipes multifuncionais, equipes especializadas; ■ Cultura organizacional; ■ Questões trabalhistas, convenções coletivas, etc.
Especificações Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Padronizar especificações sempre que possível para redução de custos e ganho de flexibilidade (estoques, margens de negociação, intercambialidade).
Fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolver potenciais novos fornecedores como forma de garantir a continuidade da operação mesmo em momentos críticos (mudança de fornecedor; matéria-prima, etc.).
Jurídica / Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desenvolver medidas legais e financeiras: tais como a escolha da locação²⁶ em detrimento da propriedade dos ativos; ■ Avaliar qualidade dos contratos no que diz respeito às garantias para a preservação do retorno esperado (direito de renovatória, ação revisional, índice de reajuste, multa rescisória, direito de sublocação).

Tabela 13 – Dimensões de Flexibilidade aplicadas ao CREM

²⁶ Em geral nos contratos de locação de curto prazo os aluguéis são maiores relativamente aos contratos de longo prazo, pois garantindo uma renda mais homogênea os locadores reduzem o risco podendo praticar menores preços e/ou carências. Além disso, nos contratos com duração inferior a cinco anos não há direito de renovatória compulsória, podendo a corporação ter que desocupar o espaço antes de recuperar (diluir do balanço) os investimentos feitos no espaço. Dessa forma, os contratos de curto prazo devem ser feitos quando realmente é necessário garantir a flexibilidade.

Os requisitos de desempenho acima mencionados relacionam-se ao aumento da produtividade como forma de agregar valor aos acionistas. Na sequência apresentam-se os requisitos de desempenho relacionados ao aumento da receita.

3.2.4 Aumentar o valor do portfólio imobiliário

Aumentar o valor do portfólio imobiliário está também associado ao objetivo corporativo de reduzir o volume de capital utilizado pela empresa em ativos imobiliários a fim de liberar recursos para outras iniciativas que alavanquem o negócio principal da corporação. Para tanto, faz-se necessária a existência de uma área funcional que faça a gestão do portfólio imobiliário corporativo da forma mais eficiente e alinhada às diretrizes estratégicas. Neste caso, a área funcional referida é o CREM.

Em face dessas necessidades, um dos atributos do CREM é adquirir e manter um profundo conhecimento dos mercados do real estate para a tomada de qualquer decisão em relação aos ativos imobiliários. O início desse processo pressupõe o reconhecimento de toda a cadeia de geração de valor, ou seja, desde o relacionamento com os fornecedores até o cliente final. A etapa seguinte, e talvez a mais específica da atuação do CREM, é balancear o portfólio imobiliário segundo as disposições financeiras da corporação, isto é, estabelecer uma carteira de produtos imobiliários otimizada e flexível a tal ponto que, além de suportar os negócios corporativos, garanta resiliência às oportunidades e necessidades pontuais, observando assim o aspecto de liquidez à corporação. Vale destacar ainda que o papel do CREM não se resume a suportar o negócio principal. Cabe a ele, ainda, o papel de destaque como consultor interno de investimentos, quando o assunto for a diversificação dos investimentos corporativos em mercados do real estate.

Para que o CREM atenda essas demandas, sua função é acompanhar o processo de valorização e desvalorização dos bens imobiliários, a relação entre oferta e demanda por espaços corporativos, além dos atributos de qualidade que agregam valor a esses bens. Como resultado, uma das ações mais importantes praticadas pelo CREM é processo de decisão pela imobilização ou desmobilização em ativos imobiliários, onde o CREM contribui com a visão sobre aquilo que é relevante permanecer sob propriedade da organização e aquilo que poderia ser desmobilizado.

A partir dessas decisões, outras ações podem ser desdobradas, como a decisão pelo momento mais oportuno para aquisição ou venda dos bens imobiliários – isto é, reconhecer picos de

valorização em função da relação entre oferta e demanda (ciclos do mercado de real estate)–, a preservação do valor por meio da manutenção e atualização dos ativos – de acordo com a demanda por novas necessidades tecnológicas, organizacionais, ou ainda, causadas por mudanças de legislação (uso e ocupação do solo), novas vocações para o espaço, entre outros fatores – e mitigar possíveis riscos por conta de outras mudanças que excedem ao controle da corporação, como por exemplo, uma simples alteração do fluxo de tráfego de uma rua, ou a instalação de um empreendimento adverso aos interesses corporativos na região onde o espaço se encontra instalado, entre outras.

Como mencionado, independente de fatores externos, não controláveis no âmbito da corporação, para a manutenção do valor do ativo imobiliário é necessário a sua atualização e adequação funcional durante o uso, a fim de manter o patamar de qualidade do empreendimento (função dos novos requisitos de qualidade do mercado). Conforme ROCHA LIMA (1998), o valor do ativo está associado à sua capacidade de geração de renda, assim, só se preserva valor, se for possível manter a qualidade do empreendimento homogênea, por meio da conservação, manutenção continuada, adequação e atualização funcional, até um momento em que é necessário reciclá-lo por desgaste dos seus atributos, relativamente às inovações que vão ocorrendo no meio. Para tanto, em imóveis de padronização comum (caso dos edifícios de escritório, por exemplo), que passam por um processo de obsolescência de forma mais acelerada, para se preservar valor, torna-se necessário manter a qualidade na nova demanda imposta pelo mercado, caso contrário, o ativo não irá preservar valor. Nesse sentido, é papel do CREM identificar quais são os imóveis que devem ser reciclados para posterior venda ou uso, em função dos ciclos de mercado, percepção quanto ao comportamento da região (valorização ou desvalorização) e das futuras necessidades operacionais da corporação.

A Tabela 14 demonstra as ações promovidas pelo CREM para aumentar o valor do portfólio imobiliário da corporação.

ABORDAGEM	AÇÕES
<p>Conhecimento do mercado de real estate para tomada de qualquer decisão em relação aos ativos imobiliários</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir o desempenho do empreendimento; ■ Preservar o valor do ativo imobiliário (manutenção dos atributos de qualidade, atualização tecnológica, etc.); ■ Acompanhar a valorização e desvalorização dos imóveis (bem como suas causas e efeitos), a oferta de espaços e a demanda requerida (decisão sobre imobilização e desmobilização em ativos imobiliários) com o objetivo de garantir a compra e venda dos ativos em momentos apropriados; ■ Decidir pela transferência de operações ou reciclagem do local ocupado; ■ Dar suporte técnico para a área financeira da corporação (investimento em ativos imobiliários como diversificação da carteira de investimentos); ■ Selecionar localidades com potencialidades de valorização.

Tabela 14 – Práticas do CREM para promover aumento do valor do portfólio imobiliário

3.2.5 Promover inovação

Apesar de ser considerado um dos mais valiosos atributos de competitividade, para muitas corporações a inovação é sinônimo de geração de novos produtos ou serviços, oriunda dos tradicionais processos de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, o real valor da inovação está associado à quebra de um paradigma, a partir do qual se estabelecem novas relações e valores ao cliente, seja ele interno ou externo à organização.

O requisito **promover inovação** pode ser caracterizado em duas perspectivas distintas, porém, com interfaces muito próximas e, às vezes, até sobrepostas. Trata-se das perspectivas do ambiente interno e do ambiente externo.

Sob a ótica do CREM, o propósito da primeira perspectiva é promover espaços corporativos como agentes provedores de inovação e, conseqüentemente, incrementar produtividade e qualidade nas funções dos usuários do ambiente corporativo, por meio da interconectividade, troca de experiências e conhecimentos. No contexto colaborativo, esta perspectiva tem um vínculo bastante estreito com a área de recursos humanos, por conta de responder proativamente às novas demandas de relações de trabalho, às ações de integração e à estrutura e processos organizacionais. Dessa forma, a atribuição do CREM é compreender como essas novas relações, fluxos e processos de trabalho influenciam a ocupação do ambiente corporativo, e propor medidas que atendam a essas demandas, seja na definição de novos *layouts*, seja na integração entre as pessoas e departamentos, promovendo o trabalho em equipe.

A segunda perspectiva conceitua a promoção do negócio principal da organização, onde o papel do CREM é estabelecer condições favoráveis que promovam diferenciais perceptíveis pelo consumidor final no que diz respeito a inovações no ambiente (espaço) que possam agregar valor ao produto (ou serviço) final. O desempenho esperado pelo CREM, dentro deste requisito, não deve ser associado diretamente à promoção de marketing e vendas (o qual corresponde a outro requisito de desempenho), mas sim, como o CREM pode contribuir para que o espaço corporativo e suas facilidades possam combinar soluções customizadas e integradas ao produto ou serviço.

Segundo SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ (2007), existem dimensões genéricas de inovação com as quais as organizações podem buscar vantagem competitiva, dentre as quais destacam-se algumas pelo alto potencial de contribuição que o CREM pode promover à

corporação. Vale ressaltar que tais dimensões envolvem medidas e ações que abordam todos os níveis do CREM, do estratégico ao operacional.

A primeira dimensão destacada refere-se à **oferta** de novos produtos ou serviços nos quais o cliente consiga distinguir seu valor. Somente por meio da percepção do valor é que a inovação pode ser atribuída como diferencial competitivo. No caso do CREM, essa dimensão materializa-se na oferta de soluções que atendam as novas demandas da corporação, no sentido de desenvolver processos e serviços que suportem os novos negócios prospectados ou novas demandas dos usuários. A oferta de amenidades aos usuários do ambiente corporativo, por exemplo, além do bem-estar, agrega outros diferenciais competitivos aos recursos humanos, como a motivação e produtividade.

A **plataforma** utilizada para a formatação do produto e serviços prestados pelo CREM define a segunda dimensão da inovação. A plataforma configura-se como o padrão a partir do qual os serviços são customizados, ou seja, utiliza-se do conceito de modularidade a fim de se criar um conjunto diversificado de ofertas, que segue processos semelhantes com custos e prazos otimizados. O conceito dessa dimensão está no atendimento aos diversos níveis da organização, ora mais complexos e exigentes, ora mais simples. Operacionalmente, essa dimensão pode ser traduzida na uniformização de padrões construtivos, ambientais e mobiliários, que, por consequência, irão promover flexibilidade (outro requisito de desempenho). Pode-se citar também no enfoque da plataforma, a integração dos processos de gerenciamento do CREM em uma única base (software), como o uso do CAFM (*Computer Aided Facility Management*).

Paralelamente à **plataforma**, define-se a concepção de **soluções** como a terceira dimensão da inovação. O conceito da solução configura-se como a combinação das plataformas, integrando produtos e serviços capazes de atender às necessidades do cliente. Na prática, o conceito de solução significa agregar novos serviços àqueles já existentes, explorando recursos aplicados sem que isso seja revertido em custos desnecessários onde não se perceba valor agregado. O êxito nessa dimensão pode ser atribuído à descoberta de novas combinações de serviços não exploradas e que agregam valor à organização. Como exemplo, pode-se citar a criação de ambientes interativos em área externa para convívio de funcionários que, concomitantemente, disponha de rede de internet sem fio para acessos à rede caso seja desejado.

A **experiência do cliente** vem a ser outra dimensão da inovação. Essa dimensão leva em consideração as percepções que o cliente vislumbra ao interagir com o ambiente em todos os momentos. Para promover inovação nessa dimensão, o CREM deve sempre avaliar as

interfaces entre o ambiente corporativo e o seu respectivo usuário. Assim como a plataforma, essa dimensão pode resultar em outros desdobramentos que configuram outros requisitos de desempenho, como é o caso do bem estar e da sustentabilidade.

Outra dimensão a ser explorada refere-se aos **processos**, os quais tratam das configurações das atividades na condução das operações. A inovação nessa dimensão está associada à capacidade da corporação reavaliar seus processos em busca de maior eficiência, qualidade e redução de tempo. O maior benefício é o ganho de flexibilidade que trará maior poder de resiliência à organização face às mudanças no ambiente, tanto organizacional, como externo. Dessa forma, o CREM tem a atribuição de prover uma rotina de melhoria contínua, no sentido de sempre buscar o aperfeiçoamento dos seus processos, seja na intervenção em ambientes corporativos internos, seja na imobilização ou não de bens imobiliários, para o suporte ao desenvolvimento e aprimoramento das atividades e processos operacionais da corporação.

A **organização** é outra dimensão de inovação. Refere-se à estrutura organizacional da corporação, suas parcerias, níveis hierárquicos, responsabilidades, disposição e segregação do espaço, entre outros aspectos. Neste caso, a inovação pode ser promovida a partir de um processo de constante avaliação do escopo das atividades, tanto da organização, como do CREM, e redefinição de seus papéis, contribuições e vínculos entre os diversos departamentos e unidades de negócio.

A última dimensão destacada pela proposição dos autores é a **marca**. O'MARA (1999) destaca essa dimensão como a principal função do CREM, concomitantemente ao papel de suportar as atividades da corporação. Para inovar nessa dimensão, a corporação deve prover meios de valorizar e ampliar a identidade corporativa de forma consistente e criativa. Nesse sentido, o CREM pode associar a imagem do edifício à marca, e vice-versa. O ambiente corporativo pode ser reconhecido como um produto da marca, ou apresentar uma atmosfera na qual o usuário associe a experiência ao produto ou serviço²⁷.

De todas as dimensões apresentadas, observa-se a existência de um vínculo entre elas, uns mais, outros menos fortes. Daí, pode-se concluir que a inovação transcende a posição de ser um requisito de desempenho pontual, uma vez que permeia todos os demais, fornecendo novas iniciativas e novas abordagens, ou seja, quebra de paradigmas. A Tabela 15 descreve as ações do CREM para cada uma das dimensões de inovação.

²⁷ A exposição da marca é um dos itens da servibilidade do espaço. Contudo no item de inovação a exposição da marca é feita de modo criativo e inovador, por meio de quebra de paradigmas.

DIMENSÃO	AÇÕES
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver soluções: produtos e serviços novos e inovadores (Ex.: disponibilizar amenidades que geram bem estar aos usuários).
Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> Prover estruturas comuns e customizáveis no processo de desenvolvimento de soluções (Ex.: padronização dos ambientes e sistemas construtivos, integração de sistema de medição das utilidades agregados em uma única base de dados).
Soluções	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar problemas e compor soluções integradas ou customizadas que atendam as reais necessidades organizacionais (Ex.: disponibilizar áreas externa para interação dos funcionários, com infra-estrutura para realização de atividades, como disponibilizar rede sem fio, entre outros tipos de infra-estrutura).
Experiência do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer as expectativas e percepções do cliente de modo a focar e priorizar as ações (Ex.: propor “cenário” e ambientação dos espaços com mesma linguagem do produto vendido ou serviço prestado); Identificar as necessidades não atendidas ou segmentos ainda não explorados.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer rotina de melhoria contínua, por meio do mapeamento dos processos organizacionais e do CREM e pela verificação das possíveis interfaces entre os processos.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer na estrutura organizacional os níveis e as formas de relacionamento interdepartamentais (a partir do mapa de processos e descrição das atividades); Reordenar a forma, função ou escopo de atividades.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar e ampliar a identidade corporativa associando as qualidades do edifício e seus atributos à marca.

Tabela 15 – Práticas do CREM relacionadas às dimensões de inovação

3.2.6 Promover marketing e vendas

O desempenho deste requisito relaciona-se diretamente com as estratégias funcionais do departamento de marketing e vendas da corporação, onde se estabelecem as diretrizes e onde se originam as demandas por necessidades e características do espaço, que suportarão as ações de marketing e vendas. Tal fato, contudo, não exclui o forte vínculo com a área de operações, especialmente, quando o ambiente de produção corresponde ao ambiente de entrega do produto ou serviço.

Não cabe aqui a discussão sobre a qualidade do produto ou serviço, mas sim observar que o CREM exerce um papel significativamente importante no processo de entrega ao cliente final. Nesse sentido, a responsabilidade do CREM configura-se sob duas vertentes que culminam na condição ideal para o desempenho e promoção das atividades corporativas: [i] a busca pela localização e [ii] a configuração de espaço.

JOHNSTON e CLARK (2002) identificaram 18 fatores de qualidade que definem o nível de atendimento às expectativas dos clientes. Segundo os autores, o cliente é o agente direcionador das decisões organizacionais, pois na maior parte dos casos, ele desempenha o papel de juiz que avalia a qualidade não só do produto ou serviço prestado, mas também, de todos os atributos agregados a ele no momento da entrega. A partir da análise dos 18 fatores identificados, observa-se que 9 deles contam com a participação do CREM, por conta das

expectativas a serem atendidas pela qualidade da localização e do espaço, remetendo, portanto, à pertinência da análise segundo as vertentes ora mencionadas. A Tabela 16 mostra quais são os 18 fatores e destaca (em negrito) os fatores onde o CREM tem atuação.

FATOR DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Acesso	Refere-se à acessibilidade ao local ou facilidade, incluindo questões pertinentes à clareza e eficiência de sinalização, acesso universal, estacionamento, viário, transporte público, etc.
Estética	Extensão em que os componentes do produto ou pacote de serviços estão de acordo com as expectativas do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, entre outros aspectos.
Atenção / Assistência	Extensão em que o serviço ou o valor agregado ao produto fornece amparo ao cliente.
Disponibilidade	Disponibilidade das instalações do serviço e dos bens oferecidos ao cliente (quantidade e variedade de produtos e/ou serviços).
Cuidado	Refere-se à preocupação, consideração, simpatia e paciência dispensadas ao cliente.
Limpeza / Atratividade	Refere-se à limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente e as instalações.
Conforto	Conforto físico do ambiente e das instalações (temperatura, umidade, iluminação, ventilação).
Comprometimento	Comprometimento aparente dos funcionários com o trabalho no que diz respeito à manutenção das configurações do ambiente planejado para determinado fim.
Comunicação	Refere-se à habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível, com clareza e precisão (sinalização, difusão da marca).
Competência	Habilidade, expertise e ao profissionalismo com que o serviço é prestado. Incluem-se a adoção e seguimento dos procedimentos, processos internos dentro dos padrões estabelecidos.
Cortesia	Educação, respeito e experiência demonstrados por quem estabelece o contato com o cliente.
Flexibilidade	Disposição dos agentes envolvidos a complementar ou alterar a natureza do serviço ou produto para atender as necessidades dos clientes.
Cordialidade	Refere-se à qualidade da abordagem pessoal (diferente da abordagem física).
Funcionalidade	Natureza do serviço e sua adaptação ao propósito.
Integridade	Honestidade, justiça, imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados.
Confiabilidade	Confiabilidade e consistência do desempenho das instalações (pontualidade, manutenções, etc.).
Responsividade	Velocidade e pontualidade da entrega do serviço.
Segurança²⁸	Segurança pessoal do cliente e de suas posses. Refere-se também aos aspectos de segurança e saúde ocupacional.

Tabela 16 – Fatores de Qualidade (JOHNSTON e CLARK, 2002)

O processo de seleção da localização pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira confere o caráter de atendimento às necessidades demandas pela corporação. A segunda perspectiva refere-se a um aspecto mais subjetivo que, embora desprezado em muitas situações, contribui para o sucesso da corporação. Trata-se da associação da marca ao espaço.

A depender da área de atuação da corporação e seus respectivos objetivos estratégicos, o processo de escolha da localização pode ser considerado um dos aspectos de maior complexidade, em razão da dinâmica em torno da aquisição ou locação de um bem

²⁸ Esse fator de qualidade está contemplado também no requisito de servibilidade (proteção do edifício e ocupantes). Portanto, para evitar repetitividade no texto, o fator de qualidade - segurança - e seus respectivos indicadores serão considerados no atributo de servibilidade.

imobiliário que atenda a todos os requisitos corporativos. Com base nas premissas e diretrizes levantadas pelo departamento de marketing e vendas, cabe ao CREM analisar fluxos de origem e destino, pólos de concentração de consumo, negócios, renda e faixa etária, além de outros elementos, como os de infra-estrutura instalados no entorno ou no local propriamente dito. O conjunto de aspectos deve contemplar, além dos fatores de qualidade ora mencionados, a análise da vocação da região para o negócio corporativo e serviços complementares em geral.

Para a configuração da segunda vertente, faz-se necessário não só a verificação da servibilidade do espaço às necessidades da corporação, como também, a análise de oportunidades de agregações futuras ao espaço, por conta da sua multifuncionalidade ou capacidade de absorver amenidades. O espaço, quando bem explorado, pode atribuir um diferencial competitivo ao negócio.

A acirrada competitividade levou especialmente as organizações de varejo a explorarem esse aspecto, onde a qualidade do espaço, além das facilidades mencionadas anteriormente, é fator decisivo no processo de aquisição do consumidor. Nota-se que ações do CREM, no sentido de padronizar os acabamentos e a organização espacial, a exemplo do que se observa em redes de supermercados e do varejo em geral, são cada vez mais comuns face ao estabelecimento de referências pelos clientes, buscando criar experiências semelhantes proporcionadas pelo ambiente, independentemente de onde estejam. Por outro lado, a conotação dada pela experiência pode ser única a depender do enfoque dado pela corporação.

Na Tabela 17 estão descritas as ações relevantes ao CREM no sentido de promover o marketing e vendas.

Vertente: Localização	
DIMENSÃO	AÇÕES
Acesso (clientes/consumidores)	Prospectar localidades com facilidades de acesso: <ul style="list-style-type: none"> ■ Proximidade aos pólos concentradores e geradores de demanda; ■ Proximidade às vias de acesso (principais avenidas, estradas, etc.); ■ Facilidades de estacionamento; ■ Disponibilidade de transporte público (ônibus, metrô e trens).
Estética (condições do entorno)	Analisar condições do entorno: <ul style="list-style-type: none"> ■ Impactos no contexto urbano; ■ Vocação (análise do uso e tendências dos imóveis instalados nas proximidades); ■ Padrão das edificações; ■ Restrições legais (legislações) – uso e ocupação do solo.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verificar as possibilidades de agregar a imagem e as características do edifício (bairro, região) à marca; ■ Criar identidade entre marca e localidade (desenvolvimento de marco urbano, mensagem subliminar, etc).

Vertente: Espaço	
DIMENSÃO	AÇÕES
Estética / Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atender às expectativas dos clientes segundo uso e atividades a serem desenvolvidas no ambiente (aspectos relacionados a conforto ambiental, especificações e padrões de cores, acabamentos, etc.); ■ Promover experiências positivas (criação de ambientes / cenários intrínsecos às atividades e usos esperados).
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilizar alternativas de produtos e serviços (customizações a partir de plataformas previamente definidas); ■ Disponer infra-estrutura e serviços na quantidade, qualidade e prazos requeridos.
Limpeza / Atratividade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manter o ambiente sempre em condições ideais de limpeza e conservação, atentando normas e procedimentos de higiene e saúde ocupacional (limpeza e higienização geral, controle da qualidade do ar interno; controle de pragas, etc.).
Conforto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir as condições de conforto (térmico, acústica, iluminação natural / artificial e ergonomia) segundo normas e legislações pertinentes.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover fácil e rápida identificação dos ambientes corporativos; ■ Facilitar circulação e deslocamento de pessoas no interior do ambiente; ■ Atender normas e regulamentações de segurança e combate a incêndio (sinalização de emergência); ■ Promover comunicação / identidade visual alinhado aos objetivos e valores estratégicos.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover condições favoráveis para as mudanças nos processos de atendimento a clientes externos (horários de atendimento, adaptação a novas tecnologias, adequações a novas formas de relacionamento entre cliente-empresa, etc.).
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir o funcionamento do ambiente e suas respectivas instalações e facilidades.

Tabela 17 – Práticas do CREM para promover marketing e vendas

Em resumo, o que se pode concluir sobre o desempenho do CREM para este requisito é que ele exerce um papel que, apesar de complementar, é fundamental para agregar valor ao produto ou serviço oferecido pela corporação diante do cenário de competitividade. Fazendo uso da metáfora, o CREM exerce a função de gôndola ou de embalagem do produto ou serviço oferecido pela organização. No entanto, cabe a organização definir a melhor relação entre os recursos empregados na localização e no espaço corporativo, e o retorno obtido com as vendas.

3.2.7 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de risco tem como propósito mitigar impactos negativos na produtividade, como também na receita.

GIBSON e LOUARGAND (2002) conceituaram a gestão de riscos no ambiente do CREM, sob um enfoque que vai além das soluções para minimizar os custos de parada de produção. Assim como o requisito de inovação, a abrangência das medidas e ações da gestão de riscos releva todos os demais requisitos de desempenho do CREM, pois incorporam os riscos do negócio principal. Segundo os autores, o processo de gestão de riscos envolve três perspectivas: [i] uso do ativo; [ii] tipo do ativo; e [iii] ambiente do negócio. A primeira perspectiva refere-se à intensidade de uso do ativo, seja ela de extrema importância (propriedades estratégicas) – imprescindível ao negócio corporativo –, cíclica ou sazonal – oscilando entre picos e quedas de demanda –, ou ocasional – pela impossibilidade de se estabelecer períodos homogêneos para planejamento de médio e longo prazo. A perspectiva que trata o tipo do ativo demonstra o caráter assumido por ele no desempenho da operação e no atendimento à necessidade do usuário. Os autores classificam o tipo do ativo segundo o seu caráter estratégico, de especificidade ou generalista. A terceira e última perspectiva refere-se ao ambiente de atuação da corporação. Traduzindo na linguagem de PORTER (2004), trata-se do mercado pelo qual a organização pretende estabelecer vantagem competitiva diante dos demais concorrentes. Neste caso, GIBSON e LOUARGAND (2002) referem-se ao posicionamento diante dos competidores domésticos, competidores externos suportados por economias estáveis e competidores externos emergentes.

Em relação à primeira perspectiva, distingue-se, primeiramente, o que são as propriedades estratégicas, cíclicas e/ou sazonais, e, ainda, ocasionais. Independente do uso da propriedade, o CREM deve atender com presteza às solicitações de espaços corporativos para não comprometer a receita e a produtividade. Por exemplo, quando uma empresa de varejo tem como estratégia corporativa a instalação de novos pontos de venda apenas em alguns períodos do ano, o CREM gerencia seu portfólio adotando estratégias capazes de atender no prazo, preço e qualidade adequados, os espaços demandados. Para tanto, é imprescindível manter um portfólio flexível considerando, concomitantemente, os aspectos financeiros e econômicos.

Além do uso, o tipo de espaço corporativo, segunda perspectiva avaliada pelos autores, também é relevante às decisões e estratégias do CREM. Propriedades com caráter generalistas são mais facilmente encontradas no mercado para locação. Porém, as propriedades estratégicas e específicas, requerem um planejamento mais demorado, como a construção de

novos sites, seleção de sites que atendam a demanda operacional, ou até, a negociação de um *built-to-suit*. Em geral, para esses espaços, aumenta-se a propensão pela propriedade, em função da importância do mesmo à atividade nele realizada e pela dificuldade de se encontrar outros espaços equivalentes que atendam da mesma maneira a demanda ou proporcionem a mesma geração de receita (a exemplo dos pontos de venda em localizações estratégicas).

Essas duas perspectivas reforçam a importância do conhecimento das necessidades operacionais e duração dos ciclos de vida dos negócios para alinhamento do recurso real estate com as estratégias corporativas (conformidade entre duração dos contratos e horizonte de uso previsto, conformidade entre demanda operacional requerida e demanda oferecida no espaço corporativo, entre outras).

O próprio mercado de atuação e suas forças (introdução de novas tecnologias, produtos substitutos, competitividade, etc.) também pressionam o CREM para atender às mudanças no âmbito corporativo. Essas mudanças podem demandar alterações e adequações nas facilidades, como também no portfólio de real estate (acréscimos, reduções, venda, compra).

Durante o uso propriamente dito dos espaços, planos de manutenção preditiva, preventiva, corretiva, planos de contingência e emergências, são ações que minimizam a ocorrência de sinistros e seus respectivos impactos negativos (danos financeiros, pessoais e morais). Atividades contínuas de treinamento dos funcionários são essenciais nesse processo de redução da probabilidade e impacto dos sinistros.

PERSPECTIVA	AÇÕES
Uso do Ativo	Ter a ciência exata das condições e necessidades de uso de um ativo de modo a poder classificá-lo dentre as três categorias de uso, ou seja, compreender qual a importância do ativo, seja ele imobiliário ou operacional, é imprescindível para o estabelecimento de ações de contingência.
■ Extrema Importância	■ Adotar uma política de retenção do portfólio de ativos para que a organização não se exponha, ou se exponha o menos possível, às variações do ambiente em que atua. Se o imóvel é estratégico para a realização de suas operações, é interessante que este seja de sua propriedade ou que, pelo menos, no caso de locação, haja cláusulas específicas que minimizem os impactos na necessidade de uma renovação de contrato ou prazo suficiente para a busca por outro imóvel que atenda as suas necessidades.
■ Cíclico ou Sazonal	■ Adotar medidas de absorção das demandas ocasionadas em momentos críticos e/ou específicos. Diante do histórico das respectivas demandas é possível planejar ações que promovam o fornecimento dos produtos e serviços do CREM sem que isso signifique impactos significativos em termos de recursos (financeiros, mão de obra, capacidade de fornecedores, etc.). Como exemplo, pode-se citar o atendimento às demandas de algumas corporações que, ao final de cada mês, necessitam de jornadas de trabalho contínuas, não havendo disponibilidade de tempo para execução de manutenções ou reparos.
■ Ocasional	■ Adotar práticas de redundância e/ou flexibilidade para que os ativos possam absorver demandas esporádicas as quais não é possível ter previsão já que não apresentam uma série histórica. Para este caso, o CREM pode estabelecer parcerias com sua rede de fornecedores e monitorar as suas capacidades, de modo a saber qual ação realizar em picos de demanda.
Tipo do Ativo	Reconhecer os requisitos a serem atendidos pelo ativo.
■ Estratégico	■ Prover estratégias que assegurem a disponibilidade de ativos imprescindíveis ao negócio corporativo, nos quais tais ativos podem assumir posições tanto específicas quanto generalistas.
■ Específico	■ Adotar estratégias de retenção do ativo (aquisição / contratos <i>Built-to-suit</i> , no caso de ativos imobiliários), assim como os ativos com uso de 'extrema importância'. Os aspectos econômicos devem ser considerados, porém, não devem ter prioridade superior aos aspectos que coloquem em risco a continuidade das operações.
■ Generalista	■ Adotar estratégias que busquem flexibilidade já que este tipo de ativo é mais facilmente encontrado no mercado. As ações, neste caso, podem priorizar as questões econômicas.
Ambiente do Negócio	Reconhecer as características do ambiente de atuação da organização: competidores, barreiras de entrada, grupos estratégicos, etc. A abertura de mercado proporcionou a participação de diversas organizações estrangeiras no mercado interno. Esse fenômeno levou as organizações a reavaliar suas estruturas de CREM e propiciou o seu amadurecimento, tanto em nível interno às organizações, como no nível das organizações fornecedoras desse negócio.
	■ Reconhecer o histórico do mercado de atuação bem como as variáveis que ocasionaram mudanças profundas durante seu ciclo de vida;
	■ Reconhecer os competidores e suas respectivas formas de atuação, premissas utilizadas, diferenciais competitivos, estratégias, aversão ao risco, entre outros fatores;
	■ Prover as adequações nas facilidades (utilidades), como também no portfólio de real estate em razão da expectativa do comportamento do mercado de atuação e de fatores macroeconômicos.
Operação (uso do espaço e suas instalações)	Mitigar riscos operacionais de maneira a minimizar a ocorrência de sinistros e seus respectivos impactos negativos.
	■ Implementar programas de manutenção (preditiva, preventiva e corretiva).
	■ Estabelecer planos de contingência.
	■ Prover programas contínuos de treinamento.
	■ Prover recursos para reduzir conseqüências de sinistros (Ex: Prêmio de Seguro).

Tabela 18 – Práticas de gerenciamento de risco aplicado ao CREM

3.3 A Mensuração do Desempenho

Mais do que nunca, as corporações estão buscando garantir vantagem competitiva e assegurar resultados aos seus acionistas. Por conta deste e outros aspectos decorrentes do desenvolvimento e aplicação dos sistemas de gestão, faz-se necessário o monitoramento e controle das ações estabelecidas durante o processo de planejamento estratégico. Em sistemas de gestão da qualidade, o item **mensuração** corresponde à terceira etapa do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), que significa: Planejar, Executar, Verificar/Medir e Agir.

Somente a partir da mensuração das ações realizadas, é possível verificar se a corporação, como um todo, está no caminho certo para atingir os seus objetivos. Em linhas gerais, significa dizer que a mensuração do desempenho deve ser realizada para cada uma das parcelas que significativamente contribuem com a sustentabilidade corporativa, ou seja, o desempenho da corporação é resultante do desempenho de cada uma de suas áreas funcionais.

Nesse sentido, o CREM tem uma participação preponderante, tanto como área funcional com objetivos estratégicos autônomos, como na função de área de suporte e apoio às demais áreas funcionais da corporação. Essa posição remete a uma responsabilidade ainda maior no desempenho corporativo, pois o desempenho das demais áreas funcionais depende em grande parte da qualidade de atuação do CREM.

Conforme discutido anteriormente, o foco das atribuições do CREM resume-se em dois aspectos principais: reduzir custos e contribuir para o aumento da receita. Nesse sentido, é válido avaliar o desempenho das funções e atividades do CREM, sobretudo, porque envolve a estabilidade competitiva da corporação. Não obstante, o desempenho corporativo não é medido somente pelo desempenho financeiro. A qualidade do crescimento corporativo sustentável também deve ser observada de maneira sistêmica, considerando o desempenho de suas operações, de seus funcionários e do relacionamento com os clientes.

3.3.1 Objetivos da Mensuração do Desempenho

JOHNSTON e CLARK (2002) apresentam a comunicação, a motivação, o controle e o processo de melhoria como os principais objetivos da implantação de um sistema de mensuração de desempenho.

A **comunicação** sugere a disseminação da informação e dos objetivos relevantes os quais se pretende alcançar. Cada organização deverá encontrar seu ponto ótimo no que se refere à

quantidade de itens a serem mensurados para que não se crie uma estrutura burocrática e engessada. A imaturidade de algumas corporações pode levar a situações onde se gastam mais esforços preenchendo planilhas e relatórios do que propriamente com o trabalho fim.

Além da percepção de sua importância no contexto corporativo, o processo de mensuração exige dos colaboradores a atitude da realização de cada objetivo estabelecido. Essa atitude se traduz na **motivação** que deve ser contrabalançada com as expectativas de cada colaborador.

O terceiro aspecto da mensuração do desempenho é fornecer, segundo um processo contínuo, o acesso aos resultados obtidos a partir da realização das ações planejadas e, assim, manter o processo sob **controle**.

O último aspecto, e não menos importante, refere-se às contribuições que as medidas de desempenho podem trazer à corporação. Ou seja, além de indicar oportunidades de melhoria, o próprio processo de construção do indicador e acompanhamento de sua evolução, tanto na comparação com seu estágio inicial como na comparação com uma referência externa, representa um **processo de aprendizado** bastante valioso para a corporação. Empresas que possuem sistemas estruturados de mensuração de desempenho conhecem melhor seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças, em comparação ao ambiente externo. Isso, certamente, garante a elas maior flexibilidade e dinamismo no sentido de absorver eventuais mudanças de cenário.

Obviamente, outros propósitos podem levar as corporações a adotarem diferentes maneiras de mensurar seu desempenho, porém, o sucesso de sua configuração passa, pelo menos, por esses quatro aspectos.

3.3.2 Os Diferentes Níveis dos Indicadores de Desempenho

Assim como no processo de planejamento, a definição da mensuração do desempenho recai sobre uma hierarquia organizada do nível mais estratégico ao mais operacional. Esse processo é resultante do desdobramento das estratégias corporativas em estratégias das unidades de negócio e em estratégias funcionais.

WIREMAN (2005) conceitua sobre o processo de desdobramento dos indicadores. As ações devem ser controladas e monitoradas para que no nível estratégico se promova o alinhamento e sejam tomadas decisões para o alcance dos resultados planejados. Para tanto, o autor estabelece os seguintes níveis hierárquicos para os indicadores de desempenho.

NÍVEL HIERÁRQUICO	DEFINIÇÃO
Indicador Corporativo Nível da estratégia corporativa	Indicadores estratégicos de médio e longo prazos (5 a 10 anos) utilizados para análise de planos de negócio.
Indicador Financeiro Nível das estratégias funcionais (departamentos)	Indicadores utilizados pelos departamentos da organização como meta financeira para alcance dos objetivos estratégicos e de retorno aos acionistas.
Indicador de Eficiência²⁹ e Efetividade³⁰ Nível dos impactos financeiros	A chave para o sucesso de um indicador está na conciliação dessas duas definições, ou seja, efetividade e eficiência. A configuração de um indicador deve atender às premissas de eficiência e efetividade conjuntamente, nunca somente uma delas. Às vezes um indicador pode ser eficiente, porém, não é eficaz, ou seja, despense-se muito pouco recurso (ou os mesmos já estão bastante otimizados) para a realização de uma ação que não atende a necessidade da organização.
Indicador Tático Nível correspondente aos processos dos departamentos	Esse tipo de indicador permite a medição de tendências de desenvolvimento dos processos. Os indicadores táticos focam processos individualmente, porém, a análise deve ser realizada de forma sistêmica, pois a otimização de um processo pode afetar negativamente outros processos.
Indicador Operacional Nível correspondente às atividades / tarefas do portfólio dos departamentos	Os indicadores operacionais medem o nível mais básico de desempenho de uma atividade ou operação e estão atrelados diretamente ao cumprimento ou não da situação esperada. Nesse sentido, podem ser comparados aos indicadores de sistemas fechados.

Tabela 19 – Níveis hierárquicos dos indicadores de desempenho (Fonte: WIREMAN, 2005)

Outros níveis podem ser incorporados a essa estrutura hierárquica, posto que a definição de quais e quantos são os indicadores depende da necessidade específica de cada corporação.

A análise de um indicador deve considerar todo o seu desdobramento dentro da hierarquia organizacional, desde o nível estratégico até o operacional, e vice-versa, a depender da origem da análise. Todavia, para este indicador ter efeito, é necessário o estabelecimento de uma estrutura que leve em consideração os propósitos ora mencionados. O nível operacional deve compreender qual a contribuição do indicador que mede o desempenho de sua atividade para a corporação, e o nível estratégico deve saber compreender os vínculos entre cada estrutura de forma a reconhecer o impacto das ações de um departamento sob o outro.

²⁹ Eficiência mede o nível do esforço necessário para a realização de uma ação. Quanto menor o esforço ou recurso empregado para a realização de uma ação, mais eficiente ela será.

³⁰ Efetividade representa o quanto os requisitos de desempenho são reconhecidos para o alcance dos objetivos e suprimento das necessidades da organização. Trata da qualidade dos serviços ofertados sob a perspectiva do usuário. No caso específico das facilidades, a efetividade representa a satisfação geral da organização em relação à capacidade e condições de seus ativos no atendimento aos requisitos especificados.

3.4 Indicadores Aplicados aos Requisitos de Desempenho do CREM

Com base nos requisitos de desempenho e nas medidas e ações a serem realizadas pelo CREM, no sentido de contribuir para os objetivos estratégicos da corporação, este item tem o propósito de apresentar alguns indicadores de desempenho, os quais foram levantados a partir da revisão bibliográfica e das entrevistas.

A lógica aqui apresentada seguirá a mesma estrutura elaborada para os requisitos de desempenho. Para cada requisito de desempenho serão apresentados os possíveis indicadores, uma breve consideração (quando necessário³¹) e a indicação do nível do CREM em que o indicador melhor se enquadra³².

Mais uma vez, é importante salientar que a quantidade de indicadores aplicados não pressupõe melhor qualidade ao atendimento a um determinado requisito de desempenho. Cada organização deverá saber analisar quais são os indicadores mais apropriados para atender suas necessidades de monitoramento e controle sobre as ações planejadas, em função dos requisitos que são mais relevantes e dos objetivos estratégicos da corporação.

Vale ressaltar que não é apenas a escolha dos indicadores que varia de acordo com cada corporação, mas também, a forma de medi-los. Tratando-se de *benchmarking* interno, é possível definir internamente as premissas para identificar o que compõe de fato cada parâmetro de cálculo dos indicadores, permitindo um monitoramento e controle eficaz do desempenho das ações entre exercícios seqüentes da corporação. Porém, o *benchmarking* externo exige uma uniformização dessas premissas para cálculo de cada um dos indicadores usados para efeito de análise comparativa. Esse processo de uniformização dos indicadores demanda um maior profissionalismo e amadurecimento dessa área de gerenciamento no mercado. A disseminação dos requisitos e possíveis indicadores de desempenho é o primeiro

³¹ Para melhor compreensão dos indicadores, e sua importância na avaliação do atendimento aos requisitos de desempenho quanto à atuação do CREM, seguem também no Quadro 2 as considerações sobre os indicadores, principalmente, àqueles que não são diretamente explicitados pela equação (e/ou definição) que o compõe.

³² No **ANEXO A** deste texto apresenta-se os mesmos indicadores descritos neste item, porém relacionados com as suas respectivas ações. Para não tornar a planilha muito extensa e, assim, comprometer a visualidade da mesma, no presente item, foca-se na apresentação dos indicadores que permitirão avaliar o atendimento a cada um dos requisitos de desempenho. Também no **ANEXO A** os indicadores estão classificados por três tipos: [i] indicadores de desempenho diretamente mensuráveis (que são diretamente calculados e podem acompanhar o desempenho de certa ação), [ii] os indicadores de suporte para a tomada de decisão (usados pontualmente nos processos de decisão), e; [iii] indicadores de desempenho não objetivamente mensuráveis (que dependem da elaboração prévia de questionários, pesquisas e/ou *check-list* e podem acompanhar o desempenho das ações desde que as avaliações sejam periodicamente feitas).

passo neste processo. O Quadro 2 a seguir apresenta os possíveis indicadores de desempenho estruturados a partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas nas empresas participantes.

Requisito do Desempenho	MINIMIZAR CUSTOS E DESPESAS		
Perspectiva / Enfoque	Minimizar Custos de Ocupação		
Indicador	Nível CREM ³³	Considerações	
Custo de Ocupação do Espaço / m ²	GP	Itens de custos e despesas que compõem o Custo de Ocupação do Espaço = despesas com locação, garantias, seguros, impostos, multas, reposição dos ativos (atualização e adequação funcional), benfeitoras. Não se trata dos custos com os insumos operacionais (água, energia elétrica, etc), que são considerados em outro requisito.	
Custo de Ocupação do Espaço / Funcionário	GP		
% do Custo de Ocupação do Espaço sobre o Custo Total de Operação da Unidade de Produção	GP		
% do Custo de Ocupação do Espaço sobre o Faturamento Bruto da Unidade de Produção	GP		
Custo de Ocupação do Espaço / Faturamento Bruto	GP		
% do Custo de Ocupação do Espaço (Recurso Real Estate) sobre o Custo Total dos Ativos Fixos	GP		
Custo de Ocupação do Espaço / Unidade de Produção	GP		
Custo de Ocupação do Espaço / Unidade Produzida	GP		
Densidade (m ² /Ocupantes)	GP		-
Taxa de Ocupação (Área Ocupada / Área Total)	GP		-
Taxa de Vacância (Área Livre / Área Total)	GP		-
Área Operacional / Área Não-Operacional	GP		-
Perspectiva / Enfoque	Minimizar Custos de Operação		
Indicador	Nível CREM	Considerações	
Custo da Operação (<i>in house</i>) / Custo da Operação (<i>Outsourcing</i>)	GF	As utilidades usadas na operação variam em função da atividade operacional realizada no espaço, mas incluem desde: água, energia elétrica, a utilidades mais ligadas à produção, como: ar comprimido, água de resfriamento, etc.	
Custos de Utilidades (total) / Unidade de Produção	GF		
Custos das Utilidades (total) / m ² (total)	GF		
Custos das Utilidades (total) / Funcionário	GF		
Custos das Utilidades (total) / Unidade Produzida	GF		
Custos de Cada Utilidade / Custo das Utilidades (total)	GF		
Custo de Terreno / m ² e/ou Custo de Implantação / m ²	GP	-	
Custo de Manutenção / Valor de Reposição do Ativo	GF	Medida utilizada como parâmetro de decisão entre manter, reformar ou substituir.	
Custos de Manutenção (ou Operação) / Unidade de Produção	GF	-	
Custos de Manutenção (ou Operação) / Área Manutentada	GF	-	
Custo de Cada Tipo de Manutenção (ou Operação) / Custos Totais de Manutenção (ou Operação)	GF	Manutenções Preventivas, Preditivas e Corretivas.	
Horas por Tipo de Manutenção / Total de Horas de Manutenção	GF		
Custo de Cada Contrato (ou Operação) / Custos Totais de Manutenção (ou das Operações)	GF	-	
Tempo de Parada / Tempo Total de Funcionamento	GF	O Tempo de Parada refere-se às paradas da produção ou operação em função de problemas de disponibilidade das utilidades. Não são computadas as paradas causadas por manutenções inadequadas nas máquinas e equipamentos da produção (responsabilidade da Produção, não do CREM).	
Tempo de Parada (ano corrente)	GF		
Custos com Parada de Produção (ou Operação)	GF		

Quadro 2 - Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

³³ Sendo a seguinte nomenclatura dados aos níveis do CREM: GA – Gerenciamento de Ativos; GP – Gerenciamento de Propriedades e GF – Gerenciamento de Facilidades.

Perspectiva / Enfoque	Reduzir Despesas Financeiras Legais e Tributárias	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Custo financeiro do financiamento para aquisição 'vs' custo financeiro com a locação (locação pura ou <i>built-to-suit</i>)	GA	Processo de decisão pela propriedade ou locação dos espaços.
Despesas financeiras totais relacionadas aos espaços corporativos (ano corrente)	GP	Despesas com locações somadas às despesas com pagamento da parcela de financiamentos
Ganhos Tributários com Incentivos Governamentais	GP	Economia de impostos gerada por decisões que auferem incentivos fiscais governamentais
% dos Ganhos com Incentivos Fiscais (Contrapartida) sobre o valor dos Investimentos Realizados	GP	-
Despesas com Multas por contravenções das legislações vigentes	GP	Contravenções relacionadas aos espaços corporativos e usos (não à Área da Produção)
Custos com Atualização Legal	GP	-
Ganhos Tributários (depreciação) no uso do Espaço Corporativo	GP	Para ativos imobiliários de propriedade da corporação o fator redutor do lucro, para efeito tributário, é a depreciação do ativo.
Ganhos Tributários (locação ou DRS) no uso do Espaço Corporativo	GP	Para imóveis locados ou com cessão de uso (DRS) o fator redutor do lucro, para efeito tributário, é a despesa com locação ou amortização do preço da outorga de uso (no DRS).
Ganho Tributário Total (locação + depreciação) do ano corrente	GP	-
Aumento da disponibilidade de capital gerada a partir da reorganização do perfil de endividamento da corporação (por meio da desmobilização patrimonial imobiliária)	GA	Processo de decisão pelo <i>sale-leaseback</i> . Mede-se a redução dos encargos financeiros gerada pela liquidação de dívidas de curto prazo, liquidadas pelo valor (valor de transação do imóvel) incorporado no capital de giro da corporação. As dívidas de curto prazo são substituídas por dívidas de longo prazo (pagamento dos alugueis).
Requisito do Desempenho	INCREMENTAR A GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	
Perspectiva / Enfoque	Qualidade	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Custo operacional após redesenho / Custo operacional antes do redesenho	GF; GP; GA	A partir de processos de reengenharia e terceirização podem ser reduzidos os custos operacionais.
Gastos com Desperdícios (utilidades, materiais)	GF	-
Custo da Operação (<i>in house</i>) / Custo da Operação (<i>Outsourcing</i>)	GF	-
Quantidade de Fornecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado)	GF	Relação de fornecedores qualificados para atender necessidades operacionais e poder de negociação.
GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's	GF	Descolamento entre o nível oferecido e o nível acordado (SLA's) para cada um dos serviços. Serviços, tais como: limpeza, segurança, transporte (elevadores, escadas rolantes), conforto térmico, etc.
Horas com treinamento interno dos funcionários do CREM	GF; GP; GA	-
Quantidade de lições aprendidas e difundidas aos funcionários do CREM / Quantidade de lições aprendidas	GF; GP; GA	Mede a capacidade da área do CREM em relação à difusão de lições aprendidas e, assim, redução de repetições de erros.
Quantidade de idéias sugeridas oriundas de funcionários de unidade (ou área) diferentes da unidade onde a idéia for implantada	GF; GP; GA	No intuito de promover trabalho em equipe, <i>empowerment</i> e liderança aos funcionários do CREM.
Quantidade de funcionários treinados em diferentes tarefas (<i>job rotation</i>) / Quantidade de funcionários	GF	

Quadro 2 - Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Perspectiva / Enfoque	Qualidade (continuação)	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Quantidade de horas em programas de integração (ex.: dinâmica de grupo)	GF; GP; GA	-
Horas Paradas / Horas de Funcionamento	GF	-
Quantidade de funcionários treinados para pronto-atendimento / Quantidade de funcionários	GF	Funcionários treinados para garantir o primeiro atendimento e reconhecer iniciativas a serem tomadas.
Ações realizadas / Ações planejadas (Processo de Certificação)	GF; GP; GA	Ações contempladas no programas de gestão da qualidade específicos ao CREM.
Custo operacional após padronização / Custo operacional antes da padronização	GF	A padronização de processos e procedimentos reduz prazos de execução e garante a qualidade.
Tempo do processo após padronização / Tempo do processo antes da padronização	GF	
Espaço corporativo (m ²) em conformidade com as padronizações definidas / Espaço corporativo (m ²) sob controle do CREM a serem padronizados	GF	
Perspectiva / Enfoque	Bem-estar	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Índice de Satisfação dos Usuários	GF	Esse índice é medido a partir de pesquisas de satisfação junto aos usuários dos espaços (questões sobre: qualidade do ambiente, que inclui acústica, térmica, ergonômica, visual, qualidade do ar interno, entre outras, podem fazer parte da pesquisa).
GAP entre características físicas e operacionais do espaço e as exigências legais (legislações vigentes de incêndio e segurança)	GF; GP	Descolamento entre as características físicas e operacionais do espaço, tais como: ergonomia, qualidade do ar interno, acessibilidade, combate a incêndio, e as exigências legais (legislações vigentes).
Ações comunicadas / Ações implantadas	GF	Os usuários (funcionários) devem ser comunicados sobre as devidas alterações nos processos de rotina decorrentes de mudanças de processos nas demais áreas corporativas.
GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's.	GF	Descolamento entre o nível oferecido e o nível acordado (SLA's) para cada um dos serviços. Serviços, tais como: limpeza, segurança, transporte (elevadores, escadas rolantes), conforto térmico, etc.
Perspectiva / Enfoque	Sustentabilidade	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Horas gastas com treinamento dos funcionários do CREM para conscientização coletiva	GF; GA; GP	-
Práticas realizadas / Práticas planejadas	GF; GA; GP	Práticas do CREM alinhadas com o modelo de governança corporativa cujo desempenho social e ambiental não seja ameaçado pelo privilégio aos resultados econômicos e financeiros.
Consumo de utilidades nas atividades operacionais (ano corrente) / Consumo de utilidades anos anteriores	GF	Utilidades, tais como: água, energia elétrica, etc.
Número de ações em prol da redução de consumos de utilidades	GF	-
Ações realizadas / Ações planejadas	GF	Ações com os funcionários do CREM visando obter um processo de renovação contínua das competências dos empregados alinhado às necessidades mercadológicas e desenvolvimento de novas tecnologias.
Horas de treinamento externo para especialização dos funcionários do CREM	GF; GA; GP	

Quadro 2 - Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Perspectiva / Enfoque	Sustentabilidade (continuação)	
Indicador	Nível CREM	Considerações
% da Redução no consumo das utilidades em relação aos anos anteriores por meio de programas internos de conscientização	GF	Os programas podem ser desde programas de conscientização dos funcionários, como investimentos para aproveitamento da água de chuva para fins não potáveis, instalação de termo-acumulação, etc.
Horas gastas com treinamento de conscientização coletiva	GF; GA; GP	No intuito de disseminar práticas de ética e sustentabilidade.
Volume de recursos envolvidos em contratações sem concorrência	GF; GA; GP	No intuito de evitar concorrência desleal.
Quantidade e abrangência de programas de sustentabilidade, responsabilidade social e ética	GF	Como exemplo, programas de saneamento básico (quantidade de pessoas beneficiadas).
Benefícios financeiros (anual) / Investimentos realizados	GP	Benefício financeiro pela redução do consumo de utilidades em função de investimentos em sistema de termo-acumulação, por exemplo.
% da Redução no consumo das utilidades após investimentos realizados em infra-estrutura	GF	-
Quantidade e abrangência de programas para benefício da saúde pública	GF	-
Requisito do Desempenho	PROVER SUPORTE A PRODUÇÃO	
Perspectiva / Enfoque	Servibilidade	
Indicador	Nível CREM	Considerações
GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's	GF	Descolamento entre o nível oferecido e o nível acordado (SLA's) para cada um dos serviços. Serviços, tais como: limpeza, segurança, transporte (elevadores, escadas rolantes), conforto térmico, etc. A avaliação da servibilidade pode ser feita por meio do procedimento proposto no ASTM/ANSI.
GAP entre características físicas e operacionais do espaço e as exigências legais (legislações vigentes)	GF	Descolamento entre as características físicas e operacionais do espaço, tais como: ergonomia, qualidade do ar interno, acessibilidade, combate a incêndio, e as exigências legais (legislações vigentes).
Índice de Satisfação dos Usuários	GF	Esse índice é medido a partir de pesquisas de satisfação junto aos usuários quanto ao atendimento às necessidades requeridas em cada unidade de negócio.
Rotatividade (<i>turnover</i>) de empregados (ano corrente)	GF	-
Tipos de Amenidades Oferecidas no Espaço Corporativo	GF	-
Horas disponíveis (fora do período normal de funcionamento) / ano	GF	Garantir flexibilidade nos períodos de funcionamento (fornecimento de serviços e infra-estrutura).
Quantidade de Ocorrências (ano corrente) / Quantidade de Ocorrências (anos anteriores)	GF	Ocorrências, tais como: paradas na produção, assaltos, acidentes, perdas e danos, etc.
Índice de exposição da marca	GP	Esse índice pode ser medido por meio de um <i>check list</i> com os itens que podem expor a marca (desde aspectos externos do edifício, como interno e de localização).
Número de faltas não justificáveis	GF; GA; GP	-
Quantidade de Ações Trabalhistas	GF	Ações trabalhistas por conta de condições inadequadas oferecidas aos usuários no ambiente de trabalho.

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Perspectiva / Enfoque	Servibilidade (continuação)	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Índices de avaliação de versatilidade (adaptabilidade) do espaço para acomodação de novas instalações	GF	Esse índice pode ser feito por meio de um <i>check-list</i> desenvolvido internamente, que compõe os itens que conferem maior flexibilidade ao ambiente, tais como: <i>shafts</i> (com dimensionamento para suportar novas instalações), piso elevado, padronização dos acabamentos e mobiliário, entre outros.
Número de atrasos por conta de falhas no transporte público	GF	No intuito de avaliar o conforto para chegar ao local de trabalho, em termos de acessibilidade (disponibilidade de transporte público) e vagas para estacionar.
Quantidade de conduções média / funcionário	GF	
Quantidade de Funcionários / Quantidades de Vagas	GF	
Nível de participação do CREM na concepção e implantação dos edifícios	GF; GA; GP	Esse nível pode ser medido a partir da avaliação da participação do CREM nos estágios do ciclo de vida do empreendimento; no envolvimento do CREM nas decisões de <i>site selection</i> , e no envolvimento do CREM nas decisões estratégicas junto a outras áreas da corporação.
Nível de envolvimento do CREM nas decisões estratégicas junto às demais áreas	GF; GA; GP	Para garantir a gerenciabilidade do CREM e seu envolvimento nas decisões estratégicas da corporação, no intuito de garantir alinhamento das decisões do CREM com as demais áreas. Pode ser medido a partir da avaliação da participação do CREM nas reuniões estratégicas da corporação.
Atividades monitoradas / Total de atividades sob controle do CREM	GF; GA; GP	No intuito de garantir a gestão, monitoramento e controle do desempenho das atividades realizadas.
Quantidade de Reclamações (registradas no <i>call-center</i>)	GF	-
Perspectiva / Enfoque	Logística	
Indicador	Nível CREM	Considerações
GAP entre requisito requerido e disponível (tempo e distância)	GF	Descolamento entre o tempo e distância requerido para distribuição e o tempo e distância disponível.
Custos operacionais de transporte (distribuição) entre as diferentes localidades comparadas	GF	Processo de Decisão entre diferentes possibilidades de localizações comparadas.
Índice de Satisfação (cliente/consumidor e funcionários)	GF	-
Volume de Investimento com TI (para integração dos sistemas, infra-estrutura, comunicação)	GA	Como exemplo: salas de vídeo conferência, instalação de redes sem fio de amplo alcance, etc.
Volume do benefício líquido com redução de gastos com logística (anual) / Volume de Investimento com TI	GA	Como exemplo: gastos com viagens, transporte, etc.
Volume do benefício líquido (anual) com redução de gastos gerais e de logística.	GA	Processo de análise para a decisão de centralizar ou descentralizar rede de fornecedores (como exemplo: condomínios industriais e consórcios modulares 'vs' estruturas independentes para cada fornecedor).
Despesas com Distribuição de Produtos	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pela Área de Logística e/ou Controladoria).
Despesas relacionadas à logística de distribuição das Utilidades	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pelo GF).
Despesas com Distribuição de Insumos e/ou Matéria-Prima usados na fabricação	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pela Área de Logística e/ou Controladoria).
Despesas com Viagens dos Funcionários	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pela Área de Logística e/ou Controladoria).

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Perspectiva / Enfoque	Logística (continuação)	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Despesas com Locação de Galpões	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pelo GP)
Despesa total no ciclo de distribuição de Produtos e Insumos e/ou Matéria-Prima	GA	Informação recebida pelo GA (calculada pela Área de Logística). As despesas são: transporte (aéreo, ferroviário, rodoviário e hidroviário), mão de obra necessária para transporte, locação de galpões, manutenção e depreciação de veículos de carga, entre outras despesas inerentes à distribuição.
Perspectiva / Enfoque	Flexibilidade	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Índices de avaliação de versatilidade (adaptabilidade) do espaço para acomodação de novas instalações	GF	Esse índice pode ser feito por meio de um <i>check-list</i> desenvolvido internamente, que compõe os itens que conferem maior flexibilidade ao ambiente, tais como: <i>shafts</i> (com dimensionamento para suportar novas instalações), piso elevado, padronização dos acabamentos e mobiliário, entre outros.
Horas de Trabalho (<i>in company</i>) / Horas de Trabalho (<i>Home-Office</i>)	GF	Informação recebida pelo GF (fornecida pela Área de Recursos Humanos).
Quantidade de Postos de Trabalho <i>free-address</i> (não fixos) / Quantidade de Postos de Trabalho Total	GF	-
Espaço corporativo (m ²) em conformidade com as padronizações definidas / Espaço corporativo sob controle do CREM a serem padronizados	GF	-
Quantidade de Fornecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado)	GF	Relação de fornecedores qualificados para atender necessidades operacionais e poder de negociação.
% de espaços corporativos locados (m ²) em relação aos espaços corporativos totais da corporação (m ²)	GA	Mede o nível de flexibilidade do portfolio de real estate usado na operação.
% de espaços corporativos locados (m ²) com prazos inferiores a cinco anos em relação ao total de espaços corporativos locados (m ²)	GA	
Prática / Ação	AUMENTAR O VALOR DO PORTFOLIO IMOBILIÁRIO	
Indicador	Nível CREM	Considerações
Volume de recursos reservados para FRA (fundo de reposição de ativos)/Valor de mercado do ativo	GA	Para o ativo manter seu valor durante seu uso é necessário fazer as adequações funcionais de modo a repor a qualidade do empreendimento, no sentido de se manter a sua competitividade.
Acréscimo do valor dos ativos imobiliários: valor total dos ativos da corporação (preço de mercado) no ano corrente / valor total dos ativos nos anos anteriores	GA	Esse acréscimo é feito individualmente, no intuito de avaliar quais propriedades sofrem valorização e quais sofreram desvalorização.
Valor de Mercado / Valor Contábil	GA	Valor Contábil = valor de transação (subtraído do valor do terreno) – depreciação acumulada do ativo
Valor do ativo após Intervenção / Valor do ativo antes da Intervenção	GA	Manutenção do valor do ativo
Renda gerada com o valor de transação do ativo aplicado no negócio principal	GA	Processo de decisão pela desmobilização patrimonial imobiliária (<i>sale-leaseback</i>). A renda gerada pode ser calculada também no processo de decisão pela compra ou locação (<i>pura</i> ou <i>built-to-suit</i>), a partir do valor que deixou de ser imobilizado no imóvel para ser aplicado no negócio principal.

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Prática / Ação		AUMENTAR O VALOR DO PORTFOLIO IMOBILIÁRIO (cont.)	
Indicador	Nível CREM	Considerações	
Acréscimo do Resultado Corporativo em função da renda gerada no processo de desmobilização dos ativos de propriedade da corporação	GA	Processo de decisão pela desmobilização patrimonial imobiliária (<i>sale-leaseback</i>). O acréscimo do Resultado Corporativo gerado pode ser calculado também no processo de decisão pela compra ou locação (pura ou <i>built-to-suit</i>), a partir do valor que deixou de ser imobilizado no imóvel para ser aplicado no negócio principal.	
Valor da Redução da Despesa Financeira gerada a partir da reorganização do perfil de endividamento da corporação (por meio da desmobilização patrimonial imobiliária)	GA	Processo de decisão pelo <i>sale-leaseback</i> . Mede-se a redução dos encargos financeiros gerada pela liquidação de dívidas de curto prazo, liquidadas pelo valor (valor de transação do imóvel) incorporado no capital de giro da corporação (<i>sale-leaseback</i>). As dívidas de curto prazo são substituídas por dívidas de longo prazo (pagamento dos aluguéis).	
Custo financeiro do financiamento para aquisição 'vs' custo financeiro com a locação (locação pura ou <i>built-to-suit</i>)	GA	Processo de decisão pela propriedade ou locação dos espaços.	
Valor do Ativo (preço de mercado)/ m ²	GA	Processo de decisão de compra e venda de ativos em momento oportuno (valorização e desvalorização dos preços, seleção de imóveis em regiões com potencial de valorização, etc.).	
Volume de investimento com reciclagem em propriedades estratégicas da corporação 'vs' volume de recurso envolvido para remanejamento da atividade para outro espaço	GA	Investimento com Reciclagem para atualização e adequação funcional dos empreendimentos de acordo com as novas tecnologias do mercado.	
Taxa de Retorno de Investimentos em Real Estate	GA	Processo de decisão de investimento em ativos imobiliários	
Prática / Ação		PROMOVER INOVAÇÃO	
Indicador	Nível CREM	Considerações	
Índice de Satisfação dos Usuários	GF	Esse índice é medido a partir de pesquisas de satisfação junto aos usuários dos espaços por conta das inovações implementadas.	
Espaço corporativo (m ²) em conformidade (m ²) com as padronizações definidas / Espaço corporativo sob controle do CREM a serem padronizados	GF	No intuito de prover estruturas comuns e customizáveis no processo de desenvolvimento de soluções (enfoque plataforma da inovação: procura prover serviços customizados, valendo-se do conceito de modularidade, para criar um conjunto diversificado de ofertas, que segue processos semelhantes com custos e prazos otimizados).	
Quantidade de processos do CREM suportados pelo CAFM (<i>Computer Aided Facilities Management</i>)	GF		
Quantidade de soluções implantadas / Quantidade de soluções sugeridas	GF	No processo de inovação as novas soluções para quebra de paradigmas são imprescindíveis.	
Tempo de Processo após Inovação / Tempo de Processo anterior à Inovação	GF	-	
Índice de exposição e valorização da marca	GF	Esse índice pode ser avaliado por meio de pesquisa junto ao público alvo, no intuito de medir se as práticas inovadoras são de fato relevantes à exposição e valorização da marca.	

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Prática / Ação		PROMOVER MARKETING E VENDAS	
Indicador	Nível CREM	Considerações	
Quantidade de oferta de transporte público disponíveis na vizinhança	GF	-	
Índice de Satisfação (cliente/consumidor)	GF	Esse índice é medido a partir de pesquisas de satisfação junto aos clientes/consumidores. A pesquisa pode incluir: qualidade dos acabamentos, estética, conforto (acústico, ambiental, térmico), qualidade do atendimento (presteza, cordialidade), acessibilidade (facilidade de chegar e estacionar), qualidade do entorno (ambiente externo da vizinhança), etc.	
Índice da avaliação da qualidade do entorno	GP	Esse índice pode ser calculado por meio de um roteiro de avaliação que contemple os atributos a serem analisados no entorno.	
Índice de exposição e valorização da marca	GP	Esse índice pode ser avaliado por meio de pesquisa junto ao público alvo, no intuito de identificar se as especificações do espaço e localização traduzem a imagem do produto ou serviço prestado.	
Aumento da receita pelo aumento das vendas de produtos ou serviços após intervenções nos espaços	GF	Como por meio de padronização dos acabamentos e mobiliários dos postos de venda/serviço.	
Relação benefício-custo entre aumento de receita e custos para intervenções nos espaços	GF	Processo de análise da relação benefício (aumento de receita: quantidade ou preço)-custo (intervenções no espaço: padronização dos acabamentos e mobiliários dos postos de venda/serviço, entre outros).	
GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's.	GF	Descolamento entre o nível oferecido e o nível acordado (SLA's) para cada um dos serviços. Serviços, tais como: limpeza, segurança, transporte (elevadores, escadas rolantes), conforto térmico, etc.	
GAP entre características físicas e operacionais do espaço e o entorno	GF; GP	Descolamento entre a identidade e especificações do espaço e o seu entorno (edifícios da região).	
Horários disponíveis / dia	GF	No intuito de promover condições favoráveis para as mudanças nos processos de atendimento a clientes externos (horários de atendimento, adaptação a novas tecnologias, adequações a novas formas de relacionamento entre cliente-empresa, etc.).	
Índices de avaliação de versatilidade (adaptabilidade) do espaço para acomodação de novas instalações	GF		
Tempo de paradas / Tempo total de funcionamento	GF	No intuito de garantir o funcionamento do ambiente e suas respectivas instalações e facilidades.	
Quantidade de Reclamações (registradas no <i>call-center</i>)	GF		
Prática / Ação		GERENCIAR RISCOS	
Indicador	Nível CREM	Considerações	
% de imóveis para cada uma das categorias (imprescindível, cíclica e ocasional), em relação aos imóveis locados	GA	O GA deve ter a ciência exata das condições e necessidades de uso de um ativo de modo a poder classificá-lo por categorias de uso. Compreender qual a importância do ativo, seja ele imobiliário ou operacional, é imprescindível para o estabelecimento de ações de contingência.	
% de imóveis para cada uma das categorias (imprescindível, cíclica e ocasional), em relação aos imóveis próprios	GA		
% de espaços corporativos considerados imprescindíveis à operação que são de propriedade da corporação	GA		

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho (continua)

Prática / Ação	GERENCIAR RISCOS (continuação)	
Indicador	Nível CREM	Considerações
% de imóveis para cada um dos tipos de ativo (específico, estratégico e generalista), em relação aos imóveis locados	GA	A depender dos requisitos a serem atendidos durante o uso classifica-se o ativo como: estratégico, específico e generalista. Propriedades com caráter generalistas são mais facilmente encontradas no mercado para locação. Propriedades estratégicas e específicas requerem um planejamento mais demorado, e, em geral, são de propriedade da corporação pela importância do mesmo à atividade nele realizada e pela dificuldade de se encontrar outros espaços equivalentes que atendam aos requisitos.
% de imóveis para cada um dos tipos de ativo (específico, estratégico e generalista), em relação aos imóveis próprios	GA	
% de espaços corporativos considerados estratégicos e específicos à operação que são de propriedade da corporação	GA	
Quantidade de ativos disponíveis no mercado que atendem a demanda operacional	GP	-
GAP entre características do espaço e as características necessárias para sustentar estratégias quanto à vantagem competitiva	GP, GF, GA	Descolamento entre as características do espaço e as características conferidas nos espaços dos competidores no segmento de atuação da corporação e/ou características necessárias para sustentar as estratégias da corporação.
Custo com Perdas e Danos em relação ao Volume do Investimento (ou despesa)	GP, GF, GA	Todos os níveis gerenciam riscos para mitigar perdas financeiras, danos pessoais, danos sociais e materiais. Há casos em que é necessário investir em recursos adicionais (como: geradores, <i>chillers</i> , etc.) que evitem paradas na produção, ou pagar por despesas para garantir redundância do sistema (como: treinamento, comunicação, estoques, etc.).
Quantidade de Ocorrências (ano corrente) / Quantidade de Ocorrências (anos anteriores)	GF	Ocorrências, tais como: paradas, acidentes, perda de materiais e equipamentos, danos pessoais, etc.
Volume de recursos perdidos nas ocorrências (ano corrente) / Volume de recursos perdidos nas ocorrências (anos anteriores)	GF	Valor de equipamentos perdidos, valor que a corporação deixou de ganhar com paradas, etc.
Programas implementados / Programas planejados	GF	No intuito de prover programas contínuos de treinamento.
Horas de treinamento	GF	
Quantidade de Fornecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado)	GF	Relação de fornecedores qualificados para atender necessidades operacionais e poder de negociação.
Volume de recursos envolvidos em caso de sinistros em relação ao Valor do Prêmio do Seguro	GF	Como seguro da propriedade contra incêndio, roubo, inundação, etc.

Quadro 2 – Possíveis indicadores para avaliar o CREM quanto ao atendimento aos Requisitos de Desempenho

É possível verificar no Quadro 2 que alguns indicadores se repetem em diferentes requisitos. Também se observa que existem diferentes tipos de indicadores. Há aqueles que servem apenas como **suporte** para tomada de decisões, e, portanto, não são válidos para acompanhar a evolução do desempenho das ações no BSC. Há os indicadores de desempenho **diretamente mensuráveis**, os quais sevem para avaliar o desempenho das ações no BSC e são facilmente calculados, se houver os parâmetros de cálculo em uma base de dados disponível. E, por último, há aqueles indicadores de desempenho **não objetivamente mensuráveis**, os quais dependem da elaboração prévia de um questionário, pesquisa, *check-list*, submetido, posteriormente, a avaliação (por usuários, clientes/consumidores, e pela avaliação do próprio espaço, instalações e processos), os quais podem também monitorar o desempenho das ações

no BSC, porém demandam mais tempo e um processo de avaliação contínua (aplicação periódica dos questionários, pesquisas, *check-list*).

Sendo assim, na Tabela 20 apresenta-se a compilação dos possíveis indicadores levantados, os quais podem ser aplicados nas atividades do CREM, sem considerar a sobreposição de indicadores, e a divisão de cada um dentro de cada um das três classificações: [i] indicadores de suporte, [ii] indicadores de desempenho não objetivamente mensuráveis, e, [iii] indicadores de desempenho diretamente mensuráveis³⁴.

QUANTIDADE DE INDICADORES APLICADOS AO CREM POR CLASSIFICAÇÃO		
CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE	%
1 - Indicadores de Suporte	39	29%
2 - Indicadores de Desempenho não objetivamente mensuráveis	22	16%
3 - Indicadores de Desempenho diretamente mensuráveis	75	55%
TOTAL	136	100%

Tabela 20 – Quantidade de Indicadores por tipo de classificação

Observa-se que mais da metade dos indicadores são de fácil aplicabilidade (55%), desde que sejam mantidos bancos de dados com os parâmetros a serem usados nos cálculos dos mesmos. Dos indicadores apresentados, 29% são de suporte, usados pontualmente em processos de decisão e/ou como parâmetro a ser usado no cálculo de algum indicador de desempenho. E finalmente, 16% dos indicadores dependem de preparação de questionários, pesquisas e *check-list* e de uma contínua avaliação, ou seja, demandam mais dedicação para serem obtidos, porém, assim como os indicadores de desempenho diretamente mensuráveis, servem como indicadores de acompanhamento do desempenho das ações no BSC.

Vale ressaltar que nem todas as práticas do CREM para atendimento aos requisitos de desempenho, bem como nem todos os indicadores, tratados no decorrer deste capítulo, são obrigatoriamente utilizados para orientar a estratégia de atuação do CREM. Cada corporação deve priorizar suas ações e indicadores de desempenho de acordo com a sua estratégia de atuação, particular de cada uma, em função da necessidade de alinhamento com os objetivos corporativos. A orientação da estratégia valendo-se do BSC, para ser realmente eficaz, deve ser simples e focada aos atendimentos dos objetivos corporativos. Para tanto, a partir dos requisitos, suas respectivas ações e indicadores, cada corporação valida seu BSC, que funciona, utilizando-se de uma metáfora, como um painel de controle de avião, onde são monitorados aqueles indicadores essenciais ao bom funcionamento do sistema.

³⁴ As quantidades de indicadores por tipo de classificação estão em conformidade com a classificação dos indicadores apresentadas na planilha da - Estrutura de Referência - no ANEXO A.

4 INTRODUÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* E APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA

4.1 O Balanceamento das Medidas

A acirrada concorrência nos mercados levou as corporações a buscar formas de assegurar o seu posicionamento competitivo, e o sistema de mensuração de desempenho foi um dos primeiros passos dados pelas organizações preocupadas com sua condição de competitividade. De fato, passou a existir um consenso em prol do estabelecimento de medidas de desempenho. A maioria das organizações procurou melhorar os resultados dos processos existentes, por meio de custos mais baixos, melhoria da qualidade e menores tempos de resposta. Todavia, esses esforços não foram capazes de identificar os processos realmente estratégicos e os vínculos entre o planejamento estratégico e as operações diárias. Diante do fato, NORTON e KAPLAN (1997) desenvolveram um processo chamado *Balanced Scorecard* (BSC) que visa estabelecer o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas de desempenho financeiras e não-financeiras e entre perspectivas internas e externas.

Assim sendo, conceitualmente o BSC supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros mediante a elucidação nítida dos processos de criação de valor e do papel fundamental dos ativos intangíveis. Quatro perspectivas, apresentadas de forma genérica nos itens a seguir, foram estruturadas de maneira a atender o universo corporativo. São elas: **Financeira** – síntese das conseqüências econômico-financeiras –, **Cliente** – modo como a organização deve tratar seu cliente; **Processos Internos** – processos que a organização deve buscar excelência; e **Aprendizado e Crescimento** – aspectos da cultura organizacional orientada para os objetivos estratégicos.

Segundo NORTON e KAPLAN (1997), o BSC traduz a missão e estratégia das corporações num conjunto amplo de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Esse processo permite que as corporações acompanhem o desempenho financeiro sem, no entanto, descuidar do desenvolvimento e aprimoramento de capacidades para o crescimento futuro.

A visão sistêmica do conjunto de medidas de desempenho é fruto da configuração resultante do ambiente da era informação, onde os ativos intangíveis foram reconhecidos como diferencial competitivo. A conseqüência dessa nova realidade é a existência de organizações

estruturadas segundo um novo conjunto de premissas operacionais, onde as relações entre os agentes, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização, são cada vez mais intensas e voláteis. Isto se configura, portanto, em uma rede onde a estratégia deve ser analisada sob a relação entre causa e efeito. De acordo com NORTON e KAPLAN (1997), um sistema de medição deve tornar explícitas estas relações e as interfaces entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.

As relações de causa e efeito devem retratar a seqüência lógica de ações e reações diante das decisões a serem tomadas e fazem entender, em todos os níveis da organização, as conseqüências de suas respectivas ações no sistema como um todo. A Figura 5 mostra o processo cíclico e sistêmico do BSC projetado em torno da visão estratégica de longo prazo.

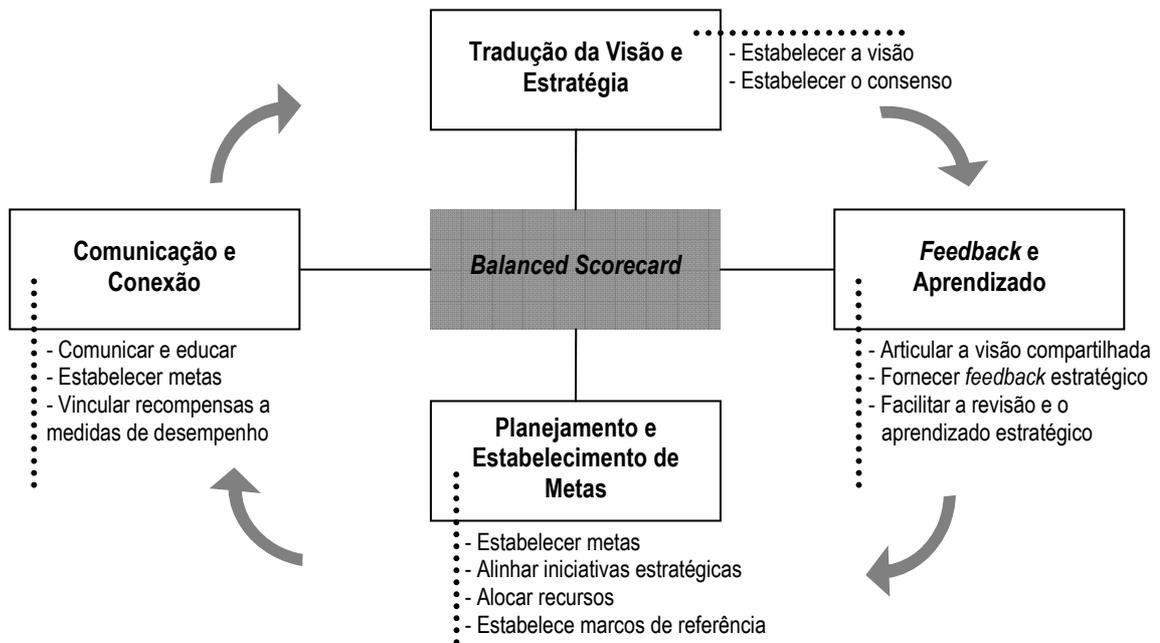


Figura 5 – *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997 e 2000)

A Figura 5 evidencia que a construção do BSC é feita a partir de um raciocínio sistêmico dinâmico. É importante que as estratégias estejam alinhadas entre os departamentos e unidades de negócios, para que cada um dos profissionais envolvidos nessas estratégias entenda seu papel e influência que exerce no todo. Contudo, o processo de planejamento, que envolve a definição de metas e iniciativas estratégicas, forma um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho que deve ser continuamente reavaliado. A comparação entre as metas desejadas e os indicadores alcançados determina o descolamento que deverá

ser alvo de novas iniciativas estratégicas para outro ciclo de planejamento. Ou seja, o BSC é uma ferramenta, não apenas de medida, mas de estímulo à mudança.

Além disso, no ambiente de constantes mudanças em as corporações operam, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de respostas a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial. Por isso a estratégia deve ser avaliada num processo de *feedback* contínuo. Para tanto, os indicadores de desempenho confrontados com as metas de desempenho desejadas retratam se as estratégias adotadas estão conferindo os resultados almejados. Se não, as ações nas quatro perspectivas devem ser repensadas, pois, as estratégias de uma perspectiva podem impactar na outra e vice-versa (causa e efeito).

Segundo NORTON e KAPLAN (2000), nesse processo de revisão da estratégia pode-se expor a necessidade de uma estratégia nova, em decorrência do aprendizado de circuito duplo, face aos novos conhecimentos em relação às condições de mercado e às capacidades internas.

4.1.1 Perspectiva Financeira

As medidas financeiras servem para apurar os resultados de desempenhos passados que, sozinhas, não são capazes de orientar a trajetória da organização. Para este caso, o papel do BSC é estabelecer uma série de inter-relacionamentos iniciando-se pelas expectativas financeiras de longo prazo e relacionando-as à seqüência de ações que precisam ser desdobradas nas demais perspectivas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Segundo NORTON e KAPLAN (1997), a vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da unidade de negócios ou departamento deve orientar três momentos distintos do ciclo de vida do portfolio de produtos e/ou serviços da organização, sendo eles: [i] crescimento; [ii] sustentação; e [iii] colheita (retorno ou resultado sobre os recursos investidos). Da mesma forma, os autores reconhecem três temas estratégicos inerentes a esta perspectiva: [i] aumento e mix de receita, [ii] redução de custos e/ou aumento de produtividade, e, [iii] utilização dos ativos e/ou estratégias de investimento, os quais definem o posicionamento atual da organização em relação ao seu objetivo maior, ou seja, gerar valor aos seus acionistas ou partes envolvidas. A Tabela 21 demonstra uma matriz genérica que qualifica o posicionamento da organização quanto à sua orientação estratégica.

Temas Estratégicos – Perspectiva Financeira					
Estratégia da Unidade de Negócios		Aumento e Mix da Receita	Redução de Custos / Aumento da Produtividade	Utilização dos Ativos e Estratégias de Investimento	
		Crescimento	- Aumenta da taxa de vendas por segmento - Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e novos clientes	- Receita / Funcionário	- Investimento (percentual de vendas) - P & D (percentual de vendas)
		Sustentação	- Fatia de clientes e contas-alvo - Venda cruzadas - Percentual de receita gerado por novas aplicações - Lucratividade por clientes e linhas de produtos	- Custos 'vs' custos dos concorrentes - Taxas de redução de custos - Despesas indiretas (percentual de vendas)	- Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) - Retorno sobre capital empregado (ROCE) por categoria-chave de ativos - Taxas de utilização dos ativos
		Colheita	- Lucratividade por clientes e linhas de produtos - Percentual de clientes não-lucrativos	- Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	- Retorno - Rendimento

Tabela 21 – Medição dos temas financeiros estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997)

Dessas estratégias, as que o CREM contribui na sua atuação dentro das organizações são: [i] crescimento da receita, por consequência do aumento do valor do portfólio imobiliário, pela promoção de marketing & vendas, e pela promoção da inovação, [ii] aumento da produtividade, consequência da redução de custos (minimização de custos e despesas de ocupação, operação e despesas financeiras, legais, e tributárias) e da otimização dos processos, pelo incremento na gestão e administração e, por prover suporte adequado à produção. Também no que diz respeito à utilização dos ativos e estratégias de investimento o CREM exerce importante papel, uma vez que o recurso real estate e as instalações são um dos recursos mais onerosos para muitas corporações. Dessa forma, as decisões de imobilização e desmobilizações de ativos imobiliários devem ser tomadas levando em consideração as perdas e oportunidades de ganho, investindo os recursos imobilizados no ativo, no negócio principal da corporação, que, em geral, geram melhores resultados que os investimentos em real estate. Decisões sobre investimentos em sistemas de informação, novas tecnologias, com a análise do benefício líquido anual gerado, também fazem parte das estratégias de investimento e utilização de ativos do CREM.

Porém, o atendimento das metas de desempenho sob a ótica da perspectiva financeira somente se valida a partir da geração de valor futuro, por meio de investimentos em processos, tecnologia, inovação, fornecedores e clientes, ou seja, por meio de estratégias que levem em consideração a maneira com que as outras três perspectivas se interagem nesse processo de

geração de valor futuro. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhora do desempenho financeiro.

4.1.2 Perspectiva do Cliente

Na perspectiva dos clientes, as organizações focam suas estratégias para a satisfação dos clientes, sua fidelidade, retenção, captação e lucratividade em segmentos específicos de clientes e mercados em que cada organização pretende competir. Para tanto, parte-se da identificação e avaliação das propostas de valor para esses segmentos.

No âmbito do CREM os clientes são tanto os usuários dos espaços corporativos (clientes internos – funcionários / colaboradores), como também, o cliente consumidor dos produtos e serviços prestados pela organização (clientes externos). Para os clientes internos os objetivos de atuação do CREM são focados no atendimento às suas necessidades para realização de suas atividades, sejam elas características físicas e operacionais do espaço, como características relacionadas à estrutura e cultura organizacional, aprendizado e motivação. Para os clientes externos o CREM atua mais como agente coadjuvante junto ao departamento de marketing & vendas da corporação, focando seus objetivos na promoção de vendas a partir da exposição da marca e identidade corporativa por meio de espaços que remetem os clientes a experiências únicas e específicas da corporação.

As cinco medidas que focam a perspectiva dos clientes proposta por KAPLAN e NORTON (1997) são as apresentadas na Tabela 22.

Medidas Essenciais – Perspectiva dos Clientes	
Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de cliente, valores gastos, ou volume unitário vendido)
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzirmos as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Tabela 22 – Medidas Essenciais – Perspectiva dos Clientes (KAPLAN e NORTON, 1997)

No que tange a atuação do CREM, as medidas da perspectiva dos clientes são: [i] satisfação do cliente (interno – funcionários e, externos – clientes / consumidores), [ii] retenção dos

clientes, tanto os internos, provendo condições apropriadas para a realização das suas atividades, como os externos, provendo experiências satisfatórias no ambiente de recepção do produto ou serviço prestado; [iii] captação de clientes, sendo para essa medida o enfoque dado aos clientes internos no intuito de mantê-los motivados e integrados à equipe, e não do cliente externo, uma vez que o CREM atua mais como agente coadjuvante do departamento de marketing & vendas, que tem o papel de definir as estratégias de captação de clientes.

Além das medidas essenciais acima citadas existem as propostas de valor, as quais geram a fidelização e satisfação dos clientes (internos e externos). Ainda que essas propostas variem de acordo com o setor de atividades, há um conjunto de atributos de valor que se enquadra em todos os setores, são eles: [i] atributos dos produtos/serviços, abrangem a funcionalidade do produto/serviço, preço e qualidade; [ii] relacionamento com clientes, refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive à dimensão do tempo de resposta, entrega e conforto; [iii] imagem e reputação, reflete os valores intangíveis que atraem um cliente para a empresa (publicidade, estratégias de diferenciação do produto, proatividade, responsabilidade ambiental e social). No que tange a atuação do CREM as três propostas de valor são possíveis. Por exemplo, é possível agregar serviços e amenidades nos espaços corporativos (atributos dos serviços); também é possível manter um canal de comunicação para reclamações e sugestões no que diz respeito aos espaços e instalações (relacionamento com clientes), e, os programas de responsabilidade social, ambiental e ética, inerentes às atividades do CREM, contribuem para uma boa imagem e reputação da corporação.

4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos as medidas estão voltadas àqueles processos que promoverão maior impacto na realização dos objetivos financeiros da corporação e na satisfação dos clientes (internos e externos).

Os objetivos, ações e indicadores de desempenho dessa perspectiva são desenvolvidos após a formulação dos objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e dos clientes, uma vez que essa seqüência permite aos departamentos (ou unidades de negócio) focalizarem ações e indicadores de desempenho de processos que levarão aos objetivos desejados, tanto financeiros (dos acionistas), como dos clientes.

Ainda que os sistemas de medida de desempenho da maioria das corporações focalizem na melhoria dos processos operacionais existentes, na abordagem do BSC, os objetivos e

medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes. Essa análise de cima para baixo permite revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a corporação deverá buscar a excelência para atender a essas expectativas.

No BSC há a incorporação dos processos de inovação à perspectiva dos processos internos. O controle e melhoria das operações existentes, segundo NORTON e KAPLAN (1997), representam a onda curta da criação de valor. Porém, os vetores do sucesso financeiro de longo prazo podem exigir que a empresa crie serviços/produtos inteiramente novos, os quais atendem a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. Esse processo de inovação, denominado por NORTON e KAPLAN (1997), como onda longa da criação de valor, é para muitas corporações um vetor de desempenho financeiro futuro mais sustentável e enérgico do que o ciclo de operações de curto prazo.

Dessa forma, na perspectiva de processos internos do BSC incorporam-se tanto os objetivos e medidas para o ciclo de inovação de onda longa (processo de inovação), quanto o ciclo de operações de onda curta (gerenciar operações existentes de forma mais eficiente, coerente e ágil). Valendo-se da abordagem do BSC na perspectiva dos processos internos, o mapeamento da cadeia de valor contempla: [i] processo de inovação, a partir da identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades; [ii] operações, que configura a maneira no qual é feita a entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; [iii] pós-venda, que contempla a oferta de serviço que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da corporação, tais como: assistência técnica, cortesia, confiabilidade.

No que tange a atuação do CREM pode-se incluir as suas ações nessas três abordagens da perspectiva de processos internos. Para a melhora dos processos internos o CREM atua na otimização de processos e recursos, seja pelo incremento da gestão e administração, seja por prover suporte à produção de maneira mais eficiente e eficaz. Também é possível buscar excelência operacional por meio da promoção de inovação nos processos. A pós-venda, no âmbito do CREM, está mais relacionada à garantia da funcionalidade e confiabilidade dos espaços corporativos e instalações.

No que diz respeito ao incremento da gestão e administração, o CREM atua proporcionando: [i] qualidade dos seus serviços, que vão desde aspectos mais ligados à cultura organizacional (*empowerment*, trabalho em equipe, programas de qualidade total, 5S's), a processos de reengenharia e terceirizações; [ii] proporcionando também bem-estar aos usuários

colaboradores, como por meio de confiabilidade e disponibilidade das instalações para realização das suas atividades, e; [iii] proporcionando ainda sustentabilidade, como por meio da empregabilidade e consumo consciente das utilidades³⁵.

No que diz respeito ao suporte à produção, o CREM atua: [i] proporcionando servibilidade dos espaços corporativos e instalações, [ii] proporcionando flexibilidade aos processos e recursos, para a corporação apresentar resiliência frente a novos cenários, e; [iii] atendendo de forma mais otimizada aspectos de logística na gestão dos suprimentos e distribuição dos produtos.

Os processos de inovação são feitos também com o intuito de incrementar a receita, pelo aumento da promoção de marketing e vendas. Porém para levar ao aumento da receita e à excelência operacional é preciso promover inovação nos processos internos, que causam benefícios (relação de causa e efeito) em outras perspectivas, como a do **cliente**, conforme demonstrado no Quadro 4 (item 4.2). O CREM pode, por exemplo, promover inovação, por meio da utilização de estruturas comuns e customizáveis que proporcionam uma característica homeostática, facilitando as mudanças para atender aos novos anseios do cliente/consumidor.

4.1.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A partir dos objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, é necessária a identificação das condições necessárias para que a corporação gere crescimento e melhoria em longo prazo.

Os objetivos desta quarta perspectiva, **aprendizado e crescimento**, focalizam o oferecimento da infra-estrutura que permitirá a consecução dos objetivos nas outras três perspectivas.

São três categorias que definem a perspectiva do aprendizado e crescimento: [i] capacidade dos funcionários; [ii] capacidade dos sistemas de informação; e, [iii] motivação, *empowerment* e alinhamento.

No início da produção em massa, pós-revolução industrial, os funcionários eram contratados para realizar trabalhos braçais. Hoje, na era da informação, muitos desses trabalhos de rotina passaram a ser automatizados. Soma-se ainda o fato de que, atualmente, fazer um trabalho

³⁵ Para atender aos requisitos de sustentabilidade é necessário, primeiramente, o alinhamento dos colaboradores em prol de ações sustentáveis, por meio de programas internos de conscientização coletiva no consumo das utilidades, programas de práticas de responsabilidades social e ética, entre outros. Para tanto, como será visto posteriormente no Quadro 4, enquadra-se as práticas de sustentabilidade na perspectiva de aprendizado e crescimento, que pela relação de causa e efeito do BSC, gera benefícios nos processos internos.

com a mesma eficiência não é suficiente para manter o sucesso das corporações e, cada vez com mais intensidade, os clientes interagem na concepção de produtos e serviços. Isso demanda velocidade e habilidade nos processos para atender a essas expectativas e necessidades. Para isso, o desenvolvimento contínuo da capacitação dos funcionários é parte essencial desse processo de aprendizado e crescimento. As novas idéias, que promovem a melhoria dos processos, são cada vez mais emanadas por funcionários da linha de frente, que se vinculam mais diretamente com os processos internos atuais e com clientes. Essa mudança exige, portanto, reciclagem dos funcionários, para que as suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Além disso, os funcionários precisam estar satisfeitos quanto à sua atuação na corporação e quanto às condições de trabalho, pois funcionários satisfeitos é pré-condição para a produtividade, capacidade de resposta, e qualidade dos serviços executados³⁶.

Para que os funcionários desempenhem com eficácia suas ações em prol das metas de superação e desenvolvimento, a informação é um instrumento essencial. Para tanto, sistemas de informações bem estruturados são necessários para que os funcionários melhorem os processos, tanto continuamente, como por meio de programas de qualidade total de gerenciamento (TQM), ou ainda pontualmente, por meio de redesenho e/ou reengenharia de processos. Esses sistemas de informação permitem o monitoramento e *feedback* dos processos, que serão usados para sustentar programas de melhoria, para redução de defeitos, custos, tempo de execução, entre outras melhorias.

Contudo, até mesmo funcionários habilitados, que dispõem de sistemas de informações adequados para monitorar e controlar suas ações, não promovem o aprendizado e crescimento se não estiverem motivados e alinhados aos objetivos corporativos. Cada funcionário deve entender seu papel na geração de resultados, se sentindo parte importante do negócio, assim, novas idéias serão sugeridas e implantadas em prol da melhoria dos processos, inovação e, conseqüentemente, satisfação dos clientes e acionistas.

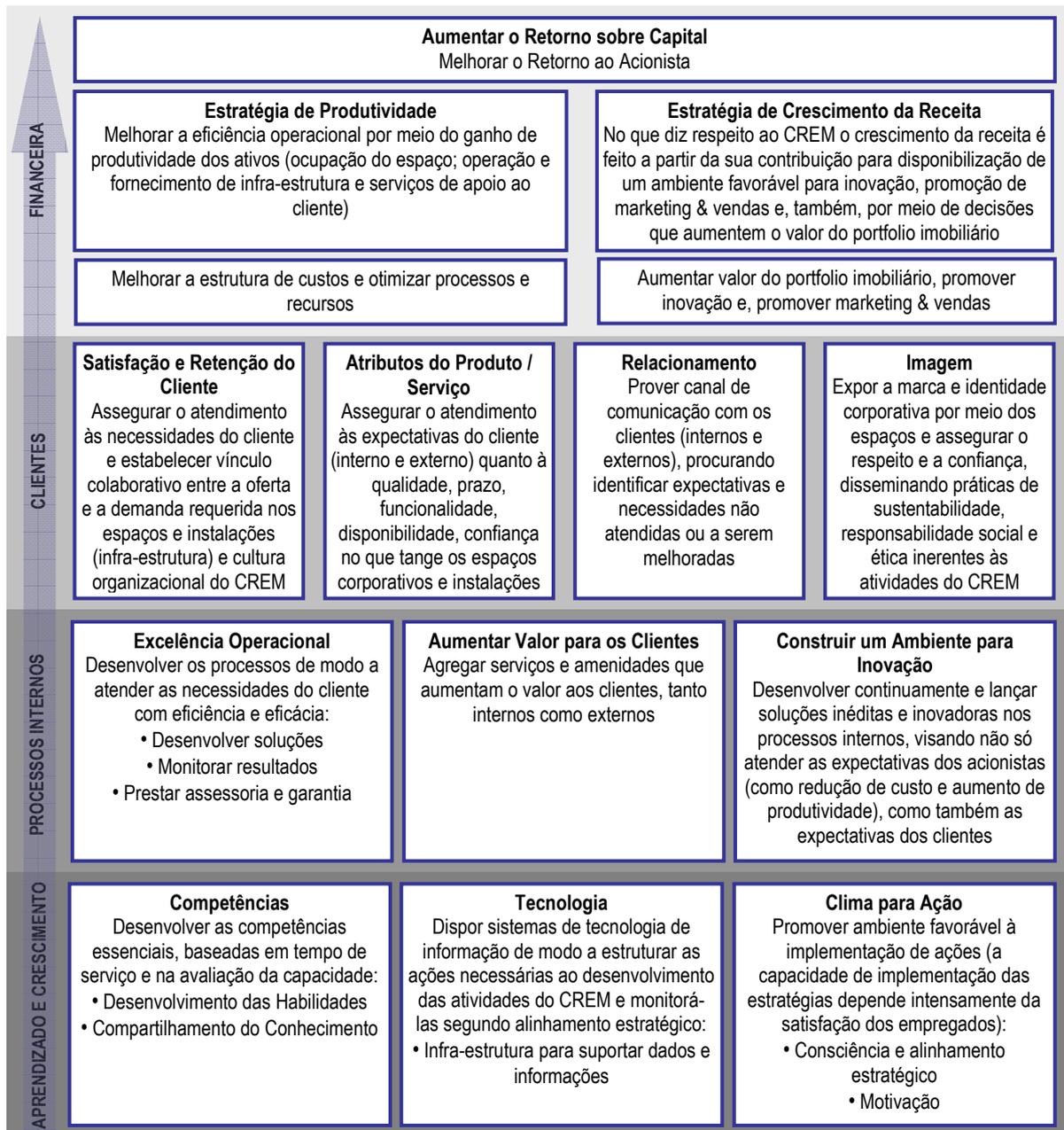
A Tabela 23 resume os vetores situacionais do aprendizado e crescimento considerando as três categorias acima citadas.

³⁶ Muitas corporações perdem parte do seu conhecimento com a insatisfação de funcionários essenciais à corporação, que passam a buscar melhores condições em empresas concorrentes. Essa perda é muitas vezes extremamente prejudicial ao sucesso das corporações, não só pela perda de conhecimento e habilidades internas, como também por questões de sigilo e divulgação das estratégias.

Vetores Situacionais do Aprendizado e Crescimento		
Competências dos Funcionários	Infra-Estrutura Tecnológica	Clima para a ação
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades Estratégicas - Níveis de treinamento - Alavancagem das habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias estratégicas - Banco de dados estratégicos - Captura de experiência - Softwares - Patentes, direitos autorais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de decisões críticas - Foco estratégico - <i>Empowerment</i> dos funcionários - Alinhamento pessoal - Moral - Espírito de equipe

Tabela 23 – Vetores Situacionais – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997)

Baseando-se no conteúdo abordado para as quatro perspectivas do BSC, o Quadro 3 a seguir demonstra sucintamente as abordagens, dentro das quatro perspectivas, que o CREM deve harmonizar-se durante suas ações para atender aos objetivos financeiros e de satisfação dos clientes (internos e externos) da corporação.



Quadro 3 – Perspectivas do *Balanced Scorecard* e as respectivas abordagens de atuação do CREM

4.2 Estrutura de Referência para elaboração do BSC aplicado ao CREM

No ambiente do CREM, o desafio é estabelecer a interação entre os objetivos estratégicos e ações operacionais, cujo efeito influenciará diretamente a realização dos objetivos estratégicos das demais áreas da corporação. De fato, o CREM não possui uma relação estritamente direta e evidente com a estratégia corporativa. No entanto, o sucesso de suas ações implica diretamente no sucesso dos departamentos ao qual dá suporte, e esses, por consequência, conseguem desenvolver suas estratégias e objetivos de forma a alcançar o sucesso da

organização como um todo. Por essa análise, percebe-se, portanto, o quão complexo é estabelecer as relações de causa e efeito do CREM com as diversas áreas corporativas. Por isso, o processo de elaboração do BSC se aplica, e com muita ênfase, como um exercício para compreender como se promovem essas interações. O estabelecimento de canais de comunicação e o fluxo eficiente de informações são outros importantes fatores para o sucesso do CREM e para enfatizar a sua importância no processo decisório corporativo.

Por esse motivo, são válidos os esforços no sentido de cada departamento da organização elaborar o seu BSC como forma de mapear as relações entre suas ações e respectivas conseqüências em prol dos objetivos estratégicos da corporação. O desdobramento das estratégias, que implica num esforço inicial para a compreensão das diversas relações, é capaz de concentrar esforços nos aspectos que realmente são importantes.

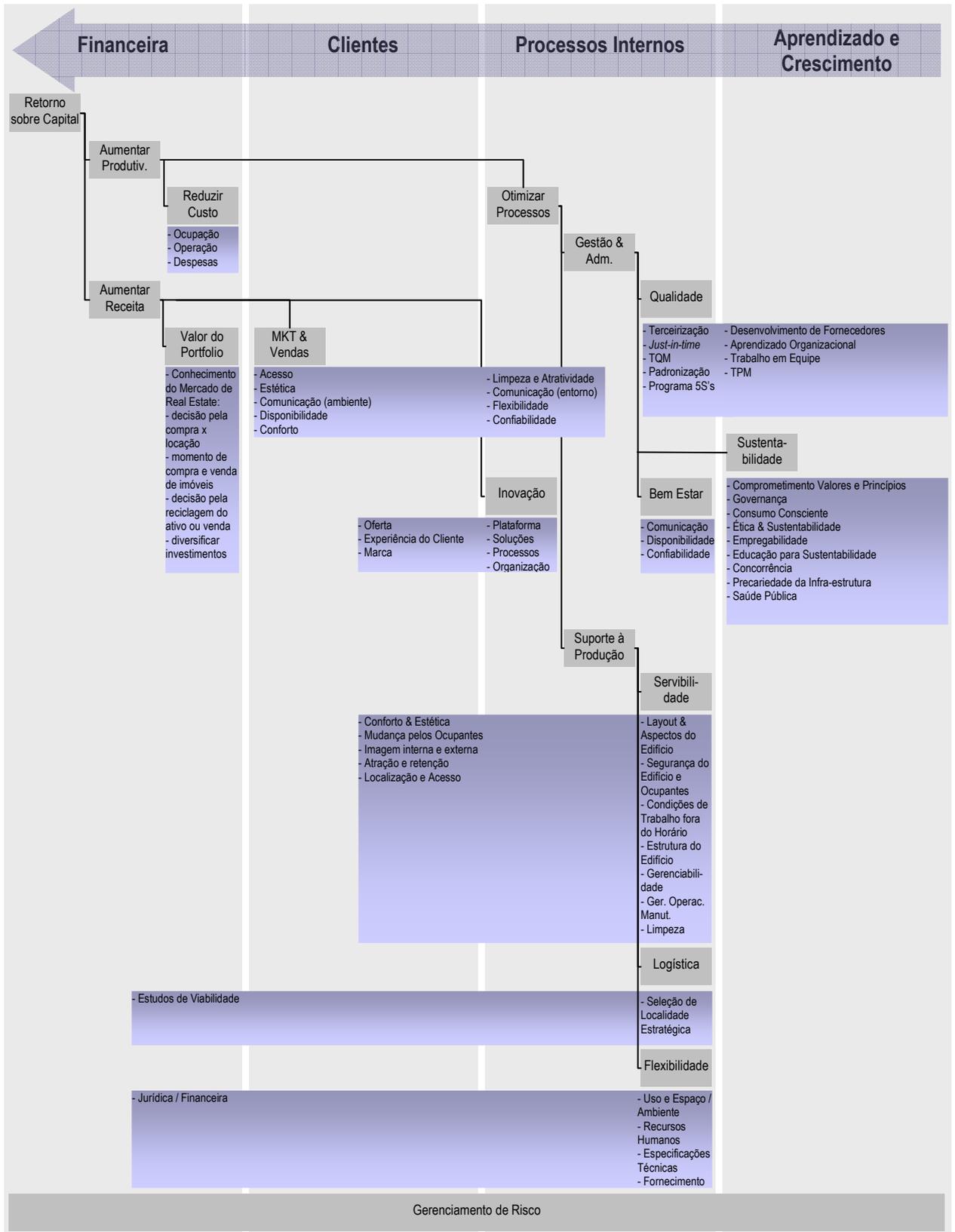
De antemão, é necessário compreender quais os requisitos de desempenho que cada departamento (seja interno ou terceirizado) deve atender para que os objetivos corporativos sejam cumpridos. Posteriormente, é necessário identificar quais são as iniciativas para que esses requisitos sejam atendidos conforme desejado. Alinhada às metas de desempenho, essas são confrontadas com os níveis atuais, identificando, assim, a necessidade de formular, ou incluir, novas iniciativas, e, até mesmo, excluir iniciativas antes dadas como estratégicas.

No capítulo 3 foram expostos os requisitos de desempenho quanto à atuação do CREM nas corporações, bem como as possíveis práticas para atendimento aos requisitos, e os possíveis indicadores para monitorar e controlar essas práticas (*feedback*). No Quadro 4 apresenta-se, partir do conteúdo abordado no capítulo 3 e no presente capítulo, a estrutura de referência à elaboração do BSC aplicado ao CREM. Nessa estrutura, os requisitos de desempenho e suas respectivas ações foram enquadrados nas perspectivas do BSC.

A partir dessa estrutura, os requisitos de desempenho, ações, e os possíveis indicadores de desempenho e de suporte foram compilados em uma única planilha apresentada no **ANEXO A** deste texto. Essa estrutura, denominada como **estrutura de referência**, servirá como base de referência para elaboração de um BSC para orientação estratégica do CREM nas diferentes corporações.

Como cada organização apresenta seus objetivos corporativos, a partir dessa estrutura derivam-se diferentes BSC, uma vez que as iniciativas estratégicas, bem como as metas de desempenho, devem estar alinhadas a esses objetivos.

Vale ressaltar que a estrutura de referência formatada tem aplicabilidade sob a ótica de atuação do CREM em nível estratégico. Ou seja, parte-se de uma abordagem genérica e abrangente, a qual servirá como orientação estratégica para aplicação nesta área de gerenciamento para, a partir de então, serem desdobradas as ações em nível operacional, em função: [i] da capacidade interna de cada corporação (pessoas, espaços, processos e tecnologias), [ii] dos alvos das iniciativas estratégicas (função dos processos, utilidades, espaços, mais representativos à operação), e, também [iii] dos objetivos de longo prazo de cada corporação, tanto relacionados à satisfação dos acionistas como dos clientes do CREM.



Quadro 4 – Estrutura de Referência à elaboração do BSC aplicado ao CREM das corporações

4.3 Aplicação Prática da Estrutura de Referência

Como visto no presente capítulo o BSC traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas enquadrados nas quatro perspectivas. O Quadro 4 apresenta a **estrutura de referência** para elaboração do BSC aplicado ao CREM das corporações, que se desdobram em ações e indicadores, conforme demonstrado na planilha do **ANEXO A**. Segundo NORTON E KAPLAN (2000), embora a multiplicidade de medidas que o BSC contempla possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, se caracterizam pela unidade de propósito, uma vez que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Sendo assim, a partir de implementada a visão e estratégia das corporações, cada sub-área, num conjunto coerente a essas estratégias, elabora o BSC contemplando os requisitos de desempenho a serem atendidos e as suas respectivas iniciativas estratégicas e indicadores. Isso se aplica ao CREM, ou seja, em função do contexto de cada corporação derivam-se diferentes BSC a partir da **estrutura de referência**.

Para tanto, no intuito de validar a aplicação prática dessa estrutura apresenta-se na seqüência a validação por meio da aplicação prática em uma multinacional do ramo automobilístico. A partir do contexto (estratégias e objetivos corporativos), definem-se os requisitos, iniciativas estratégicas (práticas do CREM) e seus respectivos indicadores de desempenho.

4.3.1 Descrição do Contexto da Aplicação Prática

Antes de apresentar o BSC formatado a partir da estrutura de referência para orientação estratégica do CREM na corporação objeto da aplicação prática, é importante descrever o contexto que levou à escolha dos requisitos de desempenho, das iniciativas estratégicas e dos respectivos indicadores de desempenho priorizados, os quais compõe o BSC do CREM.

Trata-se de uma indústria do ramo automobilístico, líder de mercado no segmento de veículos comerciais (caminhões e ônibus).

No Brasil, a empresa está instalada em três sites: São Bernardo do Campo - SP (produção de caminhões e ônibus); Campinas - SP (pós-vendas e suporte a rede de concessionários) e Juiz de Fora - MG (montagem do automóvel em regime de CKD). Por conta das diferentes estratégias entre as unidades de negócio, para fins dessa aplicação prática, será considerada somente a participação do CREM nos sites de São Bernardo do Campo - SP e Campinas - SP, cuja unidade de negócios são veículos comerciais.

O atual crescimento da economia afeta diretamente a produção de veículos comerciais. Por conta disso, a capacidade produtiva da organização está se esgotando com a atual configuração, sendo, portanto, necessários investimentos no sentido de atender a demanda atual. Dentre os principais gargalos de produção está a geração de utilidades e infra-estrutura de apoio à instalação de novas máquinas e equipamentos e a manutenção de sistemas de distribuição que se encontram em estado precário, em razão da falta de investimentos durante os períodos de recessão.

Apesar do crescimento, a organização não apresenta demanda por novas áreas, mas sim, pretende otimizar a ocupação do espaço atual, seja por meio de terceirizações de processos não estratégicos, seja pela racionalização dos espaços, tanto administrativos quanto produtivos (a exemplo das áreas de estoque).

A indústria automobilística é uma indústria que sempre inovou prezando a otimização dos processos produtivos e, conseqüentemente, visando a redução de custos. Nesse contexto, muitas das inovações ocorridas em outros segmentos de mercado decorreram a partir de adaptações de seus processos inovatórios. No entanto, no ambiente industrial, no qual se apóia este caso prático, a atuação do CREM caminha a reboque das inovações da indústria automobilística. No ambiente da corporação objeto da aplicação prática, a atuação do CREM se promoveu reativamente às necessidades da empresa. Em contrapartida, se analisado o caso da fábrica de caminhões da Volkswagen (Rezende/RJ), a atuação do CREM pôde ser pró-ativa, a partir do momento em que se definiu premissas para a implantação de um consórcio modular. Fazendo-se uma comparação entre as estratégias das duas organizações, somada ao sistema de produção adotado por cada uma delas, tem-se que a parcela de custo fixo no custo total do produto da corporação objeto da aplicação prática é muito maior em relação sua concorrente direta.

Independente da estratégia adotada, a evolução da indústria automobilística não é tão dinâmica quanto às de telecomunicações e informática, por exemplo. Ainda, vale destacar que a indústria automobilística brasileira não é um segmento de vanguarda em processos produtivos. Muitas das operações aqui realizadas pertencem a, no mínimo, uma geração tecnológica anterior àquela adotada na Europa ou nos Estados Unidos. Por esse motivo, existe certa previsibilidade quanto ao processo produtivo ou tecnologia que se planeja implantar na indústria brasileira. No caso da corporação objeto da aplicação prática, um outro motivo a que se deve esse fato é o custo de implantação e a viabilização econômica por conta do baixo volume de produção quando comparado a outras plantas em seu país de origem.

Nesse contexto, o nível do GF pode ser caracterizado como o principal agente do CREM no âmbito da corporação em análise, já que muitas das ações dos outros dois níveis estão limitadas pelas estratégias da empresa. Tal fato, no entanto, não descarta a possibilidade de algumas iniciativas pontuais, mesmo que de outras empresas do setor, serem destacadas no âmbito da atuação dos níveis de Gerenciamento de Propriedades e Gerenciamento de Ativos, dentro da estrutura do CREM.

Alguns centros de distribuição e operações logísticas já estão sendo concebidos aproveitando-se o uso da inteligência do CREM quanto à estruturação de recursos para financiar tais operações. Tratam-se de operações de desmobilização do patrimônio imobiliário, por meio de instrumentos como o *sale-leaseback*, ou de expansão e novas instalações, por meio de contratos de *built-to-suit*.

Todos esses aspectos são válidos como entradas (*inputs*) quanto às ações que podem e que estão atualmente sendo tomadas no âmbito do CREM. Contudo, apesar do crescimento econômico e do aumento de produção, a corporação em análise não apresenta em seu plano estratégico a busca por novas áreas de expansão de suas operações.

Com base no diagnóstico proporcionado a partir de comparações entre as empresas que atuam no mesmo segmento, uma das estratégias da organização é reduzir o custo fixo agregado ao seu produto final. Em épocas de crescimento econômico e utilização total da capacidade produtiva, o custo fixo, mesmo que alto, é absorvido pela alta demanda. Porém, em épocas de recessão, o mesmo custo fixo tem que ser rateado pela baixa demanda, implicando assim, no alto custo do produto final. Portanto, para garantir a margem de retorno aos acionistas em um ambiente cada vez mais competitivo por preço, tem-se como alternativa a redução do custo fixo. Isso, no âmbito do CREM, significa a eficiência do uso do espaço corporativo e otimizações de processos.

Nesse sentido e como estratégia, todas as ações do CREM no âmbito da corporação objeto da aplicação prática devem estar apoiadas em três pilares básicos:

[i] confiabilidade: todos os processos e sistemas devem atender às especificações requeridas pela organização, especialmente pelos processos produtivos. Como exemplo, pode ser citada a calibragem dos sistemas de ar comprimido para funcionamento dos robôs nas áreas de montagem bruta, ou ainda, sistemas eletrônicos agregados às instalações elétricas de modo a evitar campos eletromagnéticos que interfiram nos sistemas de medições. Não menos

importante é o atendimento as expectativas da organização e de seus usuários no que diz respeito às questões de conforto ambiental, segurança e integridade física;

[ii] disponibilidade: diante da alta demanda do mercado, não há espaço para a interrupção de utilidades para o processo produtivo. Atualmente, tudo o que se produz é vendido. Além disso, qualquer parada de fornecimento pode gerar retrabalhos e perdas significativas;

[iii] flexibilidade: a organização necessita de sistemas flexíveis para atendimento às oscilações de volume e mix de produção, a fim de se otimizar todos os recursos e investimentos empregados. Como exemplo, pode-se citar a implantação de anéis para abastecer a produção com as utilidades necessárias. Além de balancear o abastecimento, já que em muitos casos unifica duas ou mais centrais de utilidades, permite a condição de contingenciamento nos casos de parada de fornecimento por conta de uma falha no processo ou uma simples parada para manutenção.

4.3.2 BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática

Conhecido o contexto, ou seja, os objetivos estratégicos da corporação, os gargalos e limitações para implementação dos objetivos, e, assim, os alvos de iniciativas, definem-se quais requisitos de desempenho, iniciativas estratégicas e indicadores devem ser priorizados, para a partir daí formatar o BSC aplicado ao CREM para orientação estratégica dessa área de gerenciamento de modo alinhado aos objetivos estratégicos da corporação.

No Quadro 5 apresenta-se o BSC formatado a partir da estrutura de referência e do contexto da corporação objeto da aplicação prática.

Conforme mencionado na descrição do contexto o foco das iniciativas estratégicas nesse caso, ou seja, considerando o ambiente interno e externo atual, se concentram principalmente no nível de GF, e no nível do GP, como observado no Quadro 5. Para reduzir os custos fixos, um dos requisitos a ser priorizado pelo CREM, é necessário promover ações de redução no consumo das utilidades mais representativas, e no custo de ocupação do espaço, desmobilizando ativos imobiliários ociosos e racionalizando a ocupação. Desta forma, compreendem-se as ações priorizadas na perspectiva **financeira**.

Tratando-se da perspectiva dos **clientes** as ações priorizadas são àquelas que visam proporcionar o conforto no ambiente de trabalho, com foco na padronização dos espaços (mobiliários, iluminação, conforto térmico), assim como no que diz respeito à facilidade de

acesso dos colaboradores ao trabalho, por meio da oferta de linhas de ônibus fretados e da disponibilização de áreas para estacionamento próximas ao site.

Como os clientes também são as concessionárias, responsáveis pelas vendas dos veículos comerciais, existem momentos de alta demanda que devem ser suportados pelo CREM. Nessas situações o CREM deve garantir a disponibilidade de infra-estrutura e serviços em períodos atípicos de produção.

APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO BSC - MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO			
PERSPECTIVA	REQUISITOS DE DESEMPENHO	AÇÕES (PRÁTICAS DO CREM)	INDICADORES DE DESEMPENHO
	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Financeira	Minimizar Custos e Despesas / Eficiência no Uso do Espaço	Otimizar / racionalizar a ocupação Desmobilizar ativos imobiliários ociosos (Eficiência no uso do espaço) Otimizar as operações no site de Campinas - SP e desmobilizar parte do site para empresas interessadas	Custo de Ocupação do Espaço / Unidade Produzida Custo de ocupação / Veículo produzido
		Definir estrutura operacional com foco no atendimento às competências essenciais e atividades críticas da organização Definir parâmetros para decisão entre "fazer" ou "comprar" (análise estratégica 'vs' econômica)	Custos de Utilidades (total) / Unidade Produzida
		(Operação) Reduzir custos com a geração de utilidades (Desenvolver empresas para fornecimento por demanda)	Custo da utilidade vapor / Veículo produzido Custo da utilidade ar comprimido / Veículo produzido
		Identificar e priorizar ações para gerar economia de consumo das utilidades mais representativas	Custos de Utilidades (total) / Unidade Produzida Custo de energia / Veículo produzido Custo de água / Veículo produzido Custo de gás / Veículo produzido
		(Operação) Reduzir custos com consumo de energia elétrica; água; gás	
		Configurar Planos de Manutenção, Contingência e Emergência	Custo de Cada Contrato / Custos Totais de Manutenção
		(Manutenção) Reduzir custos com manutenção de equipamentos	Custo dos contratos de manutenção dos equipamentos / Custos totais de manutenção
Cliente	Promover suporte a produção / Servibilidade / Conforto e Estética; Suporte ao Trabalho de Escritório; Efetividade de Reuniões; Som e Ambiente Visual	Propiciar condições satisfatórias (térmico, acústica, iluminação natural / artificial e ergonomia) segundo normas e legislações pertinentes no ambiente físico de trabalho para o desenvolvimento de todas as operações e serviços demandados pela organização, sejam elas de uso comum ou específico (Satisfação dos Clientes) Padronizar todas as estações de trabalho nos ambientes administrativos e escritórios da produção (mobiliário, iluminação e conforto térmico)	GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's: Quantidade de postos de trabalho padronizados (realizados) / acordados
		Promover suporte a produção / Servibilidade / Localização e Acesso	Prospectar localidades com facilidades de acesso aos usuários (colaboradores) - Facilidades de estacionamento; - Disponibilidade de transporte público (ônibus, metrô e trens) (Satisfação dos Clientes) Garantir o fácil acesso dos colaboradores ao ambiente de trabalho, ofertando ônibus fretado e vagas de estacionamento próximas ao Site
	Promover Marketing e Vendas / Disponibilidade	Disponer infra-estrutura e serviços na quantidade, qualidade e prazos requeridos (Disponibilidade) Garantir o fornecimento de utilidades nos períodos críticos de produção (alta demanda) - inclusive em finais de semana e feriados	Índice de Satisfação dos Clientes Índice de Satisfação dos Clientes em relação à: Horas de fornecimento disponibilizadas 'vs' Horas de fornecimento requerida

Quadro 5 – BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática (continua)

Para os **processos internos**, os alvos das incitativas são redução dos prazos de execução de processos do CREM, disponibilidade e confiabilidade dos serviços e, principalmente, flexibilidade. Para tanto, as ações são direcionadas no intuito de atender esses alvos, conforme observado no Quadro 5, seja pelo aumento da qualidade, por meio da padronização de processos e procedimentos, seja pela implantação de programas da qualidade e 5S's. Soma-se ainda a promoção da inovação, no intuito de buscar excelência operacional, que nesse caso tem como foco conferir modularidade aos sistemas, por meio da integração da base de dados e processos sob controle do CREM em um único software (CAFM).

APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO BSC - MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO			
PERSPECTIVA	REQUISITOS DE DESEMPENHO	AÇÕES (PRÁTICAS DO CREM)	INDICADORES DE DESEMPENHO
	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Processos Internos	Incrementar Gestão e Administração / Qualidade / Padronização	Estabelecer padronização de processos e procedimentos de modo a reduzir prazos de execução e garantir a qualidade (métodos e instruções de trabalho; procedimentos operacionais e administrativos padrões, etc.) (Padronização; Confiabilidade) Desenvolver Procedimentos Operacionais Padrão e Instruções de Trabalho para todas as atividades realizadas pelo CREM, no intuito de fornecer serviços consistentes, com padrão constante de atendimento e customizáveis	Custo operacional após padronização / Custo operacional antes da padronização Tempo do processo após padronização / Tempo do processo antes da padronização Custo operacional após padronização / Custo operacional antes da padronização Tempo do processo após padronização / Tempo do processo antes da padronização
	Incrementar Gestão e Administração / Bem-Estar / Disponibilidade e Confiabilidade	Disponibilizar os recursos e infra-estrutura necessários para que os usuários possam desempenhar seus respectivos trabalhos sem restrições ou limitações Garantir o funcionamento do ambiente e suas respectivas instalações e facilidades (Disponibilidade; Confiabilidade) Garantir o fornecimento de utilidades dentro dos padrões especificados (quantidade, qualidade, prazo, custo)	GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's. GAP entre nível de cada serviço e seus respectivos SLA's: Quantidade de paradas ocorridas 'vs' máximo de quantidade de paradas permitidas (acordadas)
	Prover Suporte à Produção: Flexibilidade / Especificações Técnicas	Padronizar especificações sempre que possível para redução de custos (estoques, margens de negociação, intercambialidade) e ganho de flexibilidade (Flexibilidade) Garantir a implantação de máquinas e equipamentos com plataformas e sistemas comuns	Espaço corporativo (m ²) em conformidade com as padronizações definidas / Espaço corporativo sob controle do CREM a serem padronizados Quantidade de sistemas flexíveis / Quantidade de sistemas totais sob controle do CREM a serem padronizados (flexibilizados)
	Incrementar a Gestão e Administração / Gestão pela Qualidade Total	Implantar programas de gestão da qualidade específicos para o CREM (Sistemas de Gestão) Garantir a re-certificação ISO 9000 e 14000 (Sistema de Gestão Integrada) no que tange as atividades do CREM	Ações realizadas / Ações planejadas (Processo de Certificação) Ações realizadas / Ações planejadas (Processo de Certificação)
	Promover Inovação / Plataforma	Prover estruturas comuns e customizáveis no processo de desenvolvimento de soluções (Plataforma; Gerenciabilidade) Implantar sistemas supervisórios em todos os sistemas de utilidades sob controle do CREM	Quantidade de processos do CREM suportados pelo CAFM Quantidade de processos do CREM suportados pelo CAFM
	Prover Suporte à Produção: Servibilidade / Proteção do Edifício e Ocupantes	Garantir a integridade física de todos os ocupantes das edificações, seus respectivos bens e do empreendimento em geral (Proteção do edifício e ocupantes) Garantir que toda a infra-estrutura de apoio e suporte à situações de risco esteja disponível com suas respectivas redundâncias e que todos os agentes envolvidos estejam aptos à operacionalizá-las	Gap entre características físicas e operacionais do espaço e as exigências legais (legislações vigentes) Gap entre características físicas e operacionais do espaço e as exigências legais (legislações vigentes no que tange aspectos de segurança e combate à incêndio)

Quadro 5 - BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática (continua)

No entanto, para a implementação dos objetivos estratégicos definidos para as três perspectivas: financeira, do cliente, e, dos processos internos, é necessário analisar a capacidade dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e a motivação e alinhamento dos colaboradores em conformidade com as estratégias corporativas. Para o caso da corporação objeto da aplicação prática, priorizam-se na perspectivas de **aprendizado e crescimento**, os três alvos de iniciativas acima mencionados, por meio do desenvolvimento de fornecedores; melhora da qualidade dos processos em função do envolvimento dos colaboradores para garantir o primeiro atendimento e reconhecer as ações a serem tomadas quando necessário; treinamento dos funcionários visando mantê-los aptos ao desenvolvimento de novas tecnologias; disseminar práticas de responsabilidade social e ética nas atividades do CREM (alinhado aos valores da corporação), e, garantir um fluxo de informação criando uma base de dados disponível à todos os colaboradores do CREM sobre as lições aprendidas.

APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO BSC - MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO			
PERSPECTIVA	REQUISITOS DE DESEMPENHO	AÇÕES (PRÁTICAS DO CREM)	INDICADORES DE DESEMPENHO
	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Aprendizado e Crescimento	Incrementar Gestão e Administração / Qualidade / Desenvolvimento de Fornecedores	Promover alianças e relações de longo prazo com fornecedores Estabelecer planejamento de terceirização: bases de contratos; responsabilidades; padrões de qualidade e níveis de serviços (SLA's) Acompanhar o desempenho dos fornecedores e parceiros (Desenvolvimento de Fomecedores) Promover o treinamento dos fornecedores do CREM nos moldes dos sistemas internos da organização	Quantidade de Fornecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado) Quantidade de Fomecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado): % de fornecedores integrados e treinados / lista de todos os fomecedores
	Incrementar Gestão e Administração / Qualidade / Sistemas de Manutenção (TPM - Manutenção Produtiva Total)	Envolver os operadores em pequenas tarefas de manutenção e reparo, de maneira a garantir o primeiro atendimento e reconhecer iniciativas a serem tomadas (Sistemas de Qualidade) Implantar o Sistema TPM em todas as atividades operacionais do CREM	Horas Paradas / Horas de Funcionamento Horas Paradas / Horas de Funcionamento (para equipamentos de simples e rápida manutenção)
	Incrementar Gestão e Administração / Sustentabilidade / Ética e Sustentabilidade	Promover ações no âmbito de atuação do CREM no que diz respeito à manutenção dos padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável (Ética e Sustentabilidade) Disseminar os princípios e padrões éticos da organização (Princípios e Valores do Código de Ética Corporativo) entre todos os colaboradores do CREM. Os princípios éticos levam em conta a igualdade de direitos entre todos os colaboradores, relações de trabalho empregado-empregador, contratos, etc.	Ações realizadas / Ações planejadas Ações realizadas (práticas de ética e sustentabilidade) / Ações planejadas (programas de práticas de ética e sustentabilidade planejados)

Quadro 5 - BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática (continua)

APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO BSC - MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO			
PERSPECTIVA	REQUISITOS DE DESEMPENHO	AÇÕES (PRÁTICAS DO CREM)	INDICADORES DE DESEMPENHO
	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Aprendizado e Crescimento	Incrementar Gestão e Administração / Sustentabilidade / Empregabilidade	Promover ações com os funcionários do CREM e fornecedores visando obter um processo de renovação contínua das competências dos empregados alinhado às necessidades mercadológicas e desenvolvimento de novas tecnologias (Empregabilidade; Educação) Treinar todos os colaboradores no "Programa Simulador" (Treinamento anual, com duração de uma semana, onde os funcionários simulam a gestão e administração das operações de toda a organização)	Horas de treinamento externo para especialização dos funcionários do CREM Horas de treinamento externo para especialização dos funcionários do CREM: Horas de treinamento / Quantidade de funcionários
	Incrementar Gestão e Administração: Qualidade / Aprendizado Organizacional	Promover as políticas de desenvolvimento para os colaboradores; Criar cultura organizacional de aprendizado e crescimento (base de dados de lições aprendidas, difusão do conhecimento, etc.) (Aprendizado Organizacional) Criar banco de dados para registro das ações e resultados	Quantidade de lições aprendidas e difundidas / Quantidade de lições aprendidas Quantidade de lições aprendidas e difundidas (disponível no banco de dados) / Quantidade de lições aprendidas

Quadro 5 - BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática

A partir do BSC formatado para orientação estratégica do CREM, como o validado na aplicação prática, é que se inicia a implementação das ações. As iniciativas estratégicas são então desdobradas em ações em nível operacional. Ou seja, o BSC, como o detalhado no Quadro 5, servirá para alinhar todos os responsáveis do CREM (nos três níveis: GA, GP e GF) em prol do atendimento aos requisitos de desempenho priorizados.

Vale ressaltar que o atendimento aos requisitos é avaliado apenas quando confrontada as metas de desempenho desejadas, para cada um dos indicadores, com os resultados encontrados em cada um deles. Como não é foco do presente trabalho avaliar se as ações priorizadas foram de fato hábeis para o cumprimento das metas, mesmo porque isso seria avaliado em médio e longo prazo, não estão descritas no Quadro 5 as metas de desempenho desejadas pela corporação objeto da aplicação prática.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC é uma ferramenta de gestão para que as unidades de negócio descrevam e implementem suas estratégias, de modo integrado às estratégias das demais áreas (unidades de negócio e/ou serviços), bem como às estratégias corporativas. No âmbito do CREM não é diferente. Antes de formatar o BSC a partir da **estrutura de referência** é necessário a prévia tradução da visão e estratégias, a identificação de gargalos e limitações para a efetiva implementação dessas e, assim, a identificação dos alvos de iniciativas estratégicas.

A validação da aplicabilidade da estrutura de referência na formatação de um BSC aplicado ao CREM da corporação objeto da aplicação prática, demonstra a importância dessa sistemática de planejamento e gerenciamento na formatação de um BSC capaz de orientar a estratégia da área voltada para agregar valor às corporações. A partir de formatado o BSC é que se implementam as iniciativas estratégicas por meio do desdobramento dessas nas ações em nível operacional. Isso permite direcionar ações de maneira alinhada às estratégias do CREM, que por sua vez apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Não mais importante que a elaboração do BSC em nível estratégico formatado a partir da estrutura de referência (objetivo principal desta monografia), é o desdobramento de ações em nível operacional. São duas etapas distintas e complementares para atuação estratégica do CREM. Primeiramente se define qual são os alvos das iniciativas estratégicas, em função do contexto (ambiente interno e externo) da corporação, e como essas iniciativas serão medidas e avaliadas. Posteriormente essas iniciativas estratégicas são desdobradas em ações operacionais para implementação de cada uma delas. Implementadas as ações, é necessário monitorá-las, por meio de indicadores de desempenho. No entanto, os indicadores de desempenho por si só não são referências para as tomadas de decisão, é necessário confrontá-los com as metas de desempenho desejadas (para cada indicador há um nível desejado de desempenho). O descolamento entre as metas desejadas e os resultados medidos para os indicadores de desempenho, alertam à necessidade de reformulação das iniciativas estratégicas inicialmente priorizadas. Nesse sentido, a estrutura de referência deriva em diferentes BSC aplicados ao CREM.

Uma das dificuldades na efetividade da aplicabilidade da estrutura de referência é a imperativa necessidade de se ter uma estrutura organizacional alinhada aos objetivos corporativos de longo prazo, para que assim sejam priorizadas e controladas ações focadas ao atendimento desses objetivos. Além disso, esse alinhamento da visão e estratégias, e,

posteriormente, a identificação dos alvos de iniciativas do CREM, demandam extenso planejamento, que muitas vezes não é priorizado nas ações de rotina do CREM nas corporações.

Como ora mencionado, o BSC, se bem elaborado e executado, configura-se não só como uma ferramenta de gestão, mas também como de estímulo às mudanças. Para tanto, é necessário monitorar e controlar o desempenho das ações praticadas a partir dos indicadores de desempenho, os quais são confrontados com as metas desejadas. Tão importante como identificar os alvos das iniciativas estratégicas, é a definição de como serão calculados os indicadores. Uma das fragilidades que o sistema de medição e controle pode apresentar é a falta de diretrizes e premissas quanto à composição dos parâmetros de cálculo dos indicadores contemplados na estrutura de referência, ou seja, para esses servirem como meio de avaliação das ações, bem como para *benchmarking*, é necessário que se mantenha um padrão na maneira de calculá-los, considerando sempre para os cálculos os mesmos parâmetros e premissas.

Tendo em vista a acuidade do CREM no suporte às demais áreas da corporação, justifica-se a importância da aplicabilidade da estrutura de referência e, assim, da formatação de BSC aplicado ao CREM. Como muitas das ações não só demandam altos volumes de investimento para serem implantadas, mas também impactam diretamente no desempenho das atividades das outras sub-áreas (e/ou unidades de negócio), é imprescindível o uso dessa ferramenta como forma de orientação estratégica para área do CREM.

6 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Dando continuidade ao presente trabalho no intuito de se aprimorar a atuação dessa área de gerenciamento nas corporações, sugerem-se os seguintes temas de pesquisa relacionados ao tema desta monografia:

- Detalhamento do desdobramento das iniciativas estratégicas em ações em nível operacional. A partir da escolha de uma ou mais iniciativas estratégicas abordadas na estrutura de referência, desdobram-se quais são as melhores práticas operacionais para implementação dessas iniciativas. A exemplo, pode-se citar a iniciativa estratégica de prover espaços com flexibilidade para atender às mudanças na demanda operacional, na qual pode ser feita uma pesquisa de campo, avaliando o que de fato confere flexibilidade ao ambiente. Esse tipo de pesquisa daria continuidade ao presente estudo, auxiliando a integração do conhecimento e ao amadurecimento dessa área de gerenciamento;
- Detalhamento de diretrizes e procedimentos para alinhamento das estratégias de cada unidade de negócio à estratégia maior (estratégia integrada) e como criar sinergia nesse processo de planejamento e definição de estratégias;
- Levantamento de campo em uma amostra significativa de corporações de diferentes setores com propósito de identificar quais dos requisitos, práticas e indicadores contemplados na estrutura de referência são praticados, e avaliar qual o posicionamento e amadurecimento dessa área de gerenciamento no ambiente das corporações, comparando o desempenho da atuação do CREM em função desse posicionamento (pós-avaliação da aplicabilidade da estrutura de referência e do BSC aplicado ao CREM);
- Definição de diretrizes e premissas para cálculo dos indicadores de desempenho, por meio de levantamento de campo e consenso em corporações de diferentes setores. A depender do indicador e sua complexidade, cada pesquisa é voltada para definição de diretrizes e premissas de um único indicador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOPA, F. J.; FOSTER, S. P. **Aligning corporate real estate with evolving corporate missions**: process-based management models. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 5, n.2, p. 143-164, apr., 2003.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. **Performance measurement in facilities management organizations**: transitions from measurement to management. In: CIB W70. Global Symposium, 2002. Glasgow, 2002.

APPA – Association of Higher Education Facilities Officers. **Asset lifecycle model for total cost of ownership management**: framework, glossary & definitions. Jun. 2002.

BOECHAT, C. B. e PARO, R. **Sustentabilidade no Brasil**. *Revista HSM Management*, n. 63, p. 88-96, ano 11, v. 4, jul./ago., 2007.

BOVET, D.; JOAS, A. **A chave é a execução**. *Revista HSM Management*, n. 34, p. 70-79, ano 5, v. 1, set./out., 2002.

DAVIS, G.; SZIGETI, F. **The value chain for corporate real estate**. International Center for Facilities, 2000.

DAVIS, G.; SZIGETI, F. **Using the ASTM/ANSI standards for whole building functionality and serviceability for major asset and portfolio decisions**. In.: CIB W70. Global Symposium, 2002. Glasgow, 2002

DI SERIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. **Competindo em tempo de flexibilidade**: casos de empresas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 23., 1999. Foz do Iguaçu, 1999.

DYE, K.; FOSTER, S. P. **Building continuity into strategy**. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 7, n.2, p. 105-119, apr., 2005.

GIBSON, V. A.; LOUARGAND, M. **Risk management and the corporate real estate portfolio**. In: American Real Estate Society Annual Meeting, apr.,2002.

HASCHER, R.; JESKA, S.; KLAUCK, B. **Atlas de edifícios de oficinas**. – Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2005. 264p.

ILSJAN, V. **A conceptual framework for corporate real estate management (CREM) research**. Tallinn University of Technology.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2002. 562p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. – 15. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. – 7. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

KRUMM, P. J. M. M.; VRIES, J. **Value creating through the management of corporate real estate**. *Journal of Property Investment & Finance*, v. 21, n. 1, p. 61-72, 2003.

LINDHOLM, A.; LEVÄINEN, K. I. **A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate**. *Journal of Property Investment & Finance*, v. 8, n. 1, p. 38-46, 2006.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Texto para discussão n. 397. Brasília: IPEA, jan. 1996.

LUBIENIECKI, E. C.; DESROCHER, N. J. **The case for simple comparison: a simple performance scorecard for effectiveness and efficiency**. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 6, n.1, p. 39-52, dec., 2003.

MANNING, C. A.; ROULAC, S. E. **Structuring the corporate real property function for greater “bottom line” impact**. *The Journal of Real Estate Research*, v. 13, n.3, p. 383-396, 1996.

MANNING, C. A.; ROULAC, S. E.; RODRIGUES, M. **Which corporate real estate management functions should be outsourced?**. *The Journal of Real Estate Research*, v. 14, n.3, p. 259-274, 1997.

MATHER, J. E. **Best practices for high-level occupancy planning: data and analysis**. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 6, n.2, p. 162-193, apr., 2004.

MICIUNAS, G. **What makes for effective organizational architecture in corporate real estate?** Going beyond reporting structure and sourcing decisions to considering strategic design issues. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 5, n.1, p. 19-30, dec., 2002.

O'MARA, M. A.; PAGE III, E. F.; VALENZIANO, S. F. **The global corporate real estate function:** organization, authority and influence. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 4, n.4, p. 334-347, sep., 2002.

O'MARA, M. A. **Strategy and Place**, Free Press, New York, 1999.

OVERHOLT, M. H. **Flexibilidade e vantagem competitiva.** *Revista HSM Management*, n. 18, p. 68-72, ano 3, v. 1, jan./fev., 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409p.

ROCHA LIMA Jr, J. **Formação da Taxa de Retorno em Empreendimentos de Base Imobiliária.** São Paulo: EPUSP, 1998. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/218).

_____. **Decidir sobre investimentos no setor da Construção Civil.** São Paulo: EPUSP, 1998. (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/200).

ROULAC, S. E. **Corporate property strategy is integral to corporate business strategy.** *The Journal of Real Estate Research*, v. 22, n.1/2, p. 129-152, jul./oct., 2001.

SANTOS JÚNIOR, A. A. **Inplacemnt.** *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n.3, p. 43-54, jul.-sep., 2001.

SAROSOJA, A.; GIBLER, K. M.; LEVÄINEN, K. I. **Value adding attributes of CREM.** In: *Urban and Regional Analysis Group: Working Paper n. 04-09*, oct., 2004.

SAWHNEY. M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. **As 12 dimensões da inovação.** *Revista HSM Management*, n. 60, p. 104-112, ano 10, v. 1, jan./fev., 2007.

SCHRIEFER, A. E. **Workplace strategy:** What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, v. 7, n.3, p. 222-233, 2005.

SPEE, R.; DOUW, W. **Cost-reduction location strategies**. Journal of Corporate Real Estate, v. 6, n.1, p. 30-38, dec., 2003.

TAY, L.; LIOW, K. H. **Corporate real estate management in Singapore**: a business management perspective. International Journal of Strategic Property Management, 10, p. 93-111, 2006.

THEN, D. S. S. **Integration of facilities provision and facilities support services provision** – a management process model. In: CIB W70. Global Symposium, 2002. Glasgow, 2002.

VALENZIANO, S. F.; KIOUS L. G. **Positioned for success**: designing the optimal corporate real estate organization - Part 1. Journal of Corporate Real Estate, v. 7, n.2, p. 129-144, apr., 2005.

WILSON, C.; HAGARTY, D.; GAUTHIER, J. **Results using the balanced scorecard in the public sector**. Journal of Corporate Real Estate, v. 6, n.1, p. 53-63, dec., 2003.

WIREMAN, T. **Benchmarking Best Practices in Maintenance Management**. – 1. ed. – New York: Industrial Press Inc., 2004. 212p.

WIREMAN, T. **Developing Performance Indicators for Managing Maintenance**. – 1. ed. – New York: Industrial Press Inc., 2005. 250p.

ANEXO A**ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO
ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM DAS CORPORações**

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas										Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte				
						Financeira	Cliente (usuários dos espaços)				Processos Internos		Aprendizado e Crescimento							
						Redução de Custo/ Crescimento de Receita	Utilização dos Ativos	Satisfação dos Clientes	Retenção de Clientes	Lucratividade dos Clientes	Atributos de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pós-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade de Informação	Motivação; Empowerment; Alinhamento	
Aumentar o retorno sobre o capital	Reduzir Custos	Minimizar custos e despesas	Eficiência na operação e manutenção	<p>Definir estrutura operacional com foco no atendimento às competências essenciais e atividades críticas da organização</p> <p>Definir parâmetros para decisão entre "fazer" ou "comprar" (análise estratégica "vs econômica")</p> <p>Identificar e priorizar ações para gerar economia de consumo das utilidades mais representativas</p> <p>Verificar compatibilidade entre processos existentes e potenciais alternativos</p>	GF	■														
Aumentar o valor para o acionista			Custos de operação	<p>Análise da melhor relação investimento-retorno para aplicação de tecnologias e processos (desenvolvimento e aplicação de processos adequados à estrutura da organizacional)</p> <p>Acompanhar todas as etapas do empreendimento (prospecção, concepção, construção, comissionamento e operação)</p>	GF	■														
				Desenvolver parâmetros para decisão entre investimento (reposição) e manutenção de ativos	GF	■														
				Configurar planos de manutenção, de contingência e emergência																

Classificação: Indicadores de suporte (cinza) / Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis (azul) / Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis (verde)

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas												Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte			
						Financeira			Cliente (usuários dos espaços)						Processos Internos				Aprendizado e Crescimento		
						Crescimento de Receita	Redução de Custo/ Aumento de Produtividade	Estratégia de Investimento/ Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Atritos de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pos-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade dos Sistemas de Informação	Alinhamento: Empowerment; Motivação	
Aumentar o retorno sobre o capital	Otimização de processo e recursos	Incrementar Sustentabilidade a gestão & administração	Sustentabilidade	Promover ações com os funcionários do CREM visando obter um processo de renovação contínua das competências dos empregados alinhado às necessidades mercadológicas e desenvolvimento de novas tecnologias	GF; GA; GP													■			
				Desenvolver modelos educacionais (treinamento) para ampliar a percepção das pessoas quanto às consequências diretas e indiretas de suas ações individuais e coletivas, nas dimensões sociais, econômica e ambiental do desenvolvimento da sociedade	GF; GP; GA																
Aumentar o valor para o acionista				Utilizar e disseminar práticas legais e éticas no processo competitivo entre os fornecedores	GF; GA; GP																
				Influenciar e disseminar valores compatíveis com o desenvolvimento sustentável	GF																
				Prover e direcionar investimentos necessários para manutenção e expansão da infraestrutura necessária para o desenvolvimento sustentável (energia, transporte, comunicação, etc.)	GP																
				Expandir as práticas e ações em prol da melhoria das condições de saneamento básico, segurança e saúde ocupacional	GF																
				Promover ações de minimização ou extensão de possíveis focos de propagação de doenças																	

Classificação:

Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis

Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Perspectivas										Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte								
				Acções (Objetivos Estratégicos)		Nível do CREM		Financeira			Cliente (usuários dos espaços)				Processos Internos		Aprendizado Crescimento					
Aumentar o retorno sobre o capital Aumentar o valor para o acionista	Otimização de processo e recursos	Promover suporte à produção	Efetividade ocupacional individual e de grupo Condições de trabalho fora de hora normal	GF	Garantir flexibilidade nos períodos de funcionamento / atendimento (fornecimento de serviços e infra-estrutura)	GF	Redução de Custos	Aumento de Produtividade	Estratégia de Investimento/ Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Atributos de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pós-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade dos Sistemas de Informação	Motivação; Empowerment; Alinhamento	Horas disponíveis (fora do período normal de funcionamento) / ano Quantidade de Ocorrências (ano corrente) / Quantidade de Ocorrências (anos anteriores)
Aumentar o valor para o acionista	Imagem interna e externa	GP	Buscar a promoção da marca (negócio) associada às características interna e externa do edifício (tradução da imagem corporativa)	GP	Atração e retenção de staff	Contribuir para a atração e retenção de talentos no âmbito do CREM	GF,GA,GP	Número de faltas não justificáveis Rotatividade (turnover) de empregados (ano corrente) Quantidade de Ações Trabalhistas	Índice de exposição da marca	Número de atrasos por conta de falhas no transporte público Quantidade de conduções média / funcionário Quantidade de Funcionários / Quantidades de Vagas	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis										
													Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis								
Sistemas especiais e tecnologias	Localização e acesso	GF	Garantir flexibilidade dos sistemas prediais de maneira a possibilitar a atualização tecnológica das instalações e do edifício em geral Prospectar localidades com facilidades de acesso aos usuários (colaboradores) - Facilidades de estacionamento. - Disponibilidade de transporte público (ônibus, metrô e trem)	GF	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis	Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis										
													Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis	Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis								

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas												Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte		
						Financeira			Cliente (usuários dos espaços)						Processos Internos				Aprendizado e Crescimento	
						Crescimento de Receita	Redução de Custos	Aumento de Produtividade/Estratégia de Investimento/Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Atritos de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pós-Vendas		Capacidade dos Colaboradores	Capacidade dos Sistemas de Informação
Aumentar o retorno sobre o capital	Aumentar a Produtividade processo e recursos	Promover suporte a produção	Logística	<p>Seleção de localidade estratégica</p> <p>Estudos de viabilidade</p>	<p>GA; GP</p>	<p>Redução de Custos</p> <p>■</p>	<p>Retenção de Clientes</p> <p>■</p>	<p>Satisfação dos Clientes</p> <p>■</p>	<p>Lucratividade dos Clientes</p> <p>■</p>	<p>Atritos de Produtos / Serviços</p> <p>■</p>	<p>Relacionamento com Clientes</p> <p>■</p>	<p>Imagem e Reputação</p> <p>■</p>	<p>Processo de Inovação</p> <p>■</p>	<p>Operações</p> <p>■</p>	<p>Pós-Vendas</p> <p>■</p>	<p>Capacidade dos Colaboradores</p> <p>■</p>	<p>Capacidade dos Sistemas de Informação</p> <p>■</p>	<p>Motivação; Empowerment; Alinhamento</p> <p>■</p>	<p>GAP entre requisito requerido e disponível (tempo e distância)</p> <p>Custos operacionais de transporte (distribuição) entre as diferentes localidades comparadas</p> <p>Índice de Satisfação (cliente/consumidor e funcionários)</p> <p>Volume de Investimento com TI (para integração dos sistemas, infra-estrutura, comunicação)</p> <p>Volume do benefício líquido com Redução de gastos com logística (anual) / Volume de Investimento com TI</p> <p>Volume do benefício líquido (anual) com redução de gastos gerais e logística</p> <p>Despesas com Distribuição de Produtos</p> <p>Despesas relacionadas à logística de distribuição das Utilidades</p> <p>Despesas com Distribuição de Insumos e/ou Matéria-Prima usados na fabricação</p> <p>Despesas com Viagens dos Funcionários</p> <p>Despesa total no ciclo de distribuição de Produtos e Insumos e/ou Matéria-Prima</p> <p>Despesas com Locação de Galpões</p> <p>Despesa total no ciclo de distribuição de Produtos e Insumos e/ou Matéria-Prima</p>	
Aumentar o valor para o acionista				<p>Prospectar localidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - próximas as vias de acesso (principais avenidas e rodovias); - próximas aos terminais portuários; - próximas de fornecedores e consumidores; - em pontos geográficos centrais para as diversas localidades de distribuição e consumo <p>Analisar os custos operacionais e investimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - com transporte pela distância entre os agentes envolvidos (distribuição de produtos, suprimentos, matéria-prima); - com meios de integração a distância (tecnologia da informação); sistemas, comunicação, infra-estrutura, facilidades <p>Analisar custos (gerais e logísticos) com a centralização ou descentralização da rede de fornecedores (condomínios industriais e consórcios modulares vs estruturas independentes para cada fornecedor)</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>GA</p>	<p>Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis</p>	<p>Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis</p>	

Classificação:

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas										Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte						
						Financeira			Cliente (usuários dos espaços)				Processos Internos				Aprendizado e Crescimento					
						Crescimento de Receita	Redução de Custo/ Aumento de Produtividade	Estratégia de Investimento/ Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Arbitrios de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pos-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade de Informação	Motivação; Empowerment; Alinhamento		
Aumentar o retorno sobre o capital Aumentar o valor para o acionista	Aumentar a Receita	Aumentar o valor do portfólio imobiliário	Conhecimento do mercado de real estate para tomada de qualquer decisão em relação aos ativos imobiliários	Garantir o desempenho do empreendimento Preservar o valor do ativo imobiliário (manutenção dos atributos de qualidade, atualização tecnológica, etc.)	GA			■													Volume de recursos reservados para FRA (fundo de reposição de ativos)/Valor de mercado do ativo Acréscimo do valor dos ativos imobiliários: valor total dos ativos da corporação (preço de mercado) no ano corrente / valor total dos ativos nos anos anteriores Valor de Mercado / Valor Contábil Valor do ativo após intervenção / Valor do ativo antes da intervenção Renda gerada com o valor de transação do ativo aplicado no negócio principal Acréscimo do Resultado Corporativo em função da renda gerada no processo de desmobilização dos ativos de propriedade da corporação Aumento da disponibilidade de capital gerada a partir da reorganização do perfil de endividamento da corporação (por meio da desmobilização patrimonial imobiliária) Volume de recursos reservados para FRA (fundo de reposição de ativos)/Valor de mercado do ativo/(locação pura ou built-to-suit) Valor do Ativo (preço de mercado) / m²	
								■														
				Decidir pela transferência de operações ou reciclagem do local ocupado	GA			■													Indicadores de desempenho não mensuráveis	
				Dar suporte técnico para a área financeira da corporação (investimento em ativos imobiliários como diversificação da carteira de investimentos) Selecionar localidades com potencialidades de valorização	GA			■														Indicadores de desempenho não mensuráveis

Classificação:

Indicadores de suporte

Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA À ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas										Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte												
						Financeira	Cliente (usuários dos espaços)			Processos Internos			Perspectivas															
						Crescimento de Receita	Redução de Custo/ Aumento de Produtividade	Estratégia de Investimento/ Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Atributos de Produtos / Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pós-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade dos Sistemas de Informação	Motivação; Empowerment; Alinhamento								
Aumentar o retorno sobre o capital Aumentar o valor para o acionista	Promover Inovação		Oferta Plataforma Soluções Experiência do Cliente Processos Organização Marca	Desenvolver soluções: produtos e serviços novos e inovadores Prover estruturas comuns e customizáveis no processo de desenvolvimento de soluções Diagnosticar problemas a fim de compor soluções integradas ou customizadas que atendam as reais necessidades organizacionais Reconhecer as expectativas e percepções do cliente de modo a focar e priorizar as ações Identificar as necessidades não atendidas ou segmentos ainda não explorados Estabelecer rotina de melhoria contínua por meio do mapeamento dos processos organizacionais e do CREM e pela verificação das possíveis interfaces entre os processos Reconhecer na estrutura organizacional os níveis e as formas de relacionamento interdepartamentais (a partir do mapa de processos e descrição das atividades) Reordenar a forma, função ou escopo de atividades Valorizar e ampliar a identidade corporativa associando as qualidades do edifício e seus atributos à marca	GF GF GF GF GF GF GF GP					■												Índice de Satisfação dos Usuários						
																										Espaço corporativo (m ²) em conformidade com as padronizações definidas / Espaço corporativo (m ²) sob controle do CREM a serem padronizados		
																											Quantidade de processos do CREM suportados pelo CAFM	
																											Quantidade de soluções implantadas / Quantidade de soluções sugeridas	
																												Índice de Satisfação dos Clientes
																												Tempo de Processo após Inovação / Tempo de Processo anterior à Inovação
																												Tempo de Processo após Inovação / Tempo de Processo anterior à Inovação
																												Índice de exposição e valorização da marca
																												Indicadores de desempenho objetivamente mensuráveis

Classificação: Indicadores de suporte

Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis

ESTRUTURA DE REFERÊNCIA A ELABORAÇÃO DO BSC PARA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADO AO CREM

Objetivo	Desdobramento	Requisitos de desempenho (Temas Estratégicos)	Abordagem / Dimensões	Ações (Objetivos Estratégicos)	Nível do CREM	Perspectivas										Possíveis Indicadores de Desempenho e Indicadores de Suporte									
						Finançeira	Cliente (usuários dos espaços)	Processos Internos			Aprendizado e Crescimento														
						Crescimento de Receita	Redução de Custo/	Estratégia de Investimento/	Utilização dos Ativos	Retenção de Clientes	Satisfação dos Clientes	Lucratividade dos Clientes	Artigos de Produtos /	Serviços	Relacionamento com Clientes	Imagem e Reputação	Processo de Inovação	Operações	Pós-Vendas	Capacidade dos Colaboradores	Capacidade dos Sistemas de	Aprendizado	Motivação; Empowerment;	Alinhamento	
Aumentar o retorno sobre o capital Aumentar o valor para o acionista	Gerenciamento de Riscos		Uso do Ativo	Ter a ciência exata das condições e necessidades de uso de um ativo de modo a poder classificá-lo por categorias de uso. Compreender qual a importância do ativo, seja ele imobiliário ou operacional, e imprescindível para o estabelecimento de ações de contingência	GA																				% de imóveis para cada uma das categorias (Imprescindível, cíclica e ocasional), em relação aos imóveis locados % de imóveis para cada uma das categorias (Imprescindível, cíclica e ocasional), em relação aos imóveis próprios % de espaços corporativos considerados imprescindíveis à operação que são de propriedade da corporação
			Tipo do Ativo	Reconhecer os requisitos a serem atendidas pelo ativo Assegurar a disponibilidade de ativos imprescindíveis ao negócio corporativo	GA																				
			Ambiente do Negócio	Reconhecer as características do ambiente de atuação da organização, competidores, barreiras de entrada, grupos estratégicos, etc.	GP, GF, GA																				Quantidade de ativos disponíveis no mercado que atendem a demanda operacional GAP entre características do espaço e as características necessárias para sustentar estratégias quanto à vantagem competitiva
			Operação	Mitigar riscos operacionais de maneira a minimizar a ocorrência de sinistros e seus respectivos impactos negativos Implementar programas de manutenção (preditiva, preventiva e corretiva) Estabelecer planos de contingência Prover programas contínuos de treinamento	GP, GF, GA																				Custo com Perdas e Danos em relação ao Volume do Investimento (ou despesa) Quantidade de Ocorrências (ano corrente) / Quantidade de Ocorrências (anos anteriores) Volume de recursos perdidos nas ocorrências (ano corrente) / Volume de recursos perdidos nas ocorrências (anos anteriores) Programas implementados / Programas planejados Quantidade de Fomecedores Qualificados (para cada tipo de produto e serviço usado) Horas de treinamento Programas implementados / Programas planejados
				Prover recursos para reduzir consequências de sinistros (Ex: Prêmio de Seguro)	GF																				Indicadores de desempenho não mensuráveis

Classificação: Indicadores de suporte

Indicadores de desempenho não diretamente mensuráveis