

EDUARDO PENS ALVES

Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades

São Paulo

2016

EDUARDO PENS ALVES

Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades

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

Orientador:

Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça

São Paulo

2016

EDUARDO PENS ALVES

Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades

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

Área de Concentração:

Engenharia de Construção Civil e Urbana

Orientador:

Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça

São Paulo

2016

Catálogo-na-publicação

Alves, Eduardo Pens

Valor agregado em organizações de gerenciamento de facilidades / E. P.
Alves -- São Paulo, 2016.

88 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Valor agregado 2.Gerenciamento de facilidades I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

*“A fool is a man who knows the price of
everything and the value of nothing”*

Oscar Wilde

RESUMO

A contribuição e o sucesso do Gerenciamento de Facilidades nas organizações têm sido julgados por comparação com resultados de anos anteriores ou mesmo por comparação com outras propriedades com as quais seja possível identificar algum traço de similaridade (tamanho, função, idade). Essas medidas e indicadores são adequados caso o único propósito seja controlar despesas e a propriedade seja vista apenas como um custo necessário à existência do negócio, mas não refletem a complexidade da influência do Gerenciamento de Facilidades no desempenho da organização. O objetivo deste trabalho é demonstrar de que maneira o valor agregado entregue de forma estruturada e consistente, alinhado à estratégia da organização, contribui para a visibilidade do Gerenciamento de Facilidades.

Palavras-chave: Gerenciamento de Facilidades. Valor Agregado. Alinhamento. Experiência do Usuário.

ABSTRACT

The contribution and success of Facilities Management in organizations have been judged by comparison with results from previous years or even compared to other properties with which any trace of similarity (size, function, age) can be identified. These measures and indicators are adequate if their sole purpose is to control spending and the property is only seen as a necessary cost to doing business, but do not reflect the complexity of the influence of Facilities Management on the organization's performance. The objective of this study is to demonstrate how the value delivered in a structured and consistent manner, aligned to the organization's strategy, contributes to the visibility of Facilities Management.

Keywords: Facilities Management. Added Value. Alignment. User Experience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Objetivos genéricos do Gerenciamento de Facilidades | 12 |
| Figura 2 – Benefícios e sacrifícios no valor para o consumidor | 22 |
| Figura 3 - Influência dos principais tomadores de decisão nos custos de facilidades | 29 |
| Figura 4 – O desenvolvimento do Gerenciamento de Facilidades | 32 |
| Figura 5 – Desempenho das facilidades ao longo do ciclo de vida | 33 |
| Figura 6 – Relação entre maturidade organizacional do GF e desempenho das facilidades | 35 |
| Figura 7 – Pilares da entrega de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades | 37 |
| Figura 8 - Relação entre valor agregado e redução de custo | 38 |
| Figura 9 - Atividade principal e GF - valor agregado e redução de custos..... | 39 |
| Figura 10 - Mapa de valores de GF, níveis 1 e 2 | 41 |
| Figura 11 - Mapa de valores de GF, nível 3 | 43 |
| Figura 12 - Tipos de relação entre o GF e o <i>core business</i> nas organizações | 45 |
| Figura 13 - Valor tradicional e valor de relacionamento | 47 |
| Figura 14 – A pirâmide de valor | 49 |
| Figura 15 – Agentes-chave da criação de valor em Gerenciamento de Facilidades | 51 |
| Figura 16 - Alinhamento do Gerenciamento de Facilidades com a organização | 54 |
| Figura 17 - Modelo de alinhamento do GF com a organização..... | 55 |
| Figura 18 - Variáveis e critérios de alinhamento do GF com a organização | 56 |
| Figura 19 – Distância entre expectativa e percepção..... | 61 |
| Figura 20 - Medidas de desempenho de Gerenciamento de Facilidades mais comuns..... | 67 |
| Figura 21 - Como as decisões de GF suportam as estratégias e objetivos do <i>core business</i> | 72 |
| Figura 22 - Ciclo do valor agregado do Gerenciamento de Facilidades nas organizações | 76 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades e valor agregado | 34 |
| Tabela 2 - Fatores determinantes para o valor de relacionamento | 48 |
| Tabela 3 - componentes do BSC para o Gerenciamento de Facilidades | 70 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – *Business to Business*

BMS – *Building Management System*

BSC – *Balanced Score Card*

CAFM – *Computer-Aided Facilities Management*

CEN – Comitê Europeu de Normatização

GF – Gerenciamento de Facilidades

IFMA – *International Facilities Management Association*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

SAVE International – *Society of American Value Engineers International*

SLA – *Service Level Agreement*

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.2 OBJETIVO | 13 |
| 1.3 METODOLOGIA | 13 |
| 1.4 RESULTADO ESPERADO | 14 |
| 2. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES..... | 15 |
| 3. VALOR AGREGADO..... | 18 |
| 3.1 REDUÇÃO DE CUSTOS | 18 |
| 3.2 PERCEPÇÃO DE VALOR | 20 |
| 3.3 CARACTERÍSTICAS DO VALOR PARA O CONSUMIDOR..... | 21 |
| 3.4 OFERTA DE VALOR | 24 |
| 3.5 ENTREGA APRIMORADA DE VALOR..... | 25 |
| 4. VALOR AGREGADO EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES..... | 30 |
| 4.1 A ABORDAGEM TRADICIONAL DE VALOR EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES | 38 |
| 4.2 O MAPA DE VALORES DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES..... | 40 |
| 4.3 ALINHAMENTO COM O <i>CORE BUSINESS</i> | 44 |
| 4.3.1 Relacionamento entre o Gerenciamento de Facilidades e o <i>core business</i> | 46 |
| 4.3.2 Agentes do valor em Gerenciamento de Facilidades e criação conjunta de valor | 49 |
| 4.3.3 Fatores críticos para o alinhamento com o <i>core business</i> | 52 |
| 4.4 CLIENTES DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES | 58 |
| 4.4.1 A relevância do usuário final..... | 60 |
| 4.4.2 Experiência do usuário | 62 |

| | |
|--|----|
| 4.5 MENSURAR E COMUNICAR O DESEMPENHO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES..... | 65 |
| 4.5.1 Mensuração do desempenho do Gerenciamento de Facilidades | 68 |
| 4.5.2 Mensuração de desempenho estratégico | 71 |
| 4.5.3 Comunicação dos resultados à organização | 73 |
| 5. CICLO DE CRIAÇÃO DO VALOR AGREGADO NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES..... | 76 |
| 6. CONCLUSÕES..... | 80 |

1. INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Facilidades abrange a gestão de todas as atividades e serviços relacionados ao ambiente construído (exceção feita àqueles relacionados à atividade principal da organização). O aumento da complexidade dos sistemas prediais e a necessidade nítida de utilizar os recursos de maneira racional requerem que os ambientes construídos e seus sistemas sejam geridos de maneira profissional para que se obtenha deles os resultados desejados pelas organizações.

Tais atividades e serviços sob gestão do Gerenciamento de Facilidades constituem fatores de produção para as organizações. No entanto, demonstrar seu valor às demais áreas dentro de uma organização configura um dos maiores desafios atuais da profissão. A falta de demonstrações claras e estruturadas da contribuição e do valor do Gerenciamento de Facilidades contribui para o estigma de área de suporte que deve ser gerida ao menor custo possível e limita o seu desenvolvimento como disciplina.

A contribuição e o sucesso do Gerenciamento de Facilidades nas organizações têm sido julgados por comparação com resultados de anos anteriores ou mesmo por comparação com outras propriedades com as quais seja possível identificar algum traço de similaridade (tamanho, função, idade). Essas medidas e indicadores são adequados caso o único propósito seja controlar despesas e a propriedade seja vista apenas como um custo necessário à existência do negócio, mas não refletem a complexidade da influência e os impactos do Gerenciamento de Facilidades no desempenho da organização.

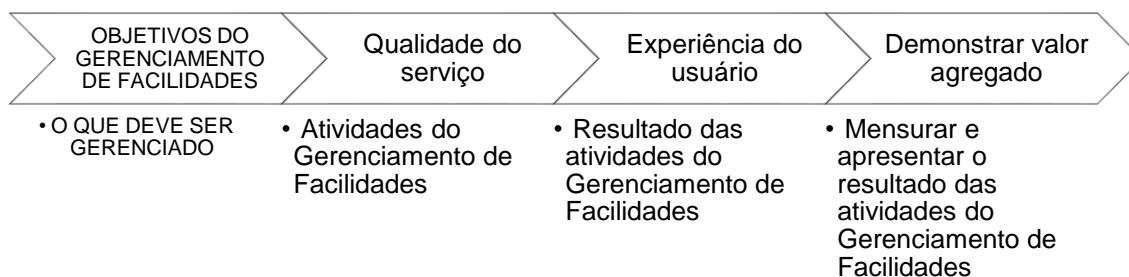
Fazer com que o Gerenciamento de Facilidades deixe de ser taxado como apenas um custo que deve ser minimizado ao invés de uma oportunidade de criação de valor é um tema ainda nebuloso. A discussão sobre o valor agregado do Gerenciamento de Facilidades é recente e, embora configure um desafio pertinente ao desenvolvimento da profissão em todo o mundo, existe pouco material consolidado no Brasil.

1.1 JUSTIFICATIVA

Os Gerentes de Facilidades precisam ser capazes de ilustrar e explicar com propriedade e clareza como as decisões sobre o rumo do Gerenciamento de Facilidades nas organizações afetam a sua atividade principal e como o ambiente de trabalho suporta os processos que acontecem dentro da organização.

Uma das características do Gerenciamento de Facilidades facilmente percebida pelos profissionais que atuam na área é o paradoxo de que quanto melhor o seu desempenho, menos visibilidade o departamento costuma ter. Por isso, é importante que se possa demonstrar com solidez as suas contribuições para o atingimento dos objetivos da organização de forma a justificar a própria existência da disciplina enquanto função dentro da organização. Demonstrar o valor agregado do Gerenciamento de Facilidades - tão facilmente percebido pelos profissionais da área - para as demais áreas dentro de uma organização é uma atribuição do Gerente de Facilidades, conforme ilustrado a seguir.

Figura 1 - Objetivos genéricos do Gerenciamento de Facilidades



Fonte: (GRAÇA, 2015)¹

Essa demonstração traz reconhecimento e valorização, permite que a disciplina seja devidamente reconhecida e abre caminho para o Gerente de Facilidades atuar em nível estratégico, contribuindo para o desenvolvimento da organização a plena capacidade e alinhando a estratégia de Gerenciamento de Facilidades à da própria organização.

¹ Proferido durante as revisões de orientação do trabalho

1.2 OBJETIVO

O Gerenciamento de Facilidades está relacionado ao desempenho das atividades de qualquer tipo de organização. A depender da relação estabelecida entre a organização e seus ambientes construídos, a presença e a posição do Gerente de Facilidades pode ser encontrada em diversas configurações, atuando em níveis diferentes da organização.

O objetivo deste trabalho é demonstrar de que maneira o valor agregado entregue de forma estruturada e consistente, alinhado à estratégia da organização, contribui para a visibilidade do Gerenciamento de Facilidades.

A entrega de valor agregado pelo Gerenciamento de Facilidades às organizações está relacionada a impactos positivos resultantes das atividades e serviços desempenhados. Compreender como o departamento entrega valor agregado, seus desdobramentos e como demonstrar os resultados adequadamente deve ser uma parte importante da agenda do Gerente de Facilidades que busca reconhecimento e valorização.

1.3 METODOLOGIA

O tema será tratado por análise teórica, considerando a revisão bibliográfica baseada em livros e artigos relacionados à discussão do papel do Gerenciamento de Facilidades nas organizações, a criação de valor, o valor agregado, a experiência dos usuários, a mensuração e a comunicação dos resultados de maneira efetiva. Espera-se que a revisão bibliográfica baseada em três pilares (alinhamento com a organização, experiência dos usuários e comunicação de resultados) permita ao leitor compreender de forma ampla a abordagem do problema central, que é demonstrar o valor agregado do Gerenciamento de Facilidades nas organizações.

Os capítulos deste trabalho estão organizados de acordo com a seguinte estrutura:

Capítulo 2 – Breve apresentação de conceitos e definições fundamentais acerca do Gerenciamento de Facilidades;

Capítulo 3 – Apresentação de conceitos e definições fundamentais sobre o valor agregado;

Capítulo 4 – Discute o cenário do valor agregado do Gerenciamento de Facilidades nas organizações, seus requisitos e suas manifestações e efeitos;

Capítulo 5 – Apresentação do ciclo de criação do valor agregado no Gerenciamento de Facilidades.

1.4 RESULTADO ESPERADO

Assim, o resultado esperado deste trabalho é comunicar aos Gerentes de Facilidades a relevância não apenas da entrega de valor agregado para as organizações nas atividades e serviços sob sua gestão como também da demonstração de tal entrega e seus impactos de maneira apropriada aos níveis organizacionais relevantes, valorizando o Gerenciamento de Facilidades como disciplina e contribuindo para seu desenvolvimento.

2. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Este capítulo apresenta brevemente o conceito fundamental do Gerenciamento de Facilidades, desde o seu surgimento até os dias atuais, pontuando sua participação nas organizações e seu potencial para entrega de valor agregado.

A denominação "*facility*" ou "facilidade" vem do latim "*facilitas*" e remete à qualidade de algo ser realizado facilmente. A evolução do verbete levou ao significado de "lugar para se realizar alguma atividade" por meio da noção de "meios físicos pelos quais algo pode ser realizado facilmente".

O Centro Europeu de Normatização (CEN) define "facilidade" como qualquer ativo tangível que suporta uma organização, usualmente um edifício ou outro tipo de instalação que suporte algum tipo de atividade promovido por uma organização. Para o CEN, o Gerenciamento de Facilidades é a "integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços acordados que suportam e aprimoram a eficácia de suas atividades primárias" (CEN, 2006).

De acordo com a definição da *International Facility Management Association* (IFMA), o Gerenciamento de Facilidades é "uma profissão que abrange múltiplas disciplinas com o objetivo de dotar o ambiente construído de funcionalidades através da integração de pessoas, propriedades, processos e tecnologias".

O Gerenciamento de Facilidades é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de Gerenciamento de Facilidades deve gerar experiências significativas para usuários e clientes produzindo transformações positivas na atividade fim". (GRAÇA, 2012)

Sua evolução aconteceu de forma acentuada nas últimas décadas. Os primeiros registros de referência ao Gerenciamento de Facilidades em sua concepção atual surgiram na década de 70. Em 1980, foi formada a *International Facility Management Association* (IFMA) e entre as décadas de 90 e 2000 surgiram muitas das associações nacionais de Gerenciamento de Facilidades. Desde então, a disciplina continua se desenvolvendo e evoluindo à medida que os ambientes construídos se tornam mais tecnológicos e complexos.

Segundo Atkin e Brooks (2009), “o gerenciamento adequado de serviços e atividades de suporte permite à organização funcionar em seu nível mais eficiente e eficaz”. Implícito nesse papel de gerenciamento estão a satisfação dos usuários e o desempenho das atividades e serviços em alto nível. No contexto deste trabalho, o Gerenciamento de Facilidades é considerado em seu sentido mais amplo, abrangendo o gerenciamento de todas as etapas do ciclo de vida dos ambientes construídos.

Normalmente os edifícios representam um investimento substancial para uma organização e têm que acomodar e suportar uma série de atividades. Dentro dessas atividades estão a atividade principal da organização (*core business*), para a qual um ambiente adequado deve ser criado prioritariamente. Entretanto, não importa quão focada em sua atividade principal uma organização possa ser, ela não deve deixar de voltar sua atenção também às atividades de suporte (*non-core business*).

Em qualquer discussão sobre Gerenciamento de Facilidades é necessário ressaltar a importância de disciplinas integradas, interdependentes cujo propósito principal é dar suporte à organização na busca por seus objetivos. A aplicação de uma estratégia adequada de Gerenciamento de Facilidades permite às organizações criarem o ambiente correto para conduzir suas atividades principais de maneira eficiente, com o melhor custo-benefício e alto desempenho. Se os edifícios e outras facilidades não forem gerenciados adequadamente, podem começar a atrapalhar o desempenho da organização mesmo que realmente possuam o potencial para aumentá-lo à medida que entregam ambientes ideais para o desenvolvimento do trabalho e realização dos negócios. De acordo com Antonioli (2003), “os processos de operação e manutenção das edificações merecem posição de destaque nas organizações, para que a funcionalidade do edifício e os seus serviços correspondam com o planejamento estratégico das atividades fim”.

O Gerenciamento de Facilidades é responsável por uma oferta diversificada de serviços nas organizações, com impacto em diversos *stakeholders*², cujas

² as partes interessadas num determinado cenário, normalmente referindo-se a investidores, proprietários, gestores, clientes (internos e externos), fornecedores, sociedade.

expectativas com relação aos serviços de facilidades tendem a ser variadas. Tal variedade é influenciada pela natureza da organização e seu negócio, por sua percepção do papel do Gerenciamento de Facilidades e pela competência do Gerente de Facilidades presente na organização.

Segundo Nutt (2002), “deve ser esperado que o Gerenciamento de Facilidades sirva à organização de maneiras distintas em diferentes estágios de seu ciclo de vida”. Em períodos de estabilidade, sua função é garantir o bom funcionamento das operações rotineiras. Logo, a gestão operacional e da manutenção tendem a ser funções dominantes nesses períodos. Já em períodos instáveis como de expansão da organização, reestruturação ou tentativas de ingressar em novos mercados, o Gerenciamento de Facilidades pode desempenhar uma função estratégica para mitigar riscos e identificar vantagens para a organização em relação às edificações. Planejamento, decisões estratégicas e planos de contingência são absolutamente necessários em tempos de instabilidade. Em casos assim, o Gerenciamento de Facilidades “contribui de maneira muito clara para o desenvolvimento da vantagem competitiva da organização” (de VALENCE, 2004).

Não há uma abordagem universal para o Gerenciamento de Facilidades nas organizações. Cada organização (ainda que no mesmo setor) possui necessidades únicas. “Compreender tais necessidades é a chave para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades medido em termos de entrega de valor”. (ATKIN & BROOKS, 2009)

3. VALOR AGREGADO

Esse capítulo apresenta conceitos fundamentais acerca da definição de valor agregado, especialmente no que tange o Gerenciamento de Facilidades.

Segundo Kotler (2000), “o valor é a força primária que norteia as transações e as relações de mercado”. O termo valor agregado possui uso corrente e geralmente impreciso. Seu significado é muitas vezes presumido, fazendo com que o termo perca sentido e exatidão. Embora na maioria das vezes seja empregado como um sinônimo de benefícios, a entrega de valor agregado também deve considerar os sacrifícios - como custos financeiros e exposição a risco - presentes nas relações onde ocorre.

O valor agregado é um conceito relativo que se refere a uma mudança num período de tempo. Mais que apenas redução de custos, o valor agregado é único para cada situação e para cada indivíduo. Sendo assim, é importante compreender as características do valor para o consumidor e também os pontos relevantes que o definem, além de compreender como a entrega de um produto ou serviço pode ser aprimorada de forma a representar um maior valor. O valor agregado é uma qualidade intangível atribuída – agregada - a determinado serviço ou produto, normalmente configurando um diferencial competitivo e contribuindo para a continuidade da organização.

3.1 REDUÇÃO DE CUSTOS

“Num alto nível de abstração, valor é definido como a relação de compensação entre benefícios (o que se recebe) e sacrifícios (o que se dá) numa troca comercial” (ZEITHAML, 1988). “Numa troca, via de regra, todas as partes envolvidas esperam estar melhores após o ato” (BAGOZZI, 1975).

“O valor de troca é geralmente o ponto de partida para o pensamento econômico sobre valor” (JENSEN, 2007). A definição de valor econômico formulada por Cook (1997) indica que um produto a ser produzido deve ter um valor que exceda seu preço. A diferença entre o preço e o custo de produção configura o “valor

livre” ou “valor líquido” do produtor. A diferença entre o valor e o preço de venda configura o “valor livre” ou “valor líquido” do consumidor. Dessa forma, ambos o produtor e o consumidor se beneficiam da transação.

É comum que consultores e empresas especializadas em gestão promovam a promessa de redução de custos como o pilar que sustenta o valor agregado de sua oferta de serviços aos seus clientes. Os custos operacionais representam uma parte significativa dos gastos anuais de uma organização, portanto é natural haver pressão para cortar custos nas áreas e atividades de suporte. Contudo, embora exista uma relação direta da redução de custos com a entrega de valor agregado, eles não devem ser considerados sinônimos. Há ocasiões em que a redução de custos agrega valor ao produto ou serviço oferecido, mas também há situações em que a falta de planejamento ao reduzir custos acaba por limitar o desempenho da organização, produzindo o efeito contrário.

Quando se fala de valor agregado numa relação de troca, por exemplo, o foco da questão está no custo e na relação entre a saída e a entrada do processo. Nesse caso, o valor agregado pode ser definido como o valor do produto final subtraído o valor dos recursos utilizados durante o processo de criação e entrega. Por isso, reduzir o custo aumentando a eficiência é uma forma direta de gerar valor agregado.

Por outro lado, cortar orçamentos operacionais, por exemplo, pode não favorecer o desenvolvimento de uma organização no longo prazo. Como o funcionamento de uma organização envolve processos e atividades complexos e coordenados, é necessária uma abordagem integrada que considere os impactos num plano mais amplo. Uma abordagem unilateral à redução de despesas dificilmente vai produzir a economia esperada e pode debilitar a capacidade da organização de entregar serviços de qualidade.

Reduções de despesas não podem ser analisadas separadamente do valor. “Os Gerentes de Facilidades devem ser capazes de demonstrar para as organizações o que estas recebem pelo montante que estão pagando e não devem assumir que pagar menos é prova de melhor valor pelo dinheiro” (ATKIN & BROOKS, 2009).

3.2 PERCEPÇÃO DE VALOR

Na literatura orientada a marketing é comum que o valor seja tratado como um conceito completamente subjetivo. Para alguns autores, o valor de um produto é igual ao valor que esse produto representa para o consumidor, ou seja, “são as necessidades individuais de cada consumidor que definem o valor de um determinado produto ou serviço” (JENSEN, et al., 2012). Produtos ou serviços similares podem, portanto, ter valores diferentes para consumidores diferentes ainda que estes tenham que pagar o mesmo preço para adquiri-los.

Além das necessidades de cada consumidor, é fundamental compreender que a maneira como cada indivíduo percebe a prestação de um serviço ou a aquisição de um produto afeta diretamente o seu julgamento de valor.

Percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas [...]. A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa. [...] As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva (KOTLER, 2000, p. 195).

Ainda segundo Kotler (2000):

- A atenção seletiva é o processo no qual uma pessoa naturalmente filtra a maioria dos estímulos recebidos, dado que não é possível prestar atenção em todos;
- A distorção seletiva é a tendência de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de maneira que se adapte a seus julgamentos;
- A retenção seletiva faz com que sejamos propensos a lembrar os pontos positivos mencionados a respeito de um produto ou serviço de que gostamos e esquecer os pontos positivos expostos a respeito de produtos ou serviços concorrentes.

Reconhecer a existência de diferentes percepções sobre o mesmo produto ou serviço e compreender que a mensagem recebida pode ser diferente daquela pretendida por seu emissor é um passo importante no processo de entrega de valor agregado.

3.3 CARACTERÍSTICAS DO VALOR PARA O CONSUMIDOR

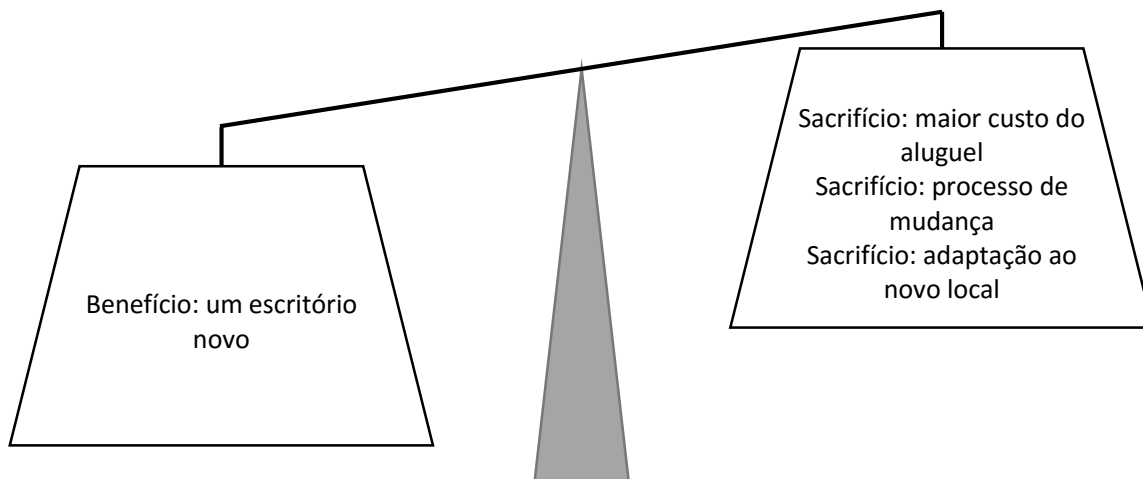
O valor para o consumidor é especialmente importante numa disciplina de serviços como o Gerenciamento de Facilidades onde normalmente não há um produto final tangível para cada entrega. Logo, o julgamento de valor do consumidor tem papel fundamental no desempenho da organização de facilidades. Segundo Ulaga e Eggert (2005), é possível identificar quatro características principais acerca do valor para o consumidor:

- O valor ao consumidor é um conceito subjetivo (KORTGE & OKONKWO, 1993);
- É conceitualizado como uma troca entre benefícios e sacrifícios (ZEITHAML, 1988);
- Percepções de valor são relativas à concorrência (ANDERSON & NARUS, 1999)
- Benefícios e sacrifícios podem ser multifacetados (GRISAFFE & KUMAR, 1998);

Um dos equívocos mais comuns acerca do valor para o consumidor é assumir que o valor é equivalente ao preço e que quanto mais baixo o preço (menor o sacrifício), melhor o valor (maior o benefício). Segundo Berry (2009), isso não é necessariamente verdade para a maioria dos consumidores. A determinação de valor nesse relacionamento inclui um forte elemento subjetivo que é dependente da percepção do consumidor.

Valor, para o consumidor, é o benefício recebido pelo sacrifício dispendido em termos de dinheiro, tempo ou qualquer outra variável. Os sacrifícios contemplam o aspecto financeiro e outros fatores (como tempo ou risco, por exemplo) que o cliente deve entregar para receber os benefícios. Do outro lado da balança, os benefícios podem ser definidos como aquilo que os consumidores querem adquirir. Os benefícios são os resultados e experiências de valor para o consumidor (e não as características do produto ou serviço ofertado), como demonstrado na figura a seguir.

Figura 2 – Benefícios e sacrifícios no valor para o consumidor



Fonte: adaptado de (BARNES, BLAKE, & PINDER, 2009)

A mudança de uma empresa para um escritório novo, por exemplo, pode representar um ambiente de trabalho mais saudável, mais produtivo, cujo conceito esteja alinhado aos valores da organização. Isso se traduz em benefícios para a imagem da organização e produtividade de seus integrantes. Por outro lado, uma mudança como essa tipicamente envolve sacrifícios como o aporte financeiro para os custos de projeto e construção do novo espaço e a insatisfação (ainda que momentânea) proveniente da resistência de parte das pessoas com o processo de mudança em si e a adaptação ao novo local.

Segundo Heskett et al. (1994), o valor para o consumidor é representado pela seguinte equação:

$$\text{Valor para o consumidor} = \frac{\text{resultado produzido para o consumidor} + \text{qualidade do processo do serviço}}{\text{preço para o consumidor} + \text{custo e esforço para adquirir o serviço}}$$

Logo, quanto maior o saldo da equação, maior o valor percebido pelo consumidor, que também observa as alternativas disponíveis no mercado em seu julgamento. Seja por comparação a ofertas similares ou a experiências anteriores, o valor para o consumidor é também relativo à concorrência. Assim,

oferecer melhor valor que seus concorrentes cria vantagem competitiva para as organizações.

Menon, Homburg e Beutin (2005) concordam com o conceito que trata benefícios e sacrifícios como multifacetados e argumentam que os benefícios devem ser segregados em “benefícios principais” (entrega esperada como definida em contrato, por exemplo) e “benefícios adicionais” (valor agregado), enquanto os sacrifícios devem ser segregados em “custos de aquisição”, “custos operacionais” e “preço de compra”. O resultado de sua pesquisa sugere que os chamados benefícios adicionais têm maior influência no valor percebido pelos consumidores que os benefícios principais. A explicação para isso pode estar no fato de que embora os benefícios principais sejam os motores do valor ao consumidor, presumidamente todos os fornecedores qualificados são capazes de desempenhá-los bem.

Consumidores parecem enxergar os benefícios adicionais como diferenciais para o valor ao consumidor entre fornecedores de capacidade similar. Portanto, itens como flexibilidade do fornecedor, comprometimento do fornecedor e capacidade de trabalhar em conjunto tornam-se gradualmente mais relevantes para moldar o valor ao consumidor, dada sua influência sobre os benefícios adicionais.

Outro achado relevante é o impacto geral mais significativo dos benefícios (tanto principais quanto adicionais) no valor percebido pelo consumidor do que o impacto dos sacrifícios na mesma relação. Essa constatação sugere que, ao realizar seu julgamento de valor, os consumidores tendem a focar mais nos benefícios acumulados em determinada relação e menos nos sacrifícios envolvidos. Dessa forma, ao tratar de valor ao consumidor, os Gerentes de Facilidades deveriam ser encorajados a enfatizar os benefícios resultantes de uma relação e não focar somente em reduzir o preço de compra e custos associados.

3.4 OFERTA DE VALOR

Uma organização ambiciosa não deve limitar-se a desenvolver seu trabalho, realizar suas entregas e torcer para que seus consumidores percebam valor em seus produtos e serviços. Segundo o Prof. Theodore Levitt, "as pessoas não querem comprar uma broca de furadeira, elas querem um furo". Assim, para aprimorar de forma estruturada a entrega de valor ao consumidor, a organização deve considerar o desenvolvimento de uma oferta de valor.

Uma oferta de valor estruturada traz consistência, integridade e precisão na mensagem passada ao consumidor em todos os níveis da organização. Assim é possível lidar com os clientes de forma aberta e honesta, atendendo suas demandas de uma maneira que garanta a manutenção da saúde da organização no longo prazo. "Satisfazer os consumidores é a fonte sustentável de criação de valor" segundo Kaplan e Norton (2004) apud (BARNES, BLAKE, & PINDER, 2009)

De acordo com Barnes, Blake & Pinder (2009), a oferta de valor de uma organização deve partir da resposta às seguintes questões:

- A organização está no mercado correto, com foco nas entregas certas para os clientes certos?
- Qual a essência do que a organização faz, com quais benefícios e a que custo para quem?
- A organização está perseguindo as oportunidades corretas?
- Os fornecedores da organização estão alinhados com os seus objetivos e valores?

Com esses pontos fundamentais esclarecidos, o desenvolvimento da oferta de valor pode ser levado adiante e deve incluir os seguintes elementos:

- Capacidade: o que a organização pode fazer por seu consumidor;
- Impacto: como seu produto/serviço vai ajudar o consumidor a atingir seus próprios objetivos;
- Custo: qual o custo para o consumidor desse produto/serviço;

Ainda de acordo com Barnes, Blake & Pinder (2009), o processo de desenvolvimento pode ser realizado em qualquer organização e passa por etapas bem definidas. Primeiro é necessário entender o mercado em que a organização está inserida e o grupo de consumidores que se pretende atingir. Isso significa analisar e identificar segmentos de mercado, clientes específicos ou mesmo pessoas que ocupam posições específicas em organizações que sejam potenciais clientes para quem a oferta de produtos e serviços tenha potencial para entregar valor. Depois, é preciso compreender que tipo de entrega de valor os produtos e serviços atuais da organização podem oferecer aos clientes, buscando priorizar aqueles em que o resultado final tenha potencial para surpreendê-los. O passo seguinte é atribuir o custo de cada produto ou serviço oferecido, de forma que se possa determinar efetivamente o potencial valor de cada componente, dado que o valor é resultado do benefício menos o sacrifício. Para finalizar o processo, é importante avaliar as alternativas existentes no mercado oferecidas pela concorrência, buscando entender como e por que a oferta da organização é diferente, além de reunir evidências de que a análise feita sobre a oferta de produtos e serviços da organização é factível.

A oferta de valor é centrada nos clientes, mas deve atender aos propósitos da organização. Não deve ser encarada como uma mensagem aos clientes, mas como um processo que auxiliará o direcionamento da mensagem que a organização deseja passar. O desenvolvimento da oferta de valor da organização ajuda a articular e estruturar sua essência ao definir com clareza o que se pretende fazer acontecer na vida do cliente. Desenvolver uma proposta de valor é um exercício que auxilia o Gerente de Facilidades a manter o foco no que realmente importa em sua atividade: o cliente.

3.5 ENTREGA APRIMORADA DE VALOR

A oferta de valor de uma organização não é imutável. Ao contrário, sua revisão periódica e crítica é importante para manter a competitividade e aproveitar eventuais oportunidades surgidas a partir de novas condições de mercado. Há diferentes maneiras de aprimorar o valor entregue ao consumidor que, de modo geral, estão relacionadas ao conceito de engenharia de valor.

A *Society of American Value Engineers International* (SAVE International) é uma entidade dedicada ao desenvolvimento e promoção da engenharia de valor. A SAVE International (2015) define engenharia de valor como “uma abordagem em equipe, sistemática e orientada à função para prover valor a um produto, sistema ou serviço”. Embora seja uma abordagem constantemente focada em redução de custos, outras melhorias como qualidade percebida pelo consumidor e desempenho também fazem parte da equação de valor a que se propõe.

Trata-se de uma abordagem para reduzir custos de produção de bens e serviços e, simultaneamente, aumentar o valor do produto ou serviço para o usuário. Ela pode ser aplicada a processos e produtos de fabricação, projetos de design e construção, e processos administrativos e de negócios.

Segundo Becker e Nicoletti (2011), a engenharia de valor requer a aplicação sistemática e consciente de um conjunto de técnicas, que:

- Identificam funções necessárias;
- Estabelecem valores para as funções;
- Desenvolvem alternativas para desempenho ao mínimo custo.

Ainda segundo Becker e Nicoletti (2011), seus elementos básicos são função, desempenho e valor.

A função é a característica a ser obtida do desempenho de um item para que este possa realizar sua finalidade, objetivo ou meta. É o motivo da existência de um item, ou parte dele. A característica de um item ou serviço que atinge as necessidades do comprador ou usuário.

As funções podem ser classificadas em:

- Básica ou secundária;
- Necessária ou desnecessária;
- De estima ou de uso.

A função básica dá identidade ao produto e explica o motivo de sua existência, ao passo que as funções secundárias são complementares e aprimoram as funções básicas. Num relógio, por exemplo, a função básica é indicar a hora, enquanto contar segundos e calendário são funções secundárias, que melhoram

as funções básicas. As funções desnecessárias são aquelas que existem somente para que o fabricante possa realizar as funções necessárias ou básicas. Já as funções de estima são aquelas que despertam o desejo de posse por parte do usuário.

O desempenho é o conjunto específico de habilidades funcionais e propriedades, que faz o produto adequável e vendável para uma finalidade específica.

Com a intenção de organizar a abordagem à engenharia de valor, a SAVE International (2011) desenvolveu um plano de trabalho padrão que consiste de seis fases:

- I. Informação: reunir informação para compreender melhor o projeto;
- II. Análise da função: analisar o projeto para compreendê-lo e esclarecer as funções requeridas;
- III. Criação: gerar ideias de todas as formas possíveis de executar as funções;
- IV. Avaliação: sintetizar ideias e conceitos e selecionar aqueles que sejam possíveis para se desenvolver em melhorias de valor específicas;
- V. Desenvolvimento: selecionar e preparar a melhor alternativa para aprimorar o valor;
- VI. Apresentação: apresentar a recomendação de valor para as partes envolvidas no projeto

Para atingir os melhores resultados, a associação recomenda a abordagem segundo os passos descritos acima, realizada por uma equipe multidisciplinar com experiência e perícia relevantes ao projeto que está sendo estudado. Evidentemente, a engenharia de valor requer um investimento de capital, tempo e outros recursos para ser realizada. O retorno desse investimento vem em forma de redução de tempo e custo e aumento da qualidade do projeto ou processo abordado.

A engenharia de valor não envolve apenas a redução de custos, mas considera cuidadosamente todas as opções possíveis, sempre com os objetivos do projeto em mente. Por definição, seu alvo é auxiliar o proprietário do projeto a melhorar a eficiência e reduzir os custos de operação. Tanto o valor quanto os requisitos do projeto são melhorados por um dos seguintes itens:

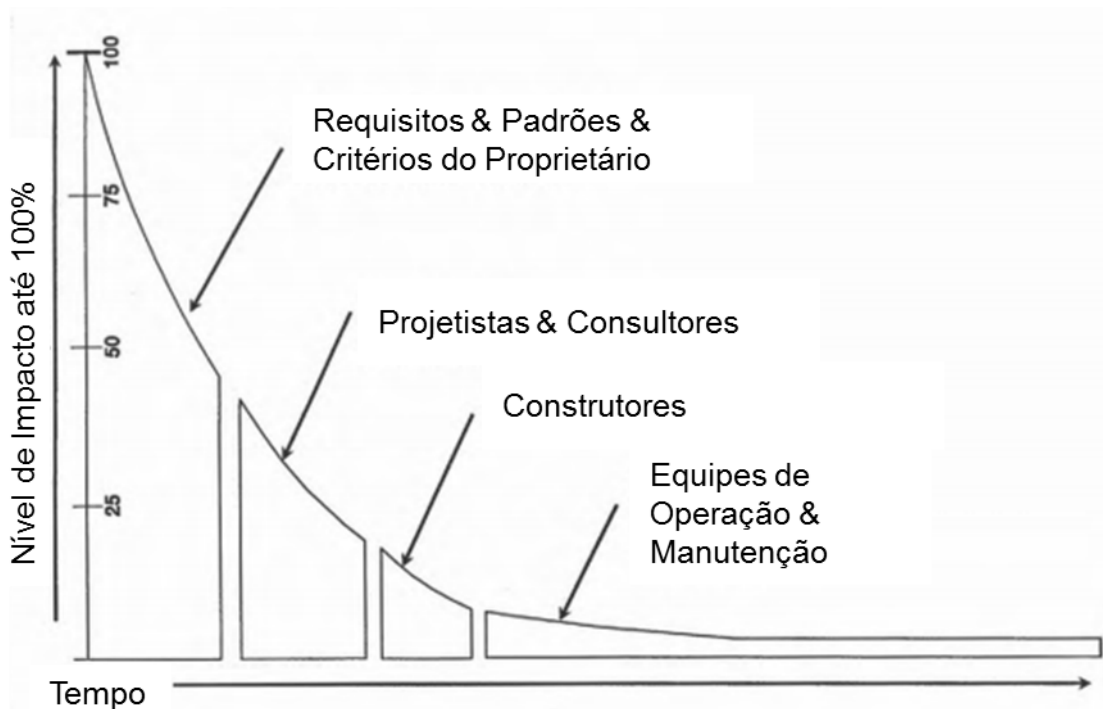
- Eliminar ou modificar elementos que não sejam essenciais para as funções requeridas;
- Adicionar elementos que cumpram funções que ainda não tenham sido atingidas;

Assim, a engenharia de valor pode ser aplicada para alterar elementos com o objetivo de melhorar a qualidade ou desempenho e atender exigências mais elevadas estabelecidas pelo proprietário do projeto ou pelos usuários;

No universo do Gerenciamento de Facilidades, o proprietário e os consultores são os grandes tomadores de decisão nos projetos. Logo, para garantir resultados otimizados é essencial que também sejam envolvidos. Além disso, o envolvimento também do Gerente de Facilidades nos estágios iniciais de um projeto pode oferecer inúmeros benefícios. O proprietário pode receber um edifício que seja mais econômico para operar ou mais fácil de manter e que seja mais atraente para futuros inquilinos. Os projetistas ganham em qualidade da informação nas tomadas de decisão acerca do projeto, especialmente por meio da maior interação com os operadores do edifício.

Ainda assim, há proprietários que insistem em manter os gastos com projetos apertados e limitados, sem se convencer da influência que estes possuem no restante do ciclo de vida da facilidade. Invariavelmente esse comportamento promove decisões de projetos de pouco valor. Investimentos prudentes durante a fase inicial para suportar as decisões de projeto podem trazer reduções de custo e melhorias de qualidade significativas tanto no início quanto durante o ciclo de vida da facilidade como mostra a figura a seguir.

Figura 3 - Influência dos principais tomadores de decisão nos custos de facilidades



Fonte: (DELL'ISOLA, 1997)

Ainda que suas decisões representem um nível de impacto baixo nos custos de facilidades quando comparadas às decisões de outras partes como proprietários, projetistas ou consultores, as decisões dos Gerentes de Facilidades são aplicáveis a um período de tempo consideravelmente maior, de modo que são igualmente relevantes quando considerado o ciclo de vida completo de uma edificação.

A engenharia de valor é uma metodologia de solução de problemas universal que pode ser ensinada e aplicada em todos os níveis. Ela é efetiva em muitas áreas da indústria da construção e pode ser utilizada em diferentes estágios na vida de um projeto de um edifício. Cada razão para pouco valor representa uma oportunidade para melhoria do processo de decisão e uma área onde o esforço da engenharia de valor é apropriado para aprimorar a oferta de valor da organização.

4. VALOR AGREGADO EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Neste capítulo é abordado o potencial para entrega de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades, os requisitos e condições necessários para que tal potencial seja convertido em entrega efetiva nas organizações e quais os seus desdobramentos e efeitos.

Kok, Mobach e Omta (2011), definem o valor agregado do Gerenciamento de Facilidades como sendo “a contribuição percebida pelo consumidor³ dos diferentes serviços de facilidades para a organização em termos de benefícios em comparação com os custos e riscos inerentes aos mesmos”. Segundo Amaratunga e Baldry (2002), “é esperado que o Gerenciamento de Facilidades seja capaz de contribuir para o desempenho das organizações de muitas maneiras”, incluindo estratégia, cultura, controle de recursos, entrega de serviços, gerenciamento da cadeia de suprimentos e gerenciamento de mudanças. Entretanto, os serviços de facilidades não contribuem para as organizações de forma homogênea em todas as situações. “O seu impacto nos processos varia de organização para organização” (PRICE, 2004). Isso acontece por conta das particularidades de cada organização e a relevância e criticidade dos serviços de facilidades em seus processos.

Jensen et al. (2012) observou, a partir de estudos de caso, que os clientes têm perspectivas e necessidades distintas em níveis diferentes de uma mesma organização. Confiança e ausência de surpresas são importantes para os clientes. Esses sentimentos são fomentados sobretudo por atitudes como transparência de custos e clareza na comunicação. Os clientes também apreciam receber informação gerencial sob demanda, relatórios de alto nível além de atualizações sobre indicadores de desempenho e a possibilidade de rastrear dados.

³ Nesse contexto, o consumidor representa os três tipos de cliente de Gerenciamento de Facilidades definidos pelo Centro Europeu de Normatização (CEN, 2006): clientes (organização que adquire os serviços de Gerenciamento de Facilidades por meio de um contrato), consumidores (unidade de negócio que demanda os serviços de Gerenciamento de Facilidades dentro do contrato) e usuários finais (pessoas que recebem os serviços de Gerenciamento de Facilidades, por exemplo, funcionários)

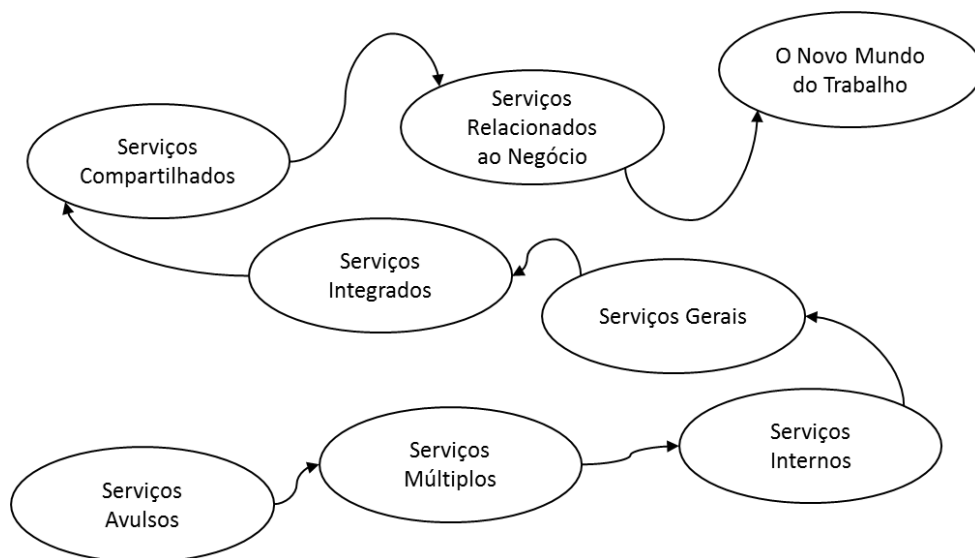
Segundo pesquisa de Menon, Homburg e Beutin (2005), “a confiança (quando o consumidor confia no fornecedor) é um forte influenciador da percepção de benefícios e sacrifícios pelos consumidores”. A confiança influencia a percepção de benefícios essenciais que consumidores de negócios consideram necessários em relações de negócios. Os resultados da pesquisa indicam que a confiança pode ter um impacto mais significativo na percepção do cliente que as características do produto ou serviço em si.

Existem também outros fatores determinantes para que as organizações percebam nas provisões do Gerenciamento de Facilidades um valor além do que fora estabelecido como a entrega normal. Intervenções como alterações no espaço físico, alterações nos processos e serviços de facilidades e a própria formulação da estratégia de Gerenciamento de Facilidades influenciam em maior ou menor grau itens como produtividade, custo, risco, saúde e segurança, sustentabilidade, cultura, flexibilidade e satisfação.

Muitos departamentos de facilidades dentro das organizações foram estabelecidos a partir da perspectiva de gerenciar os edifícios e instalações existentes. As decisões de Gerenciamento de Facilidades nesses casos são, portanto, baseadas primeiramente nas funções e requisitos relacionados às estruturas e não aos negócios que são desenvolvidos ali. Como área de apoio, nesse formato o Gerenciamento de Facilidades é projetado para apenas responder a solicitações e demandas do *core business*, o que significa que tipicamente o diálogo acontece somente quando existe algum problema e que não raro precisa de uma solução rápida. Nesse modelo, pouca atenção é reservada ao valor agregado que o Gerenciamento de Facilidades pode gerar ao suportar estrategicamente os processos da atividade principal da organização.

O Gerenciamento de Facilidades, orientado pela integração entre pessoas, locais e processos, “partiu de uma função de prestação de serviços avulsos para um modelo de serviços integrados para negócios capaz de entregar um novo panorama de trabalho no ambiente construído” (EuroFM, 2015). As etapas dessa evolução estão ilustradas na figura a seguir:

Figura 4 – O desenvolvimento do Gerenciamento de Facilidades

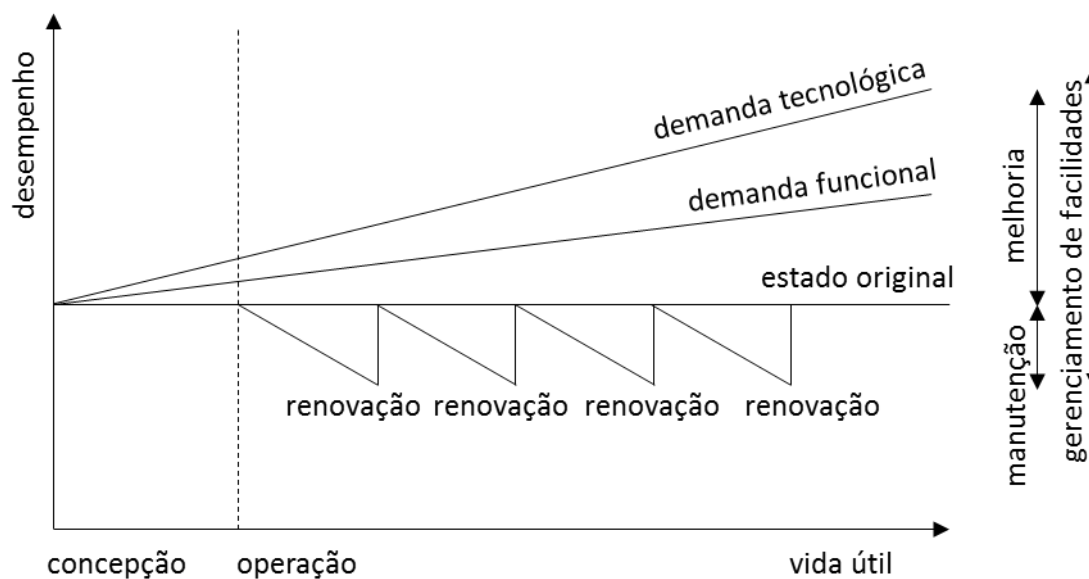


Fonte: (CEN, 2006) apud. (EuroFM, 2015)

O Gerenciamento de Facilidades teve início na forma de prestação de serviços avulsos para suporte das atividades principais das organizações. Com o passar do tempo, uma variedade cada vez maior de serviços foi integrada ao departamento, de modo que sua relevância para as organizações teve aumento significativo desde então. Sua próxima etapa de desenvolvimento está ligada à adoção de uma postura ativa para entregar serviços de suporte que configurem um diferencial competitivo para as organizações.

O desempenho de uma facilidade ao longo de sua vida útil pode sofrer variações a depender da forma como a mesma é gerida. A figura a seguir ilustra os resultados possíveis para o nível de desempenho com relação ao Gerenciamento de Facilidades.

Figura 5 – Desempenho das facilidades ao longo do ciclo de vida



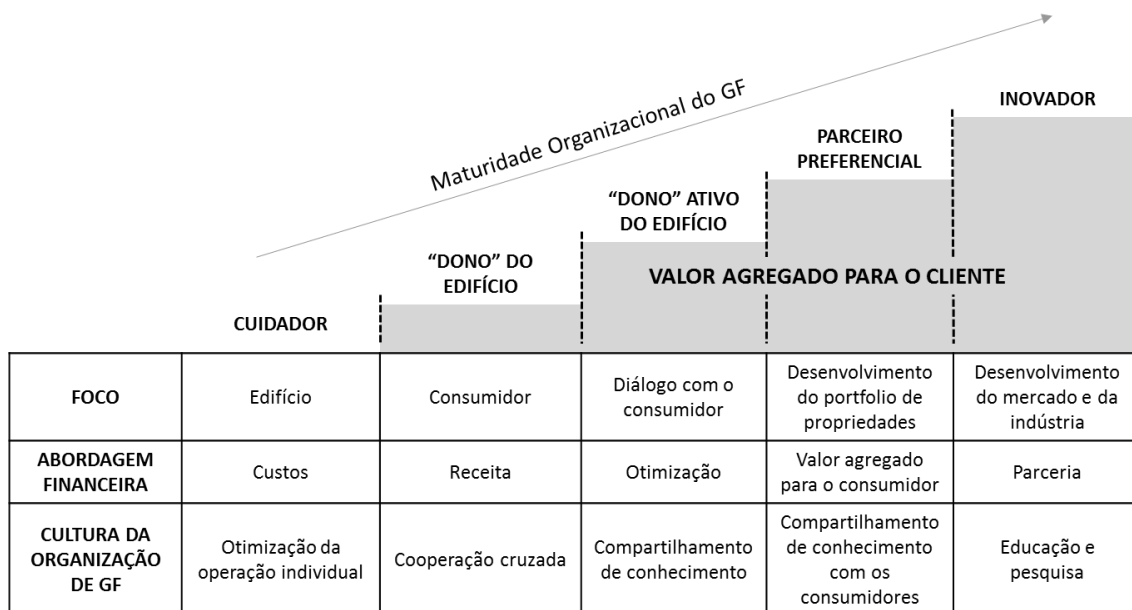
Fonte: (ALEXANDER, 1996)

A demanda tecnológica e a demanda funcional são determinadas pela sociedade e estão em constante evolução, de modo que do momento de sua concepção até o início de suas operações cria-se um descolamento entre o nível de desempenho oferecido pela edificação e o nível de desempenho desejado. Com o avanço do tempo, a edificação perde desempenho em função do desgaste natural decorrente de seu uso e precisa de intervenções que possam recuperá-lo.

Quão acelerado será o desgaste e a maneira como tais intervenções ocorrem para recuperar o desempenho da edificação são fatores diretamente relacionados à atuação do Gerenciamento de Facilidades. Sua evolução como disciplina e área de negócios está diretamente relacionada à entrega de valor agregado, visto que a maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades tem ligação com a qualidade e complexidade do resultado produzido e seu respectivo valor para o cliente.

A tabela a seguir ilustra como a entrega de valor acontece, com variações dependendo da maturidade do Gerenciamento de Facilidades dentro da organização.

Tabela 1 - Maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades e valor agregado

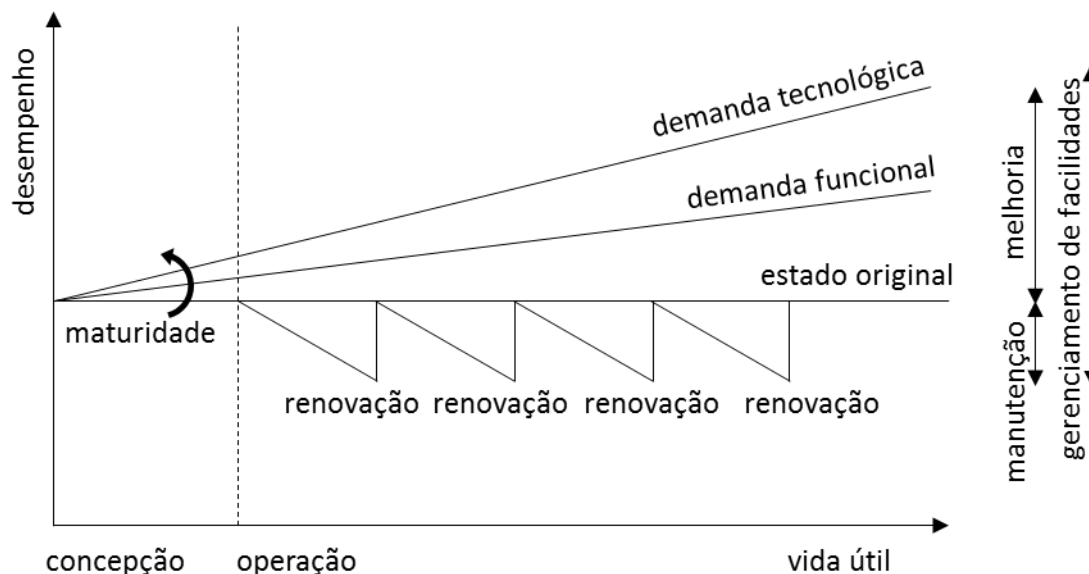


Fonte: (JENSEN, van der VOORDT, & COENEN, 2012)

O Gerenciamento de Facilidades pode se apresentar em diferentes configurações nas organizações. Modelos mais simples limitam-se às entregas básicas necessárias ao funcionamento do edifício, enquanto modelos mais estruturados possuem potencial para entregas mais complexas e de maior valor à medida que o foco passa da estrutura física para os consumidores, suas demandas e as tendências do mercado e da indústria onde estão inseridos.

Logo, é possível estabelecer uma relação entre a maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades e o desempenho das facilidades ao longo do seu ciclo de vida conforme ilustrado na figura a seguir:

Figura 6 – Relação entre maturidade organizacional do GF e desempenho das facilidades



Fonte: adaptado de (ALEXANDER, 1996)

Na figura anterior, a maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades determina o ângulo de sua contribuição para o desempenho da edificação. Quando a gestão da edificação é entregue a um cuidador, nenhum valor agregado deve ser esperado dessa relação. O foco estreito no edifício, buscando mantê-lo em funcionamento ao menor custo possível não permite que fatores essenciais para a entrega de valor agregado sejam observados. No melhor cenário, esse modelo será capaz de administrar o desgaste e recuperar as condições originais da edificação. Entretanto, um modelo de Gerenciamento de Facilidades mais maduro permite não apenas retardar o desgaste da edificação como aprimorar a sua condição original de forma que possa atender demandas funcionais e tecnológicas inexistentes à época de sua concepção, configurando assim valor agregado entregue ao cliente.

De certa maneira, a entrega de valor agregado é a evolução natural de uma boa gestão da organização de Gerenciamento de Facilidades, que começa com a estruturação e o estabelecimento dos processos internos e se estende ao cliente em forma de resultados das atividades de facilidades. A organização de Gerenciamento de Facilidades bem-sucedida deve ser flexível e dinâmica, capaz de responder rapidamente aos sinais do mercado.

Para entregar valor agregado, primeiro é necessário o cumprimento de todas as obrigações básicas acordadas (e, portanto, esperadas). Becker (1988) lista seis indicadores de desempenho fundamentais do Gerenciamento de Facilidades:

- Não haver perda de negócios devido a serviços do edifício ou falha nos sistemas;
- Custos operacionais controlados e dentro da previsão orçamentária;
- Informação proativa e planejamento;
- Edifícios eficientes com relação ao custo e funcionais;
- Promoção da imagem corporativa;
- Custo de ocupação reduzido em comparação com a receita;

Somente após atendidos os requisitos básicos da relação entre o Gerenciamento de Facilidades e a organização que recebe seus serviços é que se inicia o campo do valor agregado.

Para ser capaz de entregar valor agregado, o Gerente de Facilidades deve abandonar a postura reativa, caso contrário não conseguirá ir além do que já era esperado de si e de suas atividades. No entanto, ao deixar para trás a postura reativa e antecipar os problemas de maneira ativa, o Gerente de Facilidades encontra um novo obstáculo. Seu bom desempenho antagonicamente faz com que seu trabalho não seja notado, criando inclusive a falsa impressão aos demais agentes envolvidos de que o adequado Gerenciamento de Facilidades é uma tarefa simples e que não requer muito empenho para acontecer.

Uma organização de Gerenciamento de Facilidades madura tem a atribuição de demonstrar o valor agregado ao cliente. Para isso, deve se basear em três pilares: capacidade de alinhamento com o *core business*, foco na experiência do usuário e mensuração e comunicação adequada dos resultados atingidos.

Figura 7 – Pilares da entrega de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades



O Gerenciamento de Facilidades como área de suporte existe para suportar a atividade principal da organização. Dessa forma, quanto maior o alinhamento entre as duas partes, maior será a capacidade de entrega de produtos e serviços de facilidades mais adequados às necessidades da atividade principal da organização e, portanto, com maior potencial de valor agregado.

Seu foco deve ser voltado sempre para a experiência do usuário. Qualquer organização precisa atingir determinados objetivos (tipicamente traduzidos em resultados financeiros) para assegurar sua sobrevivência. Antes, porém, precisa assimilar que não existirá objetivo a ser atingido se não houverem clientes. O cliente precisa ser reconhecido como o principal *stakeholder* com quem é necessário estabelecer uma relação colaborativa e para isso é preciso acreditar verdadeiramente na importância do usuário.

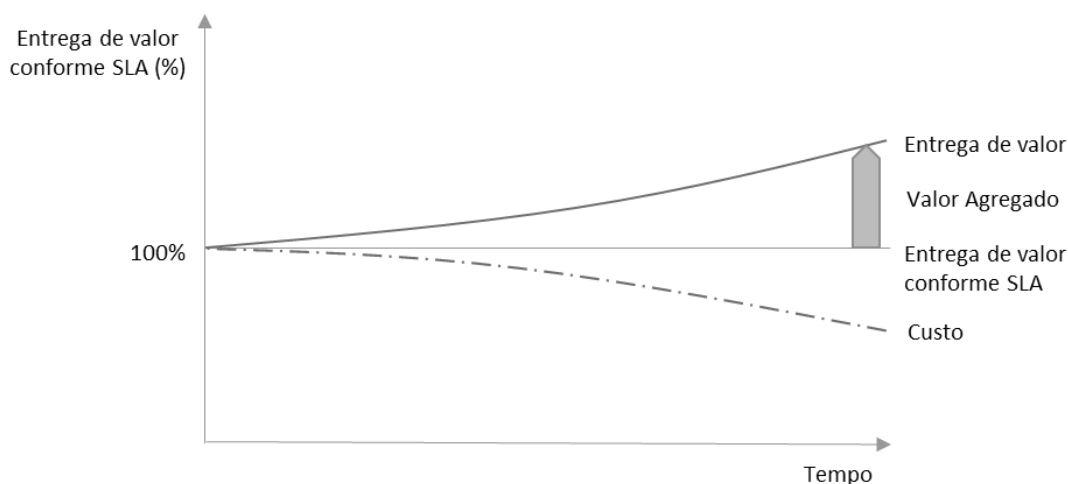
O alinhamento e o foco na experiência do usuário não trarão o retorno esperado para o Gerenciamento de Facilidades se o resultado dessas iniciativas não for comunicado para as partes relevantes. A comunicação deve acontecer de maneira apropriada para cada *stakeholder*, usando os argumentos certos e mesclando aspectos tangíveis e intangíveis do Gerenciamento de Facilidades garantindo ao assunto a dimensão apropriada.

4.1 A ABORDAGEM TRADICIONAL DE VALOR EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Em Gerenciamento de Facilidades, a definição de valor ainda é na maior parte das vezes baseada na visão tradicional da economia que diz que o valor é criado quando valor financeiro é agregado, com custos mais baixos e/ou receitas mais altas para a organização, por exemplo. Baseado na abordagem típica de Gerenciamento de Facilidades, na maioria das vezes técnica, a disciplina parece ainda ser largamente dominada por uma mentalidade centrada no controle de custos. Uma razão possível para esse viés prático pode ser a falta de entendimento do que configura o valor agregado do Gerenciamento de Facilidades. Segundo Dodds (1999), “quando qualidade e serviço ao consumidor são difíceis de discernir, o preço se torna predominante na determinação do valor”. A redução de custos pela adoção de processos mais eficientes certamente agrega valor ao produto final do Gerenciamento de Facilidades, mas essa não é a única forma de fazê-lo.

A figura a seguir evidencia a distinção entre redução de custos e valor agregado no Gerenciamento de Facilidades.

Figura 8 - Relação entre valor agregado e redução de custo



Fonte: (JENSEN P. A., 2010)

Na figura, é possível identificar a evolução do custo e do valor de uso de um serviço comparado a um parâmetro de referência especificado em um *Service*

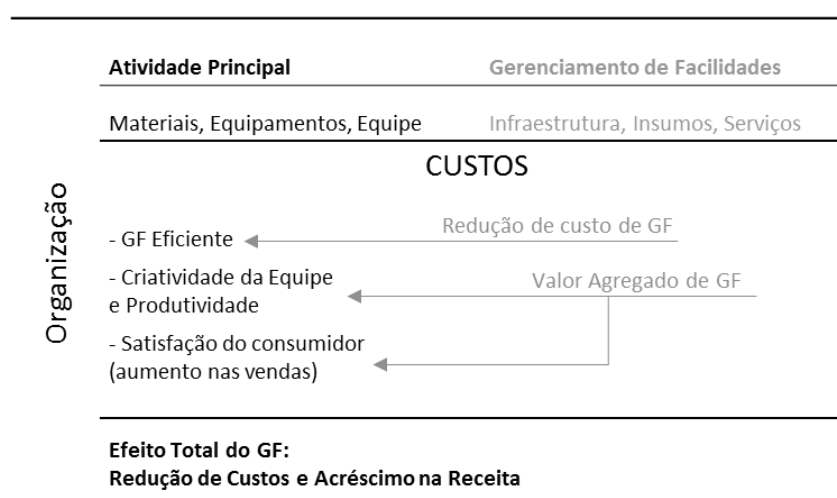
*Level Agreement (SLA)*⁴. A entrega de valor pode ser mensurada por um indicador de desempenho relacionado à satisfação do usuário, por exemplo.

A redução de custo acontece quando o custo/preço do serviço diminui sem que a satisfação do usuário fique abaixo do SLA. Por outro lado, ocorre um aumento na entrega de valor quando a satisfação do usuário cresce acima do nível estabelecido no SLA. A satisfação adicional sem prejuízo das demais variáveis representa o valor agregado do serviço em questão.

As atividades do Gerenciamento de Facilidades possuem um potencial bastante significativo de contribuição às organizações por meio da entrega de valor agregado. Jensen e Malmstrom (2012) afirmam que “a gestão profissional e especializada deve ser capaz de reduzir o custo do Gerenciamento de Facilidades em pelo menos 20%”. Essa redução, entretanto, se aplica a um universo reduzido às operações de facilidades (uma pequena parte do total gasto para se manter uma organização). Dessa forma, se o Gerenciamento de Facilidades for capaz de agregar valor à atividade principal na mesma proporção, o efeito total tende a ser muito maior que a mera redução de custos limitada à parte das despesas da organização.

A figura a seguir ilustra a contribuição do Gerenciamento de Facilidades ao promover a redução de custos e também ao entregar valor agregado.

Figura 9 - Atividade principal e GF - valor agregado e redução de custos



Fonte: (COENEN & von FELTEN, 2012)

⁴ Um SLA, ou ANS (Acordo de Nível de Serviço) é um acordo firmado entre o prestador e o tomador de serviços, que descreve o serviço a ser executado e suas metas de nível de serviço, além dos papéis e responsabilidades das partes envolvidas no acordo

Quando os serviços de facilidades são realizados de maneira eficiente, existe uma tendência (como em qualquer outro tipo de serviço) de que os custos sejam reduzidos. Entretanto, o impacto das atividades do Gerenciamento de Facilidades se estende além dos limites do próprio departamento, influenciando a atividade principal e o seu modo de trabalhar. Essa relação pode beneficiar a organização com o aumento da produtividade de suas equipes ou o aumento da satisfação dos consumidores e por consequência o aumento nas vendas, por exemplo.

O Gerenciamento de Facilidades bem realizado não se limita a reduzir os custos sob sua gestão. Sua contribuição tem um alcance muito maior, gerando benefícios que potencializam o desempenho da atividade principal da organização.

4.2 O MAPA DE VALORES DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

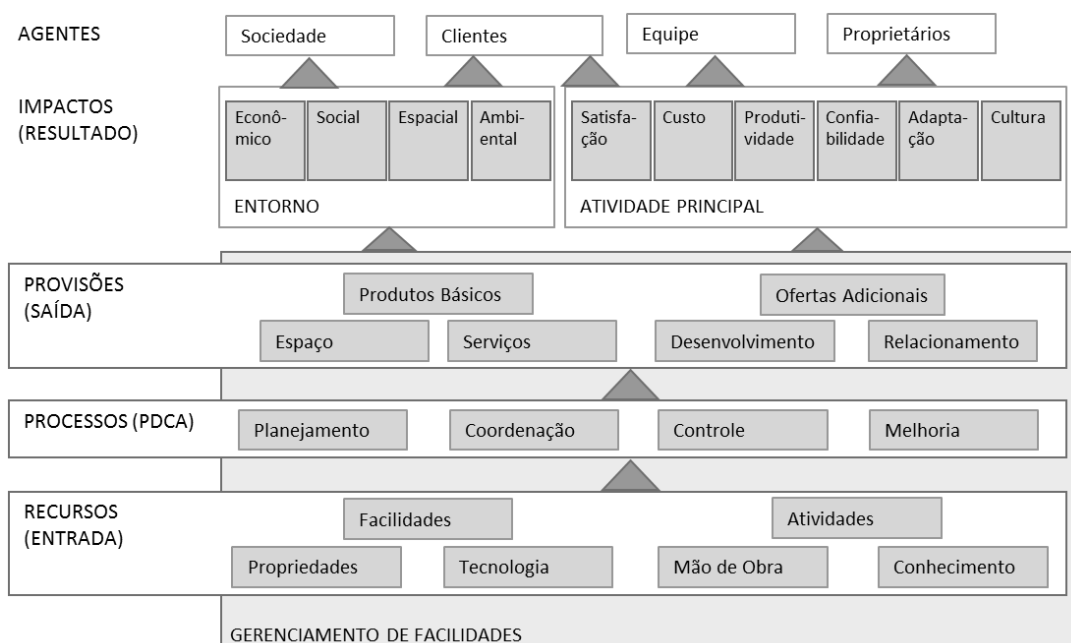
O mapa de valores do Gerenciamento de Facilidades (JENSEN P. A., 2010) é, segundo descrição de seu próprio autor, “uma estrutura conceitual para compreender e explicar as diferentes maneiras como o Gerenciamento de Facilidades pode agregar valor à atividade principal (das organizações)”. Apresentado como uma ferramenta para compreensão da rede de relacionamentos existentes no Gerenciamento de Facilidades e seus impactos na entrega de valor agregado, o mapa combina entradas, processos, saídas e resultados para demonstrar os possíveis efeitos do valor para as diferentes partes envolvidas. Ele vai além da abordagem tradicional (baseada em custos) e explora as possibilidades de entrega de valor agregado em diversos aspectos do Gerenciamento de Facilidades.

Presumindo que o Gerenciamento de Facilidades é uma disciplina de gestão de relacionamento e que dessa forma o valor percebido apenas pode existir e ser produzido dentro de uma rede de relacionamentos específica, o mapa de valores identifica as áreas nas quais o Gerenciamento de Facilidades cria valor agregado para os *stakeholders*, a maneira como a criação de valor acontece e suas

relações ao longo da cadeia produtiva. Trata-se de uma ferramenta esclarecedora para compreender a amplitude do impacto do valor agregado criado pelo Gerenciamento de Facilidades nas organizações.

Desenvolvido a partir da análise de diversos estudos de caso de melhores práticas do Gerenciamento de Facilidades nos países nórdicos, o mapa considera relações e efeitos não apenas de valores econômicos, mas também de ativos intangíveis como conhecimento, marcas e conceitos.

Figura 10 - Mapa de valores de GF, níveis 1 e 2



Fonte: (JENSEN P. A., 2010)

A estrutura do nível 1 (retângulos brancos da figura), considera que o Gerenciamento de Facilidades utiliza certos recursos que servem como entradas para determinados processos, levando a um número de provisões como saídas. Essas provisões podem ter vários impactos tanto na atividade principal como no seu entorno. Esses impactos podem beneficiar diversos *stakeholders*.

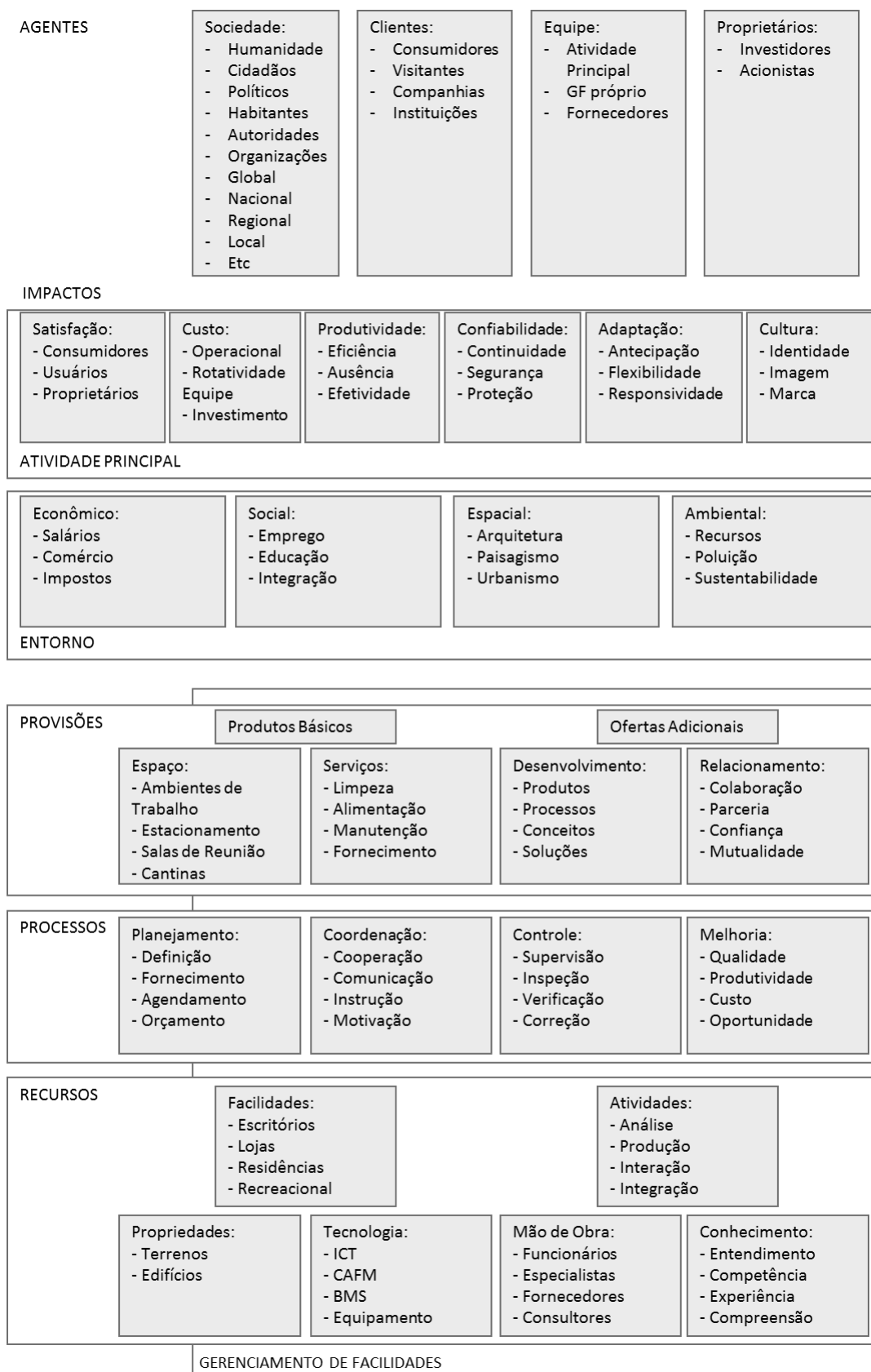
No nível 2 (retângulos cinza), os recursos de Gerenciamento de Facilidades são divididos entre facilidades – as propriedades e a tecnologia – e atividades – a mão-de-obra e o conhecimento. Os processos são geridos pelo conceito PDCA⁵ (*Plan-Do-Check-Act*; Planejamento, Coordenação, Controle e Melhoria). As

⁵ PDCA significa *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, executar, checar e agir, em português). O ciclo PDCA é um método de gestão da qualidade amplamente aplicado para o controle das atividades de uma organização

provisões de Gerenciamento de Facilidades são divididas em produtos básicos e ofertas adicionais. Os produtos básicos são a provisão de espaço e serviços, enquanto as ofertas adicionais consistem do desenvolvimento e relacionamentos. O impacto na atividade principal é dividido entre satisfação, custo, produtividade, confiabilidade, adaptação e cultura. No entorno, o impacto é dividido entre econômico, social, espacial e ambiental. Os *stakeholders* são divididos em sociedade, clientes, equipe e proprietário.

Existe ainda um terceiro nível, que consiste no detalhamento dos itens apontados no mapa e exemplos de cada componente.

Figura 11 - Mapa de valores de GF, nível 3



Fonte: (JENSEN P. A., 2010)

O mapa deve ser visto não como um modelo final e definitivo, mas como uma estrutura que ajude a demonstrar a geração de valor agregado e assim dar legitimidade ao Gerenciamento de Facilidades entre os tomadores de decisão nas organizações. Ele também serve como suporte para o desenvolvimento do Gerenciamento de Facilidades de forma mais consciente de suas próprias atividades e provisões, auxiliando a compreensão das relações entre seus processos e os impactos em todas as partes envolvidas.

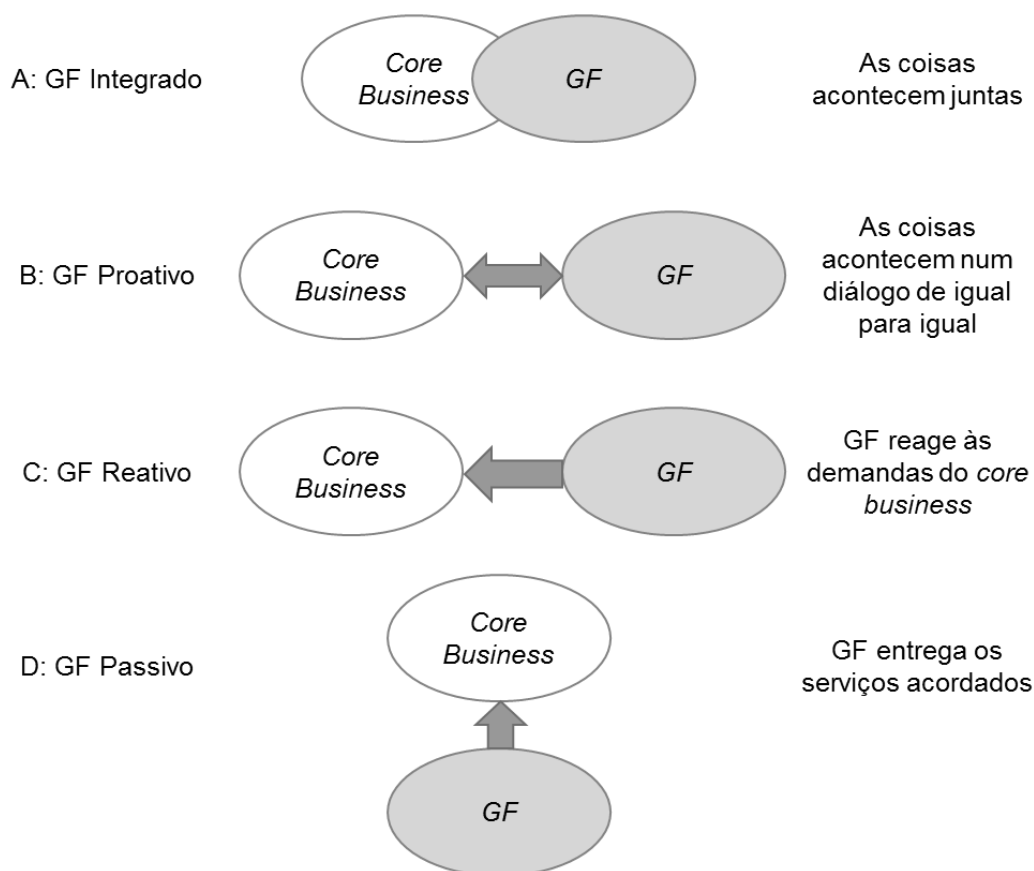
4.3 ALINHAMENTO COM O *CORE BUSINESS*

A necessidade de alinhamento entre as demandas da organização e sua infraestrutura de facilidades deve ser o ponto central de qualquer estratégia que pretenda suportar o sucesso da organização, promovendo o alinhamento entre os recursos disponíveis e as necessidades do negócio. O alinhamento é o primeiro passo para a entrega de valor agregado.

Para agregar valor à organização, é necessária a compreensão plena das atribuições e responsabilidades do Gerenciamento de Facilidades, com bom entendimento de seus produtos, alto nível de organização e maturidade de seus processos e definição clara de sua oferta de atividades e serviços. Para preencher tais requisitos, é preciso estar alinhado com a estratégia geral da organização e as necessidades do *core business*.

A entrega de valor agregado e a forma como isso é percebido pela organização é influenciada também pelo tipo de relacionamento existente entre o Gerenciamento de Facilidades e o *core business*. Essa relação pode se estabelecer de algumas maneiras distintas e afeta diretamente a entrega e a percepção de valor.

Figura 12 - Tipos de relação entre o GF e o *core business* nas organizações



Fonte: Barrett e Baldry (2003) apud. (JENSEN, 2011)

Na figura acima, observa-se que os seguintes tipos de relação entre o Gerenciamento de Facilidades e o *core business* podem se estabelecer nas organizações:

D. Ligação administrativa, na qual o Gerenciamento de Facilidades provê suporte operacional rotineiro, mas é relativamente pouco importante no processo de planejamento (GF Passivo);

C. Ligação de sentido único na qual o Gerenciamento de Facilidades reage às iniciativas estratégicas corporativas (GF Reativo);

B. Ligação de mão dupla, na qual existe uma relação recíproca e interdependente entre o Gerenciamento de Facilidades e o processo de planejamento estratégico corporativo (GF Proativo);

A. Relação integradora, na qual existe um diálogo contínuo e dinâmico, tanto formal como informal, entre o Gerenciamento de Facilidades e o planejamento corporativo (GF Integrado).

Na prática, quanto maior a integração entre as duas partes, maior o alinhamento que permitirá a entrega de produtos e serviços de facilidades mais adequados às necessidades da atividade principal da organização e, portanto, com maior potencial de valor agregado.

4.3.1 Relacionamento entre o Gerenciamento de Facilidades e o *core business*

O Gerenciamento de Facilidades é uma disciplina de gestão de relacionamento. Essencialmente, é o gerenciamento de relações entre fornecedores e clientes, consumidores e usuários internos e externos. Logo, o valor em Gerenciamento de Facilidades é criado dentro de uma rede de relacionamentos.

O Gerenciamento de Facilidades lida com o gerenciamento de serviços, cuja característica mais básica é a intangibilidade. Isso significa que a qualidade e o valor do Gerenciamento de Facilidades são mais influenciados pelo desempenho do prestador dos serviços de Gerenciamento de Facilidades que por seus atributos tangíveis. Portanto, “o valor criado em Gerenciamento de Facilidades depende substancialmente das ações e comportamento das pessoas envolvidas na prestação de serviços” (COENEN & von FELTEN, 2012).

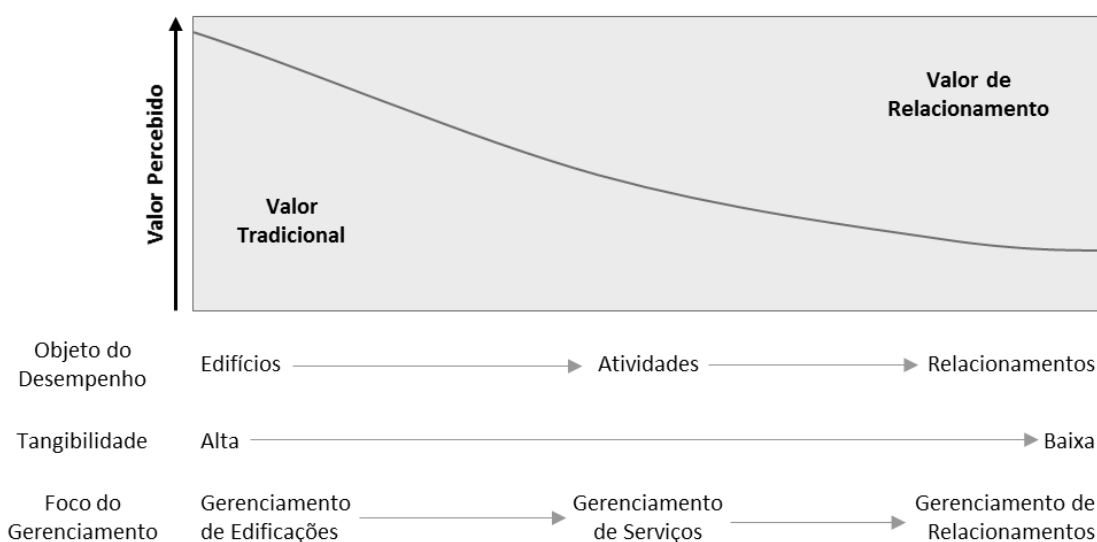
“Em relações *Business to Business* (B2B), os serviços são normalmente produzidos em interações constantes entre comprador e vendedor” (GRÖNROOS, 2000). A soma dessas interações constrói uma relação de negócios entre as partes envolvidas. “Essa relação pode ser caracterizada por altos níveis de comunicação, investimentos direcionados à relação, interdependência e comprometimento” (LEHTONEN, 2006). Daí a importância de se empenhar nesse tipo de relacionamento, de modo que a relação de negócios possa prosperar e ser explorada a longo prazo.

Embora os relacionamentos de negócios sejam estabelecidos entre organizações, eles ganham vida através das pessoas que os executam. Os

relacionamentos pessoais entre esses indivíduos são parte dessa troca e afetam a percepção de valor. “A criação de valor por meio de interação pessoal, compartilhamento de conhecimento e serviços que atendem as necessidades e expectativas dos consumidores faz a diferença” (ULAGA & EGGERT, 2006).

A figura a seguir ilustra os aspectos do valor de relacionamento com relação ao valor tradicional.

Figura 13 - Valor tradicional e valor de relacionamento



Fonte: adaptado de Jensen, van der Voordt & Coenen (2012)

O Gerenciamento de Facilidades é capaz de criar valor em todos os pontos da curva ilustrada na figura. Entretanto, o valor pode ser percebido de maneira mais fácil ou mais difícil a depender da natureza da atividade onde foi criado. O valor de aspectos tangíveis do Gerenciamento de Facilidades como a aparência da fachada de um edifício é facilmente notado por qualquer pessoa. Por outro lado, a contribuição de uma equipe de facilidades com alto desempenho para o aumento da produtividade dos colaboradores envolvidos com a atividade principal da organização é muito mais difícil de se perceber, embora haja um senso comum de que tal contribuição de fato existe.

O valor de relacionamento possui características próprias. Segundo Lindgreen e Wynstra (2005), os consumidores percebem o valor de relacionamento quando:

- Recebem serviço de alta qualidade e customizado;

- Vivenciam tratamento social (ex. amizade/fraternidade com os fornecedores) e especial (ex. econômico e personalizado), especialmente nos serviços onde há um alto grau de contato e interação entre o consumidor e o fornecedor;
- Percebem uma redução no sentimento de ansiedade por confiar no fornecedor;

Embora sejam difíceis de capturar e mensurar devido à sua natureza intangível, há diversos benefícios para os consumidores implícitos no valor de relacionamento. A tabela a seguir mostra uma seleção de atributos que se provaram significativamente impactantes na percepção de valor pelos consumidores segundo diversos pesquisadores.

Tabela 2 - Fatores determinantes para o valor de relacionamento

| Autor | Benefícios do Relacionamento como Fatores Determinantes |
|-------------------------------------|--|
| Lapierre (2000) | <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade do fornecedor - Responsividade do fornecedor |
| Kumar e Grisaffe (2004) | <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de fazer negócios com o fornecedor - Responsividade do fornecedor às demandas |
| Lindgreen e Wynstra (2005) | <ul style="list-style-type: none"> - Reputação do fornecedor - Localização do fornecedor - Capacidade de inovação do fornecedor |
| Ulaga (2003), Ulaga e Eggert (2006) | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade do fornecedor - Adequabilidade da informação fornecida pelo fornecedor - Velocidade da informação fornecida pelo fornecedor - Flexibilidade do fornecedor - Comunicação aperfeiçoada com o fornecedor - Solução de problemas mais eficiente e efetiva pelo fornecedor |
| Grönroos (2011) | <ul style="list-style-type: none"> - Preservação de horários pelo fornecedor - Tratamento de problemas de qualidade e falhas no serviço pelo fornecedor |

Fonte: (JENSEN, van der VOORDT, & COENEN, 2012)

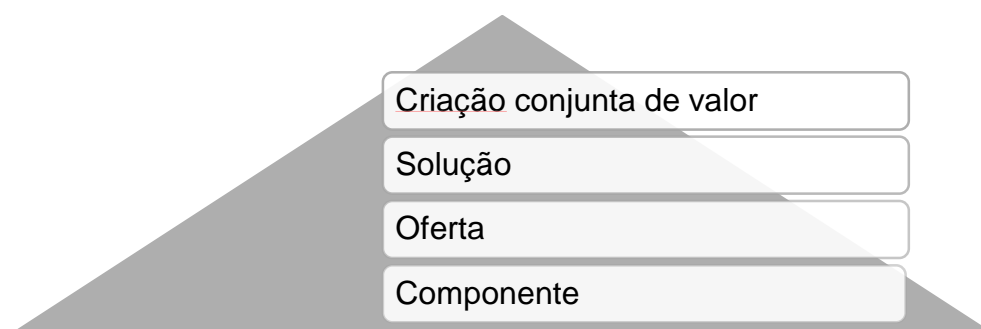
A composição do valor dentro dos relacionamentos inclui um forte elemento subjetivo que é dependente da percepção do consumidor. Somente a percepção subjetiva do cliente, consumidor e usuário final determina o valor dos relacionamentos em Gerenciamento de Facilidades e o valor agregado só existe dentro dessa rede específica de relacionamentos.

4.3.2 Agentes do valor em Gerenciamento de Facilidades e criação conjunta de valor

“A percepção de valor depende tanto das qualidades e benefícios do serviço ou produto quanto dos sacrifícios e expectativas de quem os adquire”. (JENSEN, van der VOORDT, & COENEN, 2012). O valor somente é percebido e existe na interação entre as partes.

O Gerenciamento de Facilidades compreende uma oferta diversificada de produtos e serviços nas organizações. Em situações como essa, Barnes, Blake & Pinder (2009) classificam essa oferta em diferentes categorias considerando o potencial para entrega de valor agregado de cada uma:

Figura 14 – A pirâmide de valor



Fonte: adaptado de (BARNES, BLAKE, & PINDER, 2009)

Nesse contexto, um componente é uma unidade de algo que pode ser adquirido pelo consumidor, como uma garrafa de suco, uma hora de serviço técnico ou de consultoria.

Já uma oferta é um conjunto de componentes combinados para atender a uma função operacional específica, como uma revisão de manutenção de um automóvel. Componentes e ofertas normalmente são selecionados pelos próprios usuários baseados em suas necessidades particulares.

Uma solução é um agrupamento de ofertas ou habilidades que, combinados, entregam uma resposta estratégica para uma necessidade do consumidor. Soluções direcionam processos de negócios e oferecem respostas mensuráveis para problemas reconhecidos.

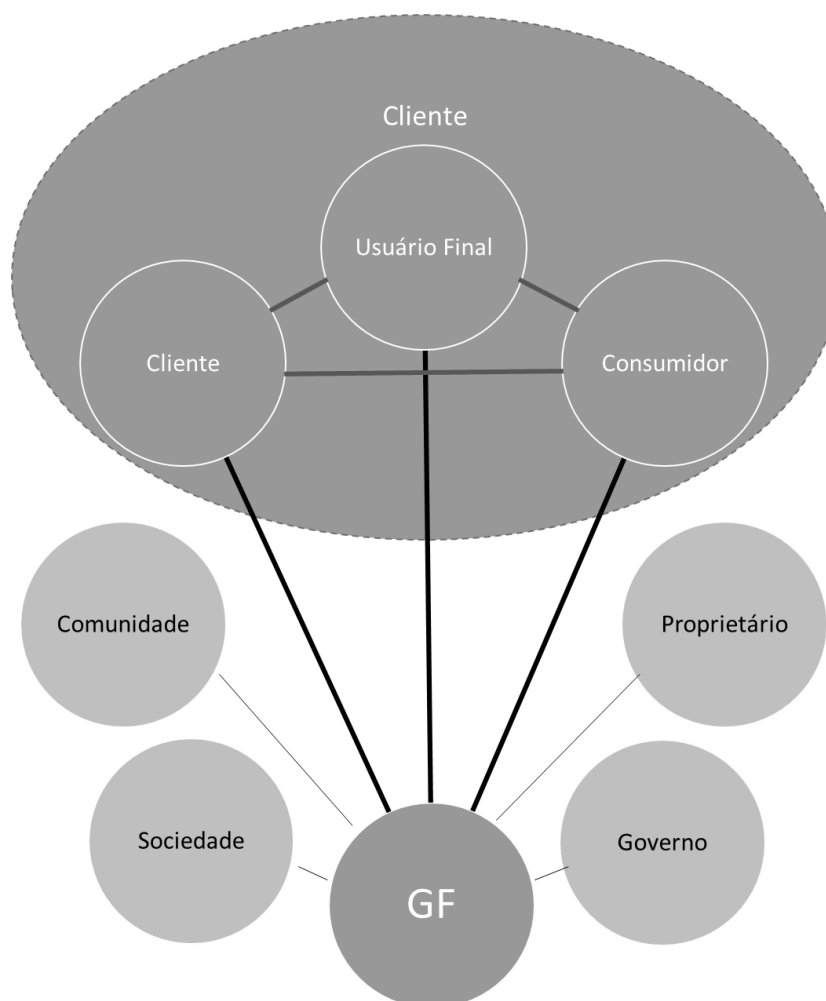
Finalmente, a criação conjunta de valor acontece quando um fornecedor cria uma solução personalizada em conjunto com o cliente. O resultado é uma resposta única, ajustada e mensurável para uma necessidade identificada.

Existe uma enorme diferença entre componentes avulsos e a entrega de valor criado em conjunto. A aquisição de componentes avulsos é uma atividade transacional onde o comprador sabe o que procura. A entrega de valor criado em conjunto é um processo de consulta onde o comprador sabe o que precisa ser resolvido, mas não necessariamente sabe a melhor maneira de fazer isso, assim busca o auxílio do fornecedor para criar a solução em conjunto. Na aquisição de componentes avulsos a missão do fornecedor é *comunicar* o valor, enquanto no processo consultivo sua missão é *criar* valor.

A percepção de valor em Gerenciamento de Facilidades depende de quem é beneficiado pelo valor e quem assume os custos e riscos. Dessa forma, é importante levar em consideração as perspectivas e interesses dos diferentes *stakeholders*, tais como a própria organização (equipe, controladores, Gerentes de Facilidades), proprietários (investidores, acionistas), governo (local, regional, federal), a comunidade e a sociedade e, principalmente, o cliente (clientes, consumidores e usuários finais).

A figura a seguir ilustra as relações entre os principais *stakeholders* de Gerenciamento de Facilidades no contexto da criação de valor:

Figura 15 – Agentes-chave da criação de valor em Gerenciamento de Facilidades



Fonte: adaptado de (JENSEN, van der VOORDT, & COENEN, 2012)

Todos os agentes mencionados na figura anterior influenciam o processo de criação de valor do Gerenciamento de Facilidades, com destaque para os clientes, consumidores e usuários finais.

A visão de negócio do fornecedor ou prestador de serviço normalmente é centrada no conjunto de produtos e serviços que possam satisfazer as necessidades de seus clientes. Em contraste, os consumidores têm uma visão das soluções oferecidas direcionada ao relacionamento, enfatizando itens como clareza na definição dos requisitos e suporte de qualidade – “ambos parte do processo de uso da solução adquirida tanto quanto o produto ou serviço propriamente dito” (TULI, KOHLI, & BRAHADWAJ, 2007). Ramaswamy (2009) ressalta que “no gerenciamento moderno é hora de parar de pensar nos consumidores como meros recipientes passivos de valor a quem as organizações normalmente atendem”.

Segundo Hammer (2001) “a facilidade de se fazer negócios com um fornecedor se tornará uma das principais características competitivas distinguindo líderes de retardatários”. Tal característica pode ser medida pela impressão geral do consumidor com relação às práticas e políticas de negócio de seu fornecedor e sua relevância no âmbito de tornar as interações de negócio fáceis e agradáveis. De acordo com Kumar e Grisaffe (2004) “a facilidade de se fazer negócios com um fornecedor é o item de maior impacto geral na qualidade percebida pelo consumidor em contextos B2B”. Georgi (2010) acredita que “a facilidade de se fazer negócios representa a influência mais forte na percepção interna de valor em serviços orientados por relacionamentos”.

4.3.3 Fatores críticos para o alinhamento com o *core business*

O alinhamento entre Gerenciamento de Facilidades e o *core business* é fundamental para entregar valor agregado de maneira assertiva. “O propósito do alinhamento é otimizar o valor agregado entregue pelo Gerenciamento de Facilidades à organização e sua atividade principal” (KOK H. , 2012). Quando alinhado, o Gerenciamento de Facilidades é capaz de criar valor mantendo um relacionamento colaborativo de múltiplos níveis.

O desenvolvimento das organizações promove a necessidade de se utilizar os recursos disponíveis (incluindo as propriedades e os serviços de facilidades) da melhor maneira possível para se obter o sucesso. Com o crescimento da concorrência, aumenta a pressão para que os recursos (na maioria das vezes limitados) sejam utilizados de maneira mais eficaz. As organizações estão cada vez mais conscientizadas da necessidade de um planejamento integrado do uso e aplicação de recursos (no caso de facilidades: pessoas, propriedades, tecnologia e conhecimento) para entregar soluções que atendam os desafios dinâmicos e constantes que enfrentam no mercado.

Um assunto central em qualquer processo de otimização é o conceito do alinhamento de recursos com as necessidades do negócio. O estudo de Kaplan & Norton (2006) proporciona um entendimento breve, porém completo do conceito de alinhamento:

"Quando a empresa alinha as atividades de suas diferentes unidades de negócios e suas unidades de apoio, cria fontes de valor adicionais ... ". (pp.5)

"As empresas devem continuamente procurar maneiras de tornar o conjunto mais valioso do que o soma de suas partes. O alinhamento é fundamental para que as empresas possam obter sinergias entre suas unidades de negócio e de suporte... ". (pp.26-27)

"Alinhamento não é um evento que acontece apenas uma vez". (pp.245)

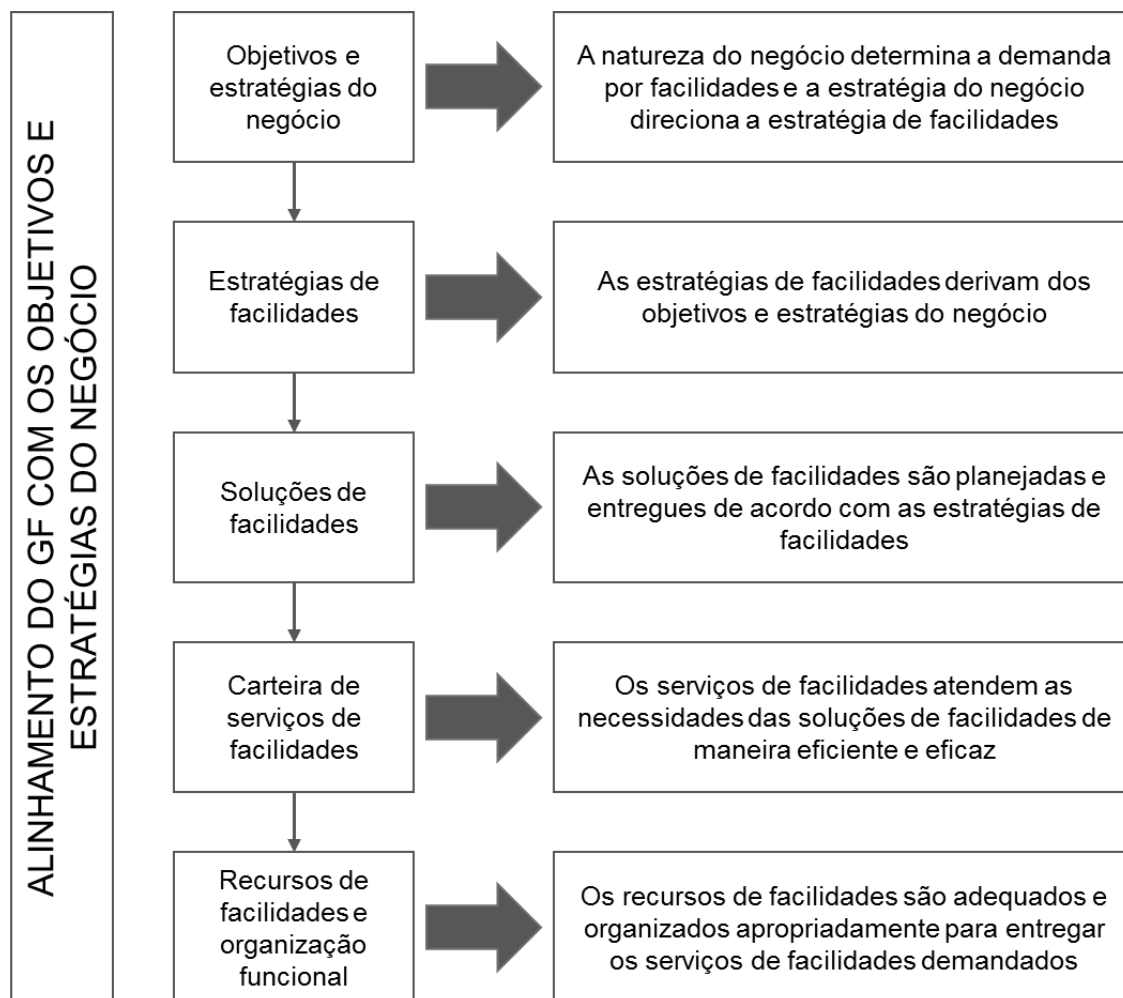
"Por sua própria natureza, o alinhamento exige a cooperação além das fronteiras da organização, portanto o processo deve ser gerido de forma proativa ". (pp.257)

Resumidamente, o alinhamento implica em avançar na mesma direção, apoiando uma causa comum, sem atritos. As atitudes das partes devem ir ao encontro umas das outras de forma colaborativa e sincronizada.

Para ser bem-sucedido no alinhamento, o Gerenciamento de Facilidades precisa compreender o impacto de suas atividades e estruturas nos resultados dos demais processos da organização. Esse entendimento permite a manutenção adequada dos relacionamentos dentro da organização e a entrega dos serviços de facilidades de forma alinhada, levando à entrega de valor criado em conjunto por quem executa e quem recebe os serviços.

A figura a seguir mostra os principais pontos a serem observados no alinhamento do Gerenciamento de Facilidades com a organização em múltiplos níveis (SHIEM-SHIN, TAN, SANTOVITO, & JENSEN, 2014).

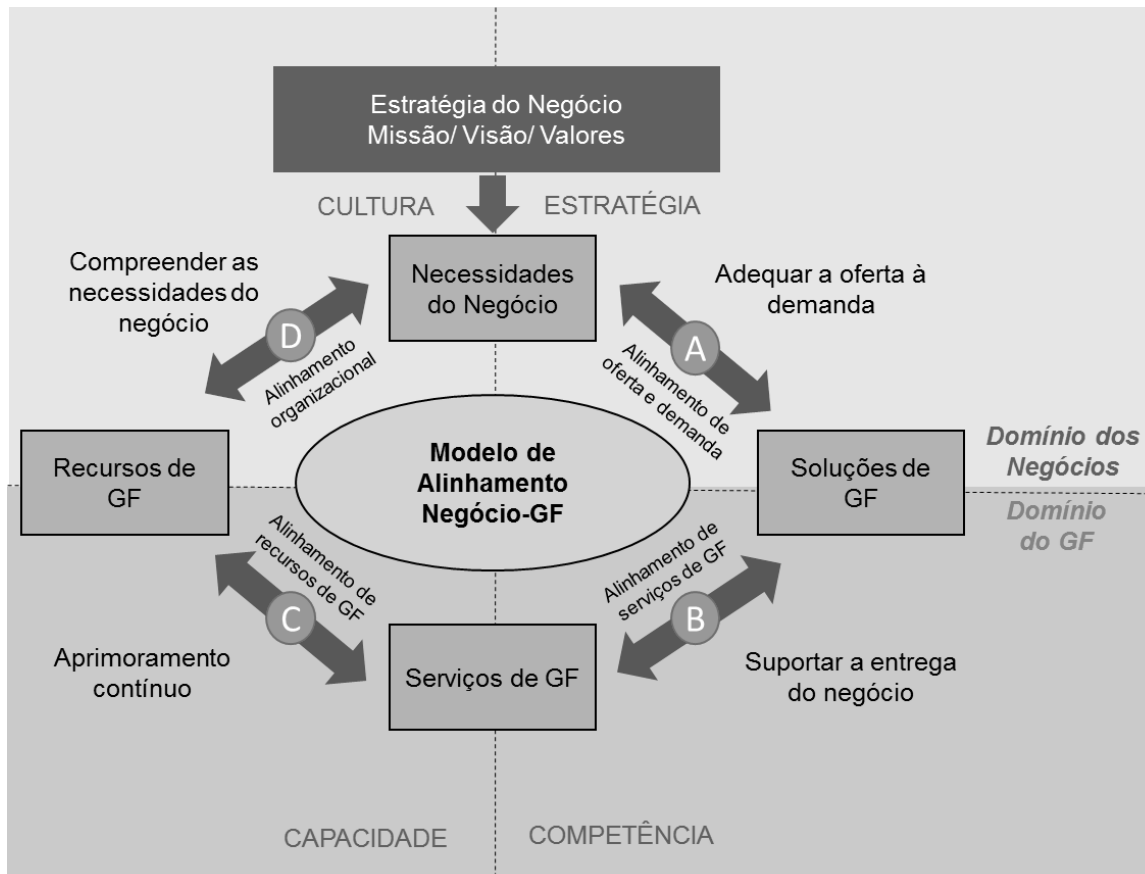
Figura 16 - Alinhamento do Gerenciamento de Facilidades com a organização



Fonte: (SHIEM-SHIN, TAN, SANTOVITO, & JENSEN, 2014)

O alinhamento existe quando o Gerenciamento de Facilidades compreende a estratégia da organização e com base nisso desenvolve a sua estratégia, a sua oferta de serviços, seus recursos e seus processos para criar e entregar soluções de facilidades que apoiem especialmente a atividade principal da organização. A figura a seguir ilustra as relações entre o Gerenciamento de Facilidades e a atividade principal da organização e os principais pontos de alinhamento a serem observados.

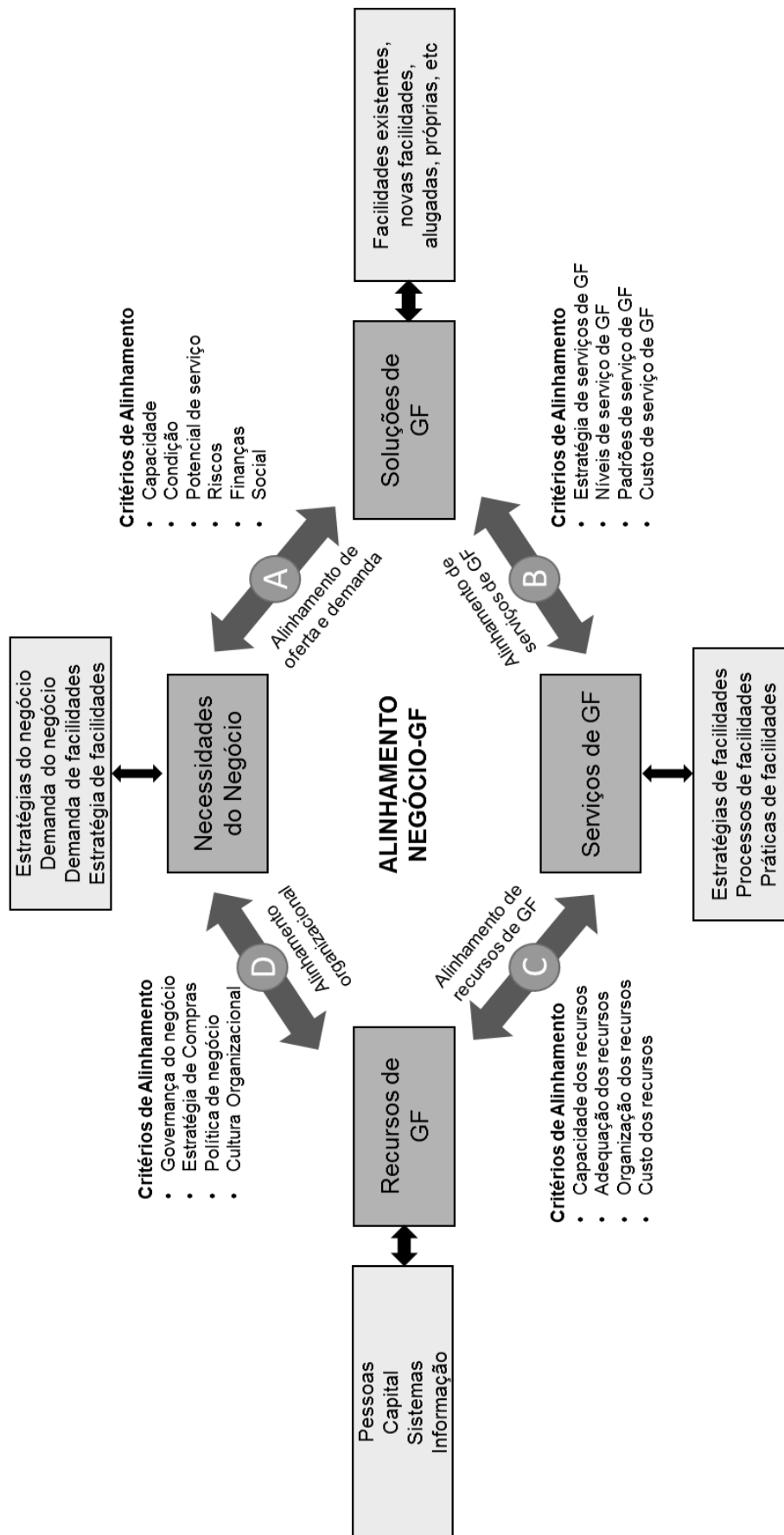
Figura 17 - Modelo de alinhamento do GF com a organização



Fonte: Then & Tan (2010) apud. (SHIEM-SHIN, TAN, SANTOVITO, & JENSEN, 2014)

Entre cada uma das variáveis é possível determinar critérios que podem ser utilizados para avaliar o grau de alinhamento conforme a figura a seguir.

Figura 18 - Variáveis e critérios de alinhamento do GF com a organização



Fonte: Then & Tan (2010) apud. (SHIEM-SHIN, TAN, SANTOVITO, & JENSEN, 2014)

Segundo o modelo criado por Shiem-Shin e Tan (2010), existem quatro dimensões ou variáveis de alinhamento:

O alinhamento entre a oferta e demanda (A) reflete o alinhamento entre as necessidades do negócio e as soluções de facilidades. Esse alinhamento é regido pelo princípio de que as necessidades do negócio (demanda) dimensionam e definem as soluções de facilidades (oferta) e que o alinhamento ideal é atingido quando há o equilíbrio entre ambos, sem excessos de nenhuma das partes.

O alinhamento do serviço de facilidades (B) reflete o alinhamento entre as estruturas de facilidades (soluções) e os serviços ali existentes. As propriedades precisam de serviços de facilidades para apoiar e permitir a sua ocupação e uso. Esse alinhamento é medido pelo grau de adequação dos serviços de facilidades para o tipo de estrutura existente, permitindo uma operação eficiente e eficaz. (ex.: um hospital requer um conjunto de serviços diferente de um escritório ou uma fábrica).

O alinhamento dos recursos de facilidades (C) reflete o alinhamento entre os serviços e os recursos de facilidades. Os serviços de facilidades requerem a quantidade adequada de recursos (pessoas, tecnologia e capital) para operar de maneira eficiente atendendo as necessidades das facilidades a que servem.

O alinhamento organizacional (D) reflete o alinhamento entre os recursos de facilidades e as necessidades do negócio. Os recursos que permitem a entrega de serviços de facilidades precisam operar dentro de limites e parâmetros estabelecidos pela organização como políticas, cultura organizacional, imagem corporativa e as necessidades e expectativas de seus consumidores, independente dos serviços de facilidades serem internos ou providos por terceiros.

Para realizar o alinhamento com sucesso, o Gerente de Facilidades precisa observar sua abordagem da demanda (o conjunto de necessidades, desejos e efeitos esperados do uso dos serviços de Gerenciamento de Facilidades) e aplicar os mecanismos de coordenação relevantes para alinhar os recursos sob sua gestão na direção da estratégia da organização e de seus objetivos. O alinhamento acontece de maneiras diferentes nos níveis estratégico (criando um

ambiente que seja consistente com a orientação estratégica da organização), tático (entregando serviços de facilidades que contribuam para o resultado das atividades principais da organização) e operacional (disponibilidade para a entrega de serviços de facilidades adequados).

4.4 CLIENTES DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Pelo lado da percepção do valor agregado pelo cliente, há três tipos de cliente de Gerenciamento de Facilidades segundo o CEN (2006): clientes (organização que adquire os serviços de Gerenciamento de Facilidades por meio de um contrato), consumidores (unidade de negócio que demanda os serviços de Gerenciamento de Facilidades dentro do contrato) e usuários finais (pessoas que recebem os serviços de Gerenciamento de Facilidades, por exemplo, funcionários). Para determinar como entregar valor agregado em Gerenciamento de Facilidades nas organizações, é preciso separar a entrega em três níveis (estratégico, tático e operacional) que possuem escopos diferentes e necessidades diferentes com relação ao Gerenciamento de Facilidades.

A organização (o cliente) em seu nível estratégico determina suas atividades primárias, seus objetivos e o plano estratégico para atingi-los. O Gerenciamento de Facilidades “contribui suportando a estratégia primária e traduzindo-a em atividades e objetivos de Gerenciamento de Facilidades” (BARRETT, 2000). Por exemplo, quando sustentabilidade é um assunto estratégico para a organização, isso deve se refletir na escolha de materiais para construção, fontes de energia, produtos de limpeza e demais atividades e serviços relacionados ao Gerenciamento de Facilidades.

A gerência (o consumidor) em nível tático é responsável pela elaboração e organização dos processos primários que permitirão alcançar os objetivos traçados. O Gerenciamento de Facilidades “contribui oferecendo serviços de facilidades que suportam os processos primários e impactam positivamente seu resultado ao menor custo possível e com a menor exposição a riscos” (BARRETT, 2000). Isso pode ser obtido por exemplo com a implantação de uma

carteira de serviços padronizados (dessa forma os serviços oferecidos ganham em eficiência e economia). A depender da demanda da organização, o Gerenciamento de Facilidades pode contribuir oferecendo serviços customizados de acordo com as características dos processos primários aumentando sua eficiência. Por exemplo, oferecendo serviços de copa 24/7 com itens de alimentação saudável numa redação de jornalismo.

Os colaboradores das organizações (o usuário final) são atores dos processos primários. Eles vivem a experiência do ambiente da organização cuja rotina (benefícios e desafios) possui reflexo direto no resultado de seu trabalho. O Gerenciamento de Facilidades deve garantir a disponibilidade dos serviços de facilidades necessários à execução das atividades primárias. Num ambiente escolar, por exemplo, isso se reflete na disponibilidade das salas de aula e sua estrutura física consistente com os métodos de aprendizagem aplicados. Equipamentos audiovisuais funcionais, climatização e iluminação adequados, uso de *cores* que favorecem a concentração e desempenho acústico que favoreça a interação entre professores e alunos são itens a serem considerados. O desempenho desses serviços deve ser aferido de acordo com a percepção dos usuários, visto que são eles que se beneficiam diretamente dessa relação.

Considerando as tarefas e responsabilidades de segmentos distintos, Kok (2012) sugere uma abordagem diferenciada para a coordenação entre Gerenciamento de Facilidades e sua demanda. No nível estratégico, sugere que a coordenação seja baseada num plano que compreenda o *portfolio* de serviços, prioridades e políticas. Para traçar esse plano, uma certa quantidade de *feedback* é necessária. No nível tático, sugere que a coordenação seja baseada em *feedback* regular entre Gerenciamento de Facilidades e a média gerência da organização e na definição dinâmica das especificações do serviço em termos de qualidade e desempenho requeridos pela organização. Essa definição representa uma forma de padronização (abordagem estruturada). O conhecimento dos efeitos do uso (ou não uso) das facilidades nos processos primários da organização é crítico para essa etapa. No nível operacional, devido ao grande dinamismo, a sugestão é que a coordenação seja baseada em *feedback* diário dos usuários finais para organizar e despachar as atividades (ex.

solicitação de reparo de um equipamento danificado ou solicitação de montagem de uma sala para reunião).

Essencialmente, o Gerenciamento de Facilidades deve contribuir para que a organização atinja seus objetivos. Assim, o Gerenciamento de Facilidades que contribui para a efetividade da organização pode ser considerado bem-sucedido. A extensão desse sucesso depende da qualidade dos serviços e atividades de Gerenciamento de Facilidades conforme percebidos e avaliados pela organização em múltiplos níveis.

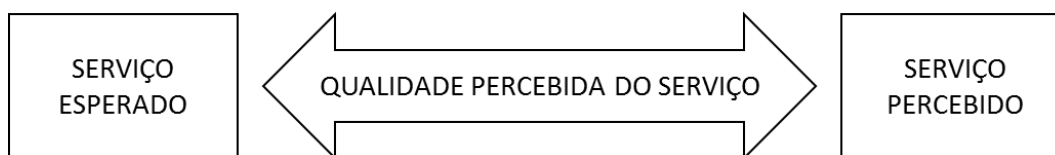
4.4.1 A relevância do usuário final

É amplamente aceito que a eficiência e eficácia de uma organização são influenciados pelo ambiente físico no qual essa opera. Nesse contexto, um entendimento claro do ambiente de trabalho e seus impactos sobre os usuários é fundamental para identificar as oportunidades de entrega de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades e a melhor maneira para explorá-las.

O conceito básico de experiência do usuário é entendido de forma geral pelas organizações e é sabido que existe uma relação muito próxima entre a experiência e a fidelidade dos usuários. “Uma experiência positiva do usuário está fortemente alinhada à fidelidade e à oposição a mudar para um fornecedor diferente” (BARNES, BLAKE, & PINDER, 2009).

O Gerenciamento de Facilidades lida com o gerenciamento de serviços e a característica mais básica de serviços é a intangibilidade. “Como geralmente não há produto final para ser exibido ao consumidor, o julgamento do valor do serviço de Gerenciamento de Facilidades se dará pela comparação entre o serviço recebido e a expectativa do consumidor” (BARRETT & BALDRY, 2003).

Figura 19 – Distância entre expectativa e percepção



Fonte: (BARRETT & BALDRY, 2003)

A expectativa do usuário é formada em grande parte pelo resultado de experiências anteriores, mas também sofre influência do discurso inicial relacionado ao serviço. Os usuários empregam um grande número de fatores para formar seu nível de expectativa: quão necessário é determinado serviço, sua importância relativa comparada a outros serviços, os custos envolvidos e até mesmo o risco envolvido com determinada atividade. A antecipação do que o usuário acredita que poderia ser entregue, o significado e relevância atribuídos a experiências passadas, a possibilidade de realizar comparações e o *feedback* da experiência de outros usuários também contribuem para a formação da expectativa do usuário. É importante que o Gerente de Facilidades controle seu discurso para não criar expectativas que não seja capaz de cumprir (quando isso ocorre, evidentemente a percepção do usuário sobre sua experiência é prejudicada). Entretanto, é igualmente importante promover o *portfolio* de serviços de maneira positiva ao invés de negativa, dando atenção especial ao que pode ser realizado e os benefícios que podem ser produzidos para os usuários ao invés do que precisa ser limitado ou controlado e o que não pode ser feito.

A percepção do serviço pelo usuário tem papel fundamental no seu julgamento de valor. Há que se ressaltar, no entanto, que a experiência do usuário é intangível e difícil de mensurar de maneira objetiva. Com relação ao Gerenciamento de Facilidades, há um problema adicional: o estigma de que o bom Gerenciamento de Facilidades é aquele que ninguém vê, que mantém tudo funcionando como deveria, sem incidentes ou problemas, logo (infelizmente) sem destaque. Quando tudo funciona bem é sinal de que todos os problemas foram antecipados e endereçados antes que pudessem ser notados. O lado

negativo disso é que a visibilidade reduzida passa a falsa impressão de que é algo simples de se fazer e pouco merecedor de algum mérito.

Para evitar esse desvio de percepção, o Gerente de Facilidades deve procurar informar seus clientes, consumidores e usuários sobre suas ações, os potenciais problemas identificados e as medidas de contorno adotadas para evitar que fossem notados. Não se trata de informar cada ação necessária para manter o funcionamento das instalações e serviços relacionados sob sua gestão, mas a comunicação adequada pode ser uma ferramenta útil para que o Gerente de Facilidades demonstre a complexidade, criticidade e relevância de seu trabalho. Fazer com que, ainda que a experiência tenha sido impecável, seja possível perceber como poderia ter sido diferente com resultados bem inferiores sem a sua intervenção ativa.

Os usuários comparam um conjunto de expectativas pré-determinadas sobre a qualidade de um serviço à percepção do que lhes é entregue. Quando a qualidade do serviço percebido é superior à expectativa, os usuários evidentemente terminam satisfeitos. Contudo, quando a qualidade do serviço percebido é inferior ao serviço esperado, os usuários terminam insatisfeitos ainda que o serviço não tenha necessariamente sido de qualidade ruim. Assim, o Gerente de Facilidades deve empenhar-se para alinhar expectativas e gerenciar a percepção do usuário através da forma como o resultado de seu trabalho é comunicado.

4.4.2 Experiência do usuário

A experiência do usuário está intimamente ligada às emoções, por isso é particularmente relevante numa disciplina de relacionamento como o Gerenciamento de Facilidades.

Muitos eventos críticos para o sucesso do Gerenciamento de Facilidades acontecem fora do seu departamento. Esses eventos são as experiências dos usuários e o resultado de sua interação com a oferta de produtos e serviços. Muitas vezes essas experiências e suas implicações escapam aos olhos do

Gerente de Facilidades no momento de planejar e executar a estratégia do departamento, comprometendo seu desempenho.

Os usuários são os maiores conhecedores de como o ambiente de trabalho afeta o desempenho de suas funções, seja de forma positiva ou negativa. Eles podem indicar as características positivas que devem ser multiplicadas e também as negativas que devem ser corrigidas e evitadas no futuro. Quando o Gerente de Facilidades se envolve com os usuários e busca ativamente suas contribuições, ele paralelamente promove um maior envolvimento dos usuários com a organização à medida que refletem sobre sua rotina e sobre seu ambiente de trabalho. Sem a participação ativa, pode aumentar a hostilidade e rejeição dos usuários ao ambiente de trabalho e os responsáveis por seu planejamento e operação.

É importante notar que os usuários atualmente possuem acesso abundante à informação. Nesse contexto, duas mudanças principais podem ser notadas. A primeira é que os usuários hoje possuem acesso ao mercado, a outros usuários e a especialistas de maneira praticamente imediata. A segunda é que a quantidade de informação a que os usuários são submetidos todos os dias os torna menos sensíveis e mais exigentes com relação à sua percepção de serviços e produtos de forma geral.

Logo, compreender o que os usuários querem não é uma tarefa simples. Colocar-se no lugar do usuário pode ser um bom primeiro passo para essa descoberta. Além das demandas por produtos e serviços de facilidades, é necessário considerar também itens como suporte, qualidade, relacionamentos, conhecimento, habilidades, disponibilidade entre outros que afetam a experiência do usuário de facilidades. Tão valioso quanto o resultado final de uma pesquisa sobre um ou outro determinado serviço ou produto que possa ser modificado, implementado ou mesmo descontinuado, é o seu processo de descoberta. O Gerente de Facilidades que percorre esse caminho recebe em troca uma carga de conhecimento que lhe dará suporte em todos os processos relacionados ao desempenho de sua função no futuro.

Para que a experiência não corra o risco de levar a resultados inconclusivos, é importante direcionar o foco para o que realmente se espera responder ao

interagir com os usuários. É preciso que as respostas obtidas sejam realmente convincentes ao Gerente de Facilidades para que os dados coletados tenham aplicação prática em sua rotina. Por exemplo, muitos usuários podem avaliar com uma nota de um a dez qual a sua satisfação com o serviço de recepção de um edifício, mas essa informação nem sempre será relevante. Cabe ao Gerente de Facilidades classificar as informações a serem obtidas e colocá-las em perspectiva para que sejam melhor aproveitadas.

Nem todas as organizações têm o hábito de perguntar aos seus usuários o que acham de suas instalações. Cabe ao Gerente de Facilidades reunir essas informações e utilizá-las para definir as bases de projetos futuros ou ajustar a estrutura e serviços das instalações existentes. Há muitas maneiras de pesquisar a experiência do usuário. As técnicas mais comuns são entrevistas (pessoais ou à distância) e questionários. Independente do formato, o mais importante é que o Gerente de Facilidades tenha um entendimento claro do que pretende descobrir, qual o tamanho do seu universo e de sua amostra e qual a sua disponibilidade de recursos (financeiros, pessoais e tempo) para dedicar à pesquisa.

É importante que o Gerente de Facilidades aplique parte de seu tempo para compreender o comportamento de seus usuários (especialmente quando o *core business* é muito diferente de seu campo de serviços). Numa fábrica, por exemplo, é importante passar algum tempo na linha de produção e vivenciar os desafios diários dos usuários. O Gerente de Facilidades deve observar como seus produtos e serviços são utilizados para compreender as áreas onde pode aprimorar sua entrega de valor. Os usuários nem sempre sabem dizer quais experiências valorizam mais, mesmo que se pergunte a eles. Eles não passam seu tempo imaginando qual serviço desejariam e quanto valor isso representaria para si. Os usuários do edifício possuem outras ocupações e aplicam seu tempo nisso, não em como o edifício deveria funcionar. Eles não têm o domínio de como funcionam os sistemas prediais, de como estão estruturados os serviços de facilidades ou o que poderia ser alterado para facilitar o seu dia-a-dia. O Gerente de Facilidades deve conversar e interagir com os usuários para descobrir o que seria mais valorizado por eles e que o departamento de facilidades seja capaz de entregar de maneira sustentável. Em sua interação com os usuários, deve

abordar temas como os benefícios das soluções de facilidades para os usuários, custos e riscos associados com determinadas soluções, alternativas de soluções disponíveis no mercado, recomendações e sugestões.

Embora exista para dar suporte ao *core business* e sua estratégia deva derivar da estratégia geral da organização, o Gerente de Facilidades não deve deixar que o *core business* defina a maneira como a área de facilidades atua. É sua atribuição determinar como os seus serviços devem ser utilizados e a partir de então definir as formas para que essa experiência seja entregue aos usuários de maneira alinhada com a estratégia da organização. A pesquisa com os usuários sobre suas experiências e necessidades representa um apoio importante na formulação da estratégia de Gerenciamento de Facilidades, que ajuda a compreender a demanda e entregar produtos e serviços com mais valor.

4.5 MENSURAR E COMUNICAR O DESEMPENHO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

A demanda por uma utilização mais eficiente do espaço e maior produtividade do ambiente de trabalho tem levado as organizações a adotarem uma série de estratégias para gerenciar o desempenho de suas propriedades. No entanto, o relacionamento entre a atividade principal e o Gerenciamento de Facilidades ainda não é totalmente compreendido, em especial pela dificuldade de comprovação. “Ainda faltam resultados empíricos em quantidade suficiente e métodos comprovadamente eficazes para quantificar o valor que as facilidades agregam para as organizações” (LINDHOLM & LEVAINEN, 2006). Essa falta na prática significa que a contribuição do Gerenciamento de Facilidades para a organização e as possibilidades que existem para agregar valor podem com frequência não serem reconhecidas ou devidamente consideradas.

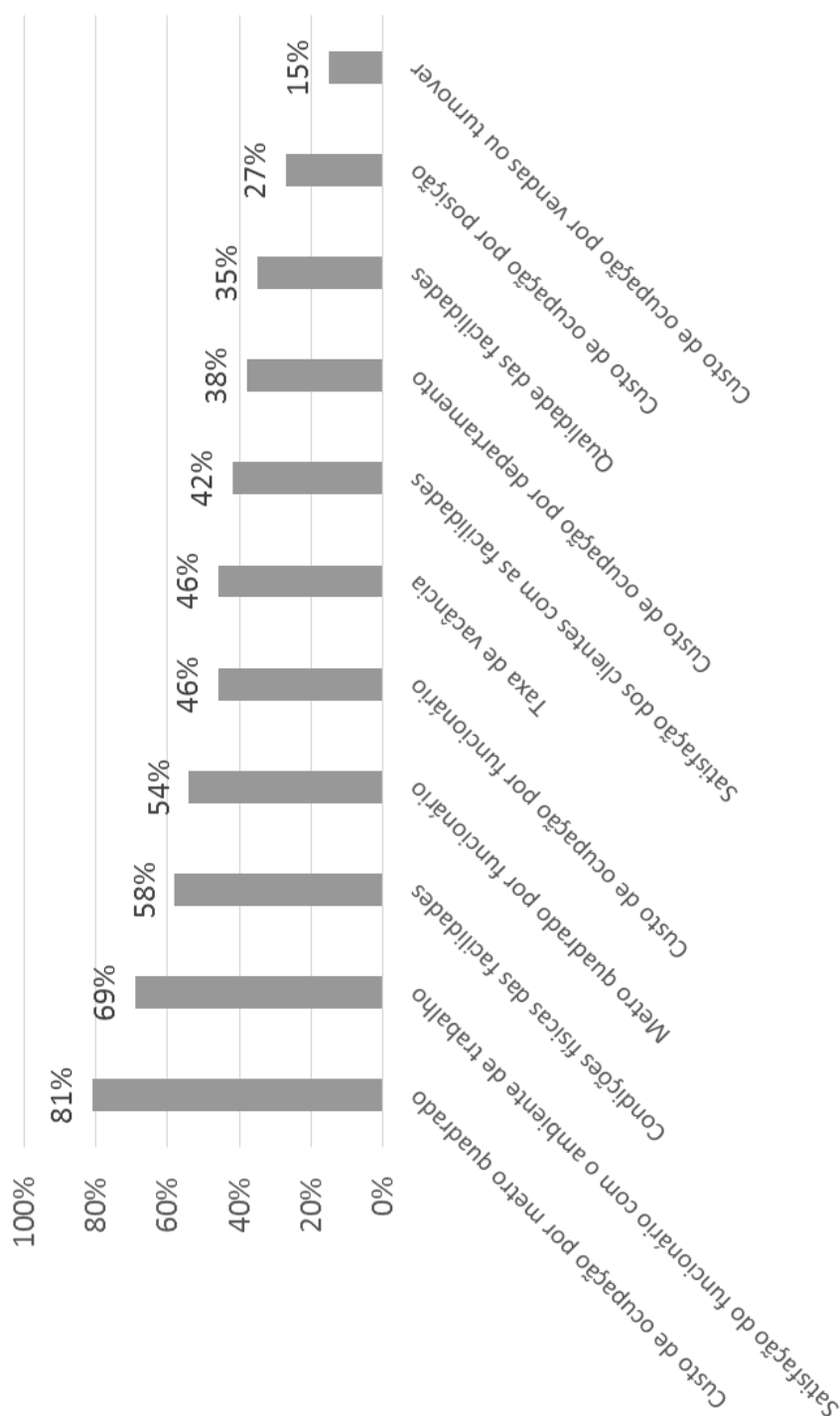
Em muitas organizações, o Gerenciamento de Facilidades evoluiu com o passar dos anos a partir de decisões baseadas em transações individuais sobre espaço físico. Dessa forma, “tendem a seguir as abordagens tradicionais de minimizar os custos e manter o foco em resultados de curto prazo em detrimento de uma

estratégia de longo prazo, sem que o Gerente de Facilidades passe da posição de executor de tarefas para a de estrategista do negócio” (JOROFF et al., 1993 apud. LINDHOLM e LEVAINEN, 2006).

A contribuição e o sucesso do Gerenciamento de Facilidades nas organizações têm sido tipicamente julgados por comparação com resultados de anos anteriores ou mesmo por comparação com outras propriedades com as quais seja possível identificar algum traço de similaridade (tamanho, função, idade). Essas medidas e indicadores são adequados somente se o único propósito é controlar despesas e a propriedade é vista apenas como um custo necessário à existência do negócio ao invés de uma oportunidade de criação de valor.

Num estudo realizado por Lindholm e Gibler (2006) - *Measuring the Added Value of Corporate Real Estate Management* – Gerentes de Facilidades atuando em diversos níveis em organizações distintas de mercados da Europa e Estados Unidos foram entrevistados sobre como mensuravam os resultados de seu trabalho. As métricas mais comuns estão listadas na figura a seguir:

Figura 20 - Medidas de desempenho de Gerenciamento de Facilidades mais comuns



Fonte: (LINDHOLM & GIBLER, 2006)

As métricas relacionadas ao custo de ocupação são as mais comuns, embora a satisfação dos usuários e eficiência do espaço também sejam largamente utilizados. Métricas relacionadas à eficiência da organização de Gerenciamento de Facilidades e à eficiência das propriedades não são comuns.

Os resultados sugerem que cada vez mais as organizações de Gerenciamento de Facilidades estão preocupadas em mensurar seu desempenho e sua contribuição para o *core business*. Entretanto, ainda que utilizem um sistema de mensuração estruturado, teoricamente baseado nos fatores críticos para o sucesso do *core business* o qual suportam, as medidas de desempenho do Gerenciamento de Facilidades são em sua maioria as tradicionais métricas focadas em custo ou desempenho financeiro. Embora o aspecto financeiro seja realmente relevante, essas medidas não conseguem capturar todos os aspectos da criação de valor do Gerenciamento de Facilidades. O conceito de valor agregado em Gerenciamento de Facilidades ainda carece de evidências e a ausência de alguma forma de métricas objetivas utilizando indicadores para os aspectos intangíveis bem como os resultados financeiros inibem a comparação de estratégias alternativas de Gerenciamento de Facilidades, geralmente deixando as organizações às escuras com relação ao que elas estão alcançando. Ainda é difícil comprovar de maneira convincente para os altos executivos de uma organização a real capacidade de melhores práticas de Gerenciamento de Facilidades agregarem valor à atividade principal, por exemplo.

4.5.1 Mensuração do desempenho do Gerenciamento de Facilidades

No contexto de facilidades, o desempenho pode ser visto como a habilidade do Gerenciamento de Facilidades em suportar os objetivos, estratégias e, finalmente, o sucesso das organizações. Para determinar se o Gerenciamento de Facilidades está atingindo seus objetivos estratégicos, medidas de desempenho relevantes são necessárias. “Para demonstrar como o Gerenciamento de Facilidades contribui para a atividade principal da organização, essas medidas de desempenho devem necessariamente derivar da estratégia da própria organização” (Ghalayini e Noble, 1996 apud. Lindholm e Nenonen, 2006).

Para mensurar suas entregas e contribuições de maneira adequada e consistente, é preciso que os processos de Gerenciamento de Facilidades

estejam organizados, com produtos claramente definidos e que as métricas escolhidas possam capturarlos em forma de resultados palpáveis e compreensíveis para a organização. Cada organização é única em relação às estratégias definidas para atingir seus objetivos máximos. Isso cria um desafio para mensurar o valor agregado de Gerenciamento de Facilidades, uma vez que é muito difícil identificar o desempenho de forma igualitária numa faixa de organizações com focos e estruturas diferentes. Consequentemente, não existe uma medida única correta ou mesmo um método que se encaixe em todas as organizações.

A estratégia escolhida para criar valor para o acionista ou proprietário geralmente está intimamente ligada à natureza da organização. “Como organizações com estrutura e foco distintos requerem resultados diferentes de suas propriedades (por exemplo: baixo custo, eficiência de distribuição, retenção de funcionários ou proximidade a mercados e recursos) não existe um indicador de “bom” desempenho facilmente identificado” (MCDONAGH & HAYWARD, 2000 apud. LINDHOLM & LEVAINEN, 2006). Cada organização deve desenvolver um sistema de métricas de desempenho com medidas válidas e confiáveis que correspondam aos seus objetivos e sejam razoáveis considerando as informações e recursos disponíveis.

É necessário estabelecer métricas de Gerenciamento de Facilidades compreensíveis, que possam fornecer a visão geral dos seus processos e entregas. De acordo com Lindholm e Nenonen (2006), os sistemas de métricas construídos de maneira sistêmica são em muitos casos baseados numa estrutura de mensuração de desempenho existente como o *Balanced Score Card* (BSC), mas há ferramentas alternativas que oferecem ao gestor de facilidades melhores formas de ilustrar aos líderes da organização o seu sucesso em agregar valor para toda a organização.

A tabela a seguir mostra uma sugestão de medidas de desempenho do Gerenciamento de Facilidades, em especial no que tange o gerenciamento de ativos imobiliários, baseado na estrutura do *Balanced Score Card*:

Tabela 3 - componentes do BSC para o Gerenciamento de Facilidades

| | |
|--|---|
| Perspectiva Financeira | Resultado financeiro Retorno sobre os ativos Valor das propriedades Quantidade de propriedades vendidas Taxa de vacância Quantidade de propriedades alugadas versus propriedades próprias Quantidade de propriedades alugadas a terceiros |
| Perspectiva de Processos Internos | Taxa de vacância Metro quadrado por funcionário Custos de ocupação Custos de operação (manutenção, energia etc.) Custos de transação Retorno sobre os ativos Atingimento dos objetivos de sustentabilidade (quantidade de resíduos, consumo de energia etc.) Efetividade de projetos ou investimentos (orçamento, cronogramas, metas) Satisfação dos departamentos com o GF |
| Perspectiva de aprendizagem e crescimento | Profissionalismo e expertise da equipe de GF Competências da equipe Média de idade Nível de educação Sistemas de recompensas e motivação Clima organizacional Dias de treinamento e desenvolvimento Absenteísmo Situações contornadas Quantidade de atividades de pesquisa e desenvolvimento |
| Perspectiva de Clientes | Satisfação do consumidor (satisfação com o ambiente de trabalho e as facilidades entre os clientes internos e externos) Relação custo-benefício Satisfação dos consumidores com os serviços Relação custo-benefício dos serviços de facilidades Satisfação com o departamento de GF (hospitalidade, reações rápidas, resultados, informação etc.) |

Fonte: (LINDHOLM & NENONEN, 2006)

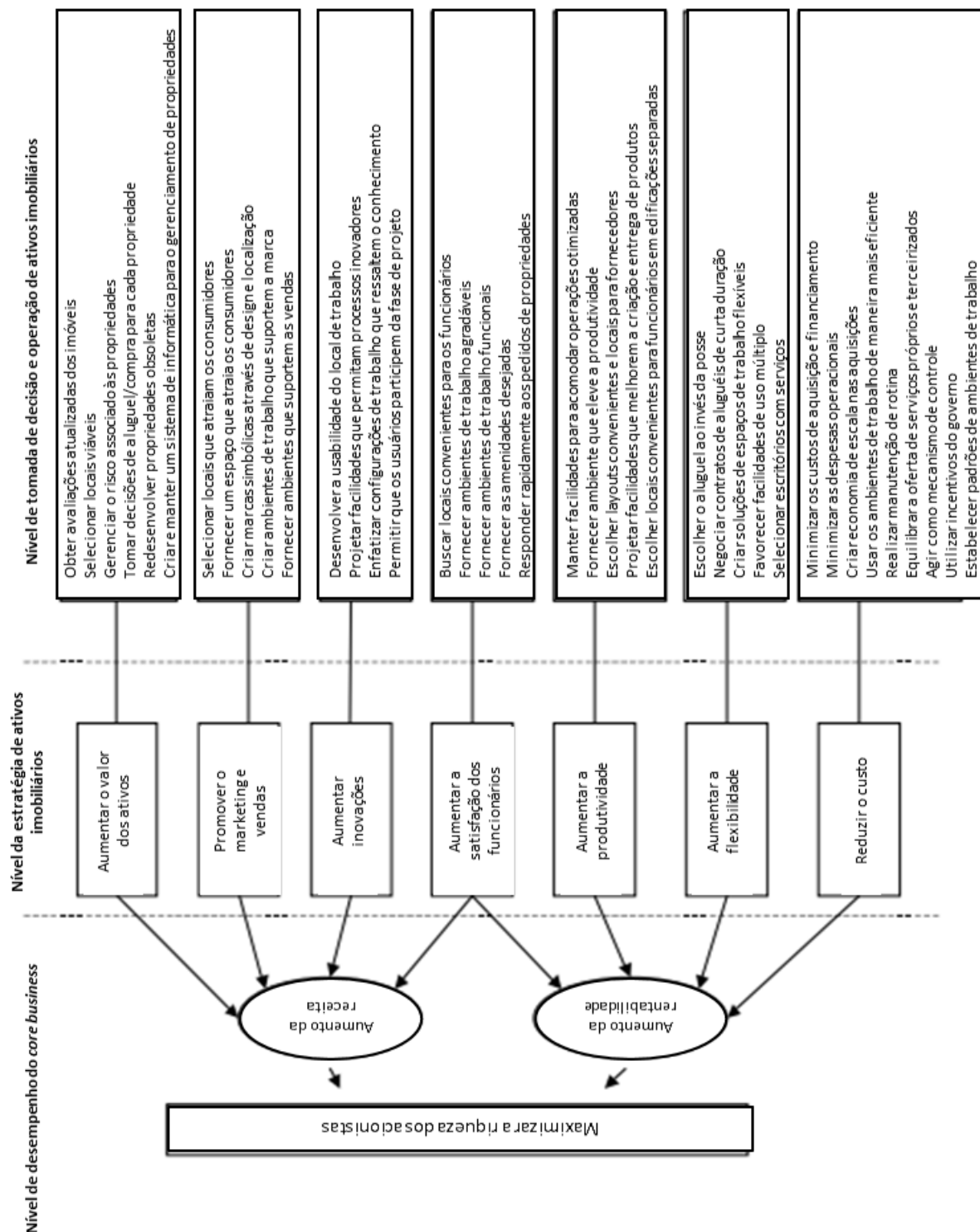
4.5.2 Mensuração de desempenho estratégico

A mensuração de desempenho estratégico é “o processo por onde a estratégia de uma organização é traduzida em objetivos concretos e o atingimento desses objetivos é avaliado” (LINDHOLM & NENONEN, 2006). Essencialmente, é um método para comunicar a estratégia da organização aos seus *stakeholders* e permitir que ela seja colocada em operação. Isso significa que o método escolhido foi desenvolvido com base nas necessidades da organização. Segundo Kankkunen (2005, p. 17) apud. Lindholm e Nenonen (2006), é possível até mesmo reconhecer a estratégia de uma organização por meio de um sistema de métricas bem projetado.

O processo de mensuração de desempenho estratégico começa com o entendimento dos valores fundamentais da organização, os valores que vão ao coração e alma do que a organização é e o que espera conquistar. O passo seguinte é identificar objetivos que atendam cada um desses valores, e então definir estratégias de ação desenhadas para atingir esses objetivos. A partir daí, são determinadas métricas que possam ser usadas para avaliar a efetividade das estratégias em atingir os objetivos organizacionais. Como reflexo do foco estreito das corporações no desempenho financeiro, o Gerenciamento de Facilidades tipicamente conta com uma mistura de métricas arquitetônicas e financeiras como metro quadrado por pessoa ou custos de ocupação por pessoa ou metro quadrado. O problema é que essas medidas não capturam outros impactos do ambiente de trabalho na produtividade, processos, satisfação do cliente e aprendizado organizacional.

A figura a seguir ilustra uma estrutura que mostra como as decisões de facilidades suportam suas estratégias e os objetivos do *core business*.

Figura 21 - Como as decisões de GF suportam as estratégias e objetivos do core business



Fonte: (LINDHOLM & LEVAINEN, 2006)

De acordo com Lindholm e Levainen (2006), existem sete perspectivas ou estratégias de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades:

- aumentar o valor dos ativos;
- promover a divulgação e venda;
- aumentar as inovações;
- aumentar a satisfação dos colaboradores;
- aumentar a produtividade;
- aumentar a flexibilidade;
- reduzir custos;

A estrutura ilustra como as estratégias de ativos imobiliários partem da estratégia geral da organização, seus interesses primários, e direcionam as decisões relacionadas às facilidades. A partir dessa estrutura, um sistema de mensuração de desempenho pode ser desenvolvido para avaliar com que eficiência cada estratégia está agregando valor para a organização. As medidas individuais que englobam o sistema de mensuração de performance personalizado devem ser válidas (medir o que se pretende medir), confiáveis (fornecer resultados consistentemente válidos), práticas (econômicas, convenientes e interpretáveis) e relevantes (valorizada e útil).

4.5.3 Comunicação dos resultados à organização

A medição de desempenho é, e continuará sendo, importante. Entretanto, o entendimento comum entre a atividade principal e o Gerenciamento de Facilidades ainda carece de dados relevantes em maior quantidade e capazes de comprovar a contribuição dos elementos de valor agregado. A falta de tal informação é um desafio para o Gerenciamento de Facilidades no sentido de tornar visível sua contribuição para a atividade principal e desenvolver seus próprios processos.

Os Gerentes de Facilidades precisam ser capazes de ilustrar e explicar com propriedade e clareza como as decisões sobre seu departamento nas organizações afetam a atividade principal e como o ambiente de trabalho suporta os processos que acontecem dentro da organização. Do contrário, as

propriedades continuarão a ser classificadas como apenas um custo que deve ser minimizado ao invés de otimizado.

Segundo Lindholm e Gibler (2006), entrevistas revelaram que os Gerentes de Facilidades em diversos mercados e indústrias acreditam que as decisões sobre propriedades e facilidades podem criar valor para a atividade principal da organização de muitas maneiras. A mais comum é ao propiciar um ambiente físico de trabalho agradável e produtivo. Outra maneira é fornecer serviços de alta qualidade e responsivos aos clientes internos. O impacto da seleção do edifício também foi considerado. No entanto, o relacionamento com os *stakeholders* foi um dos temas mais importantes que surgiram. Cada vez mais Gerentes de Facilidades reconhecem que se querem agregar valor à organização então devem entender a atividade principal e se comunicar efetivamente com aqueles que estão no nível de decisão estratégica da organização.

Ao formular a estratégia de comunicação, é necessário equilibrar as contribuições tangíveis e intangíveis do Gerenciamento de Facilidades para a organização. A abordagem deve considerar as estratégias tradicionais de Gerenciamento de Facilidades como redução de custos bem como estratégias menos reconhecidas como o aumento da inovação, por exemplo, incorporando os problemas atuais específicos do *core business*.

A entrega de valor agregado comprova a eficiência dos processos de Gerenciamento de Facilidades e a eficácia de seus produtos. Dessa forma, deve contar com uma estrutura compatível que permita compartilhar seus resultados adequadamente com o mais alto nível da organização.

Com uma estrutura fácil de explicar e de defender perante os tomadores de decisão de nível estratégico da organização, o Gerenciamento de Facilidades pode se alinhar de forma mais suave ao processo de planejamento estratégico da organização e explorar todo o seu potencial de geração de valor para a organização.

Quaisquer que sejam os indicadores que a organização de Gerenciamento de Facilidades decida adotar, eles não devem ser encarados como imutáveis. As estratégias podem sofrer alterações e é preciso manter um processo de evolução

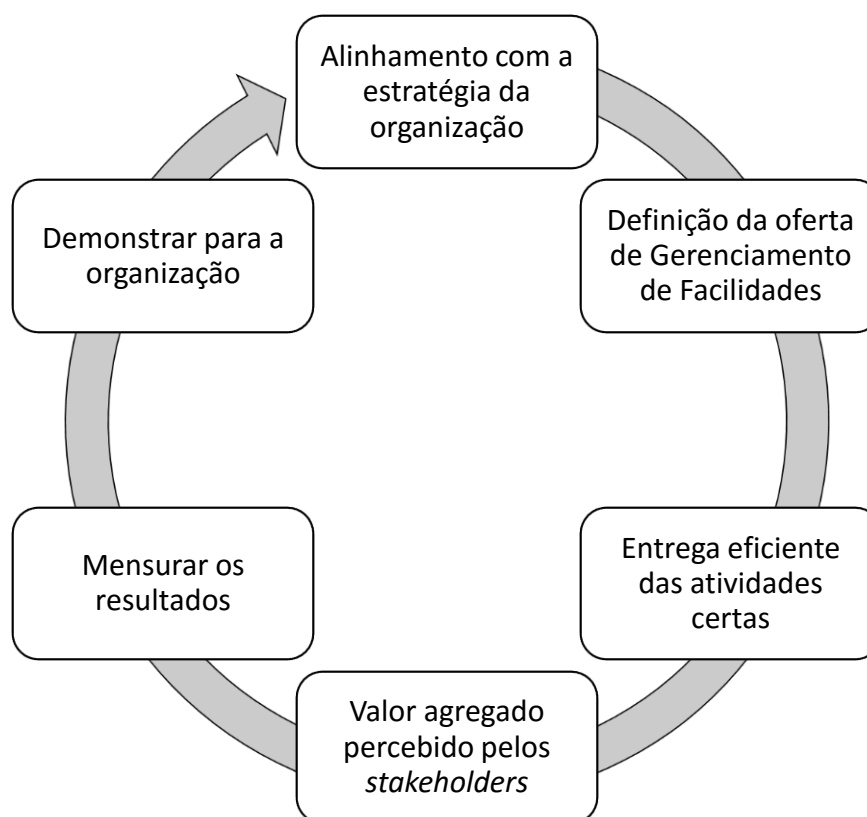
contínua capaz de acompanhar as mudanças. Assim, a organização não deve se limitar a escolher os indicadores e a partir de aí apenas monitorar o desempenho, mas também revisar periodicamente a validade dos indicadores escolhidos e assegurar que eles reflitam a estratégia atual da organização.

A mensuração do desempenho não é uma medida com um fim em si mesma. O seu propósito é contar o passado de maneira analítica e apontar alternativas de caminho para o futuro. Para isso é necessário interpretar os resultados e identificar não apenas os pontos positivos, mas também aqueles que requerem mudança e compartilhar a informação de maneira apropriada.

5. CICLO DE CRIAÇÃO DO VALOR AGREGADO NO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Neste capítulo é apresentado o ciclo que ilustra de forma resumida a criação de valor agregado no Gerenciamento de Facilidades. A entrega de valor agregado depende de esforços para alinhar a estratégia, assegurar que ela seja seguida, manter o foco nos usuários, mensurar os resultados obtidos e comunica-los à organização promovendo um alinhamento contínuo e dando início a um novo ciclo de entrega de valor agregado.

Figura 22 - Ciclo do valor agregado do Gerenciamento de Facilidades nas organizações



O alinhamento da estratégia é o ponto de partida do ciclo, que a seguir passa pela definição da oferta de Gerenciamento de Facilidades e entrega das atividades segundo os parâmetros de desempenho definidos no estágio inicial. A entrega consistente dessas atividades afeta a percepção de valor dos *stakeholders*, principalmente o usuário final. A etapa seguinte consiste em mensurar de forma sólida os resultados que capturem aquilo que realmente tem relevância e significado para o *core business* e comunica-los de maneira adequada às partes relevantes da organização, promovendo novo alinhamento

que será usado para direcionar eventuais ajustes na oferta e dar continuidade ao ciclo.

Entregar valor agregado é uma atribuição do Gerente de Facilidades que busca maior visibilidade e crescimento dentro das organizações, promovendo o departamento além de um serviço de suporte reativo que não participa das tomadas de decisão e apenas lida com os problemas à medida que chegam até si. A entrega de valor agregado é a única maneira do Gerente de Facilidades prosperar. Se o Gerenciamento de Facilidades falha em criar e entregar valor agregado, então falha como área de negócio que por definição deve suportar o *core business*. Como afirma Peter Drucker apud. Barnes, Blake & Pinder (2009) “Organizações são pagas para criar valor, não para controlar custos”.

Não se deve esquecer que a entrega de valor agregado só acontece depois que as entregas básicas estão cumpridas. Essa é uma tarefa mais difícil do que aparenta, basta lembrar que a rotina de muitos Gerentes de Facilidades é pautada por equipes e orçamentos apertados, quase sempre lutando contra emergências que requerem soluções por vezes imediatas, sem tempo para planejamento ou definição de estratégia. Entretanto, a maturidade organizacional do Gerenciamento de Facilidades tem ligação direta com a qualidade e complexidade do resultado produzido e seu respectivo valor para o cliente e uma organização de Gerenciamento de Facilidades madura tem a atribuição de demonstrar o valor agregado ao cliente. Para isso, deve se basear em três pilares: capacidade de alinhamento com o *core business*, foco na experiência do usuário e mensuração e comunicação adequada dos resultados atingidos.

Para promover um alinhamento adequado com o *core business* a estratégia do Gerenciamento de Facilidades deve derivar da estratégia da própria organização, mas isso não significa que o Gerente de Facilidades deve deixar que o *core business* defina completamente o que o departamento de facilidades faz. É sua atribuição determinar como os seus serviços devem ser utilizados e a partir de então definir as formas para que essa experiência seja entregue aos usuários, evidentemente garantindo que o processo faça sentido para a organização.

Para manter o foco na experiência do usuário, é necessário dedicar tempo a compreender a forma como interagem com o ambiente construído e quais são suas necessidades decorrentes tanto das atividades que executam como da maneira como se comportam. “São as necessidades individuais de cada consumidor que definem o valor de um determinado produto ou serviço” (JENSEN, et al., 2012), por isso entender o usuário é fundamental para direcionar a entrega de valor agregado.

Para mensurar suas entregas e contribuições de maneira adequada e consistente, é preciso que os processos de Gerenciamento de Facilidades estejam organizados, com produtos claramente definidos e que as métricas escolhidas possam capturá-los em forma de resultados palpáveis e compreensíveis para a organização. Uma vez definidas as métricas, elas precisam também ser comunicadas de uma maneira que faça sentido para as partes relevantes na organização.

O Gerenciamento de Facilidades maduro e que entrega valor agregado é marcado por sua posição de liderança, visão, envolvimento com o negócio, bom relacionamento em múltiplos níveis e correto entendimento da necessidade dos usuários. O Gerente de Facilidades que deixa de ser mero cuidador do ambiente construído e percorre o caminho para ser um inovador é recompensado à medida que sua função se torna estratégica, valorizada pela organização. A própria disciplina caminha nesse sentido e precisa que seus praticantes a acompanhem. Para isso, o Gerente de Facilidades precisa se enxergar como inovador, aceitando que essa é sua responsabilidade e que vale a pena se posicionar dessa forma pois, apesar do esforço aplicado, o retorno é recompensador.

Na maior parte das vezes o valor das atividades de Gerenciamento de Facilidades existe naturalmente, mas é preciso encontrar maneiras de otimizá-lo e fazer com que seja percebido e demonstrado corretamente. A opinião derradeira sobre a eficiência e o valor das entregas de Gerenciamento de Facilidades deve ser, como em tantas outras disciplinas, baseada em indicadores financeiros. Não apenas um indicador, mas um conjunto de indicadores personalizados à necessidade e realidade da organização. Não poderia ser de outra maneira, o desempenho financeiro é um fator crítico de

sobrevivência para qualquer organização. Mesmo aquelas que não visam o lucro precisam encontrar equilíbrio financeiro para sobreviver.

Finalmente, qual a diferença entre passar por todo o trabalho necessário para entregar valor agregado e apenas executar as tarefas básicas conforme são demandadas? O empenho pela entrega de valor agregado é importante porque, se o Gerenciamento de Facilidades falha em evoluir e continua respondendo a uma agenda focada em interesses pontuais e de curto prazo das organizações e do mercado, existe a perspectiva de uma comoditização ainda maior dos produtos e serviços entregues em nome do Gerenciamento de Facilidades, tornando-os ainda mais eficientes e atendendo critérios bastante estritos de custos e desempenho, mas sem agregar valor real às organizações. Ao invés disso, a visão desejada de futuro da disciplina guarda ao Gerenciamento de Facilidades “um papel chave de contribuição para a economia mundial, tornando-o um parceiro influenciador e com capacidade clara de demonstrar suas contribuições para o crescimento econômico sustentável, a criação de mais e melhores empregos e a promoção de maior coesão social e respeito pelo meio ambiente” (EuroFM, 2015).

6. CONCLUSÕES

O Gerenciamento de Facilidades se tornou uma disciplina importante para as organizações. Mesmo marcado pela tendência constante à redução de custos, os últimos anos têm testemunhado o surgimento de uma nova tendência focada em agregar valor às organizações e também para seus clientes, suas equipes, seus proprietários e a sociedade como um todo ao passo que temas como sustentabilidade e responsabilidade social ganham destaque entre as organizações em todos os mercados. A demanda de Gerenciamento de Facilidades é agora mais sofisticada e estratégica por natureza e já existem casos de organizações onde o departamento de Gerenciamento de Facilidades se ocupa de desenvolver métricas quantitativas e qualitativas para documentar quanto valor agregado entregam para a organização e de que maneira. Isso demonstra que o discurso dos Gerentes de Facilidades começa a alcançar os diretores e alta gerência das organizações, o que lhe confere credibilidade e respeito.

A propriedade aos poucos vem passando a ser vista como um serviço de negócios ao invés de apenas um ativo financeiro, ajudando a liberar investimentos do *core business* ao passo que estes reduzem o custo ao longo do ciclo de vida e aumentam a qualidade da entrega de serviços de apoio. Ainda assim, apesar de haver muitas definições sobre o Gerenciamento de Facilidades, a falta de entendimento geral sobre sua estrutura e definição causa problemas para a aceitação da relevância estratégica da disciplina. O Gerenciamento de Facilidades ainda é normalmente visto como um meio para se obter um resultado e não como resultado em si mesmo. É considerado um centro de custo e não uma ferramenta para sustentar a vantagem competitiva da organização.

Fatores econômicos, sociais e ambientais estão forçando a indústria da construção, o mercado imobiliário e o Gerenciamento de Facilidades a cada vez mais considerar o valor de longo prazo ao invés de simplesmente focar em retornos de curto prazo e no custo inicial de construção ou aquisição. Afinal, os consumidores não compram a edificação em si; o que eles estão buscando na verdade é o uso das facilidades contidas ali. O valor para os clientes está na

disponibilidade dos serviços nos edifícios, desenvolvidos e colocados em operação para suportar suas atividades e negócios. A edificação em si é apenas uma entrada nesse sistema. Por isso, o Gerenciamento de Facilidades deveria ser incluído tão logo quanto possível na fase de projeto, de forma que possa trazer seu conhecimento e *expertise* para agregar valor a todo o ciclo de vida de uma facilidade desde o início. Dessa forma, é possível ter edifícios que funcionam bem do ponto de vista operacional, atendendo as necessidades de seus usuários e ao mesmo tempo alcançando o máximo de eficiência. A fase de projeto é a primeira oportunidade para o Gerenciamento de Facilidades entregar valor agregado. Quanto maior e mais antecipado o seu envolvimento, maior o potencial para entrega de valor agregado a uma edificação durante todo o seu ciclo de vida. Entretanto, apenas as disciplinas consideradas estratégicas para uma organização farão parte dos estágios iniciais de qualquer projeto que essa desenvolva.

De modo geral há resistência de algumas organizações em assimilar ou reconhecer a contribuição do Gerenciamento de Facilidades em seu processo de planejamento de negócios. Tal falta de apreço e compreensão da sua capacidade de contribuição para as organizações ressalta a necessidade de alterações na formação também de quem demanda Gerenciamento de Facilidades. Como é possível extrair vantagem competitiva sustentável de todos os setores de uma organização (em especial nesse caso o setor de Gerenciamento de Facilidades) se os princípios para o seu gerenciamento adequado e técnicas atualizadas não fazem parte das competências básicas da organização? O Gerenciamento de Facilidades é uma função estratégica para qualquer organização e deveria estar representado nas diretorias e conselhos das organizações seja com um diretor dedicado, seja fazendo parte da formação gerencial dos diretores das demais áreas, de forma que possam dar à disciplina a relevância devida (e comprovada por sua representatividade nos ativos das organizações e participação relevante nos custos operacionais) de modo similar ao que já acontece hoje com outras disciplinas como Recursos Humanos, por exemplo. Ainda que não haja um diretor de Recursos Humanos representando o setor no conselho, cursos gerenciais normalmente incluem a gestão de recursos humanos entre suas disciplinas, de modo que todos os demais diretores

reconhecem seu valor e sabem lidar com as suas questões fundamentais. O verdadeiro valor do Gerenciamento de Facilidades para as organizações somente será alcançado em larga escala com o desenvolvimento da educação do lado da demanda de Gerenciamento de Facilidades ao invés do desenvolvimento contínuo da disciplina apenas no lado da oferta como acontece hoje. Esse ponto é essencial na promoção do alinhamento da estratégia de Gerenciamento de Facilidades à estratégia geral da organização.

A demonstração adequada do valor agregado do Gerenciamento de Facilidades para as organizações é capaz de colocar o foco das suas relações no aspecto estratégico. Embora a disciplina seja amplamente considerada pela provisão de serviços operacionais, o valor agregado direciona o foco para os seus efeitos e os impactos na organização e sua atividade principal. O foco tende ainda a passar do valor financeiro para um conceito mais abrangente de valor, considerando os impactos da entrega de valor do Gerenciamento de Facilidades para todas as partes envolvidas. Isso contribui para o relacionamento com a diretoria da organização, já que a entrega de valor tipicamente faz parte de sua linguagem e sua perspectiva, e fomenta o desenvolvimento e a relevância do Gerenciamento de Facilidades em todos os aspectos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXANDER, K. (1996). *Facilities Management: Theory and Practice*. London: Spon Press.
- AMARATUNGA, D., & BALDRY, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20, pp. 217-223.
- ANDERSON, J. C., & NARUS, J. A. (1999). *Business Marketing Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ANTONIOLI, P. E. (2003). Estudo crítico sobre subsídios conceituais para o suporte do planejamento de sistemas de facilidades em edificações produtivas. *Dissertação Mestrado - Escola Politécnica*. São Paulo, São Paulo, Brasil: Universidade de São Paulo.
- ATKIN, B., & BROOKS, A. (2009). *Total Facilities Management* (3ª ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- BAGOZZI, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39, pp. 32-39.
- BARNES, C., BLAKE, H., & PINDER, D. (2009). *Creating & Delivering Your Value Proposition - Managing Customer Experience for Profit*. London: Kogan Page Limited.
- BARRETT, P. (2000). Achieving strategic facilities management through strong relationships. *Facilities*, 18, pp. 421-426.
- BARRETT, P., & BALDRY, D. (2003). *Facilities Management Towards Best Practice* (2ª ed.). Oxford: Blackwell Science.
- BECKER, F. (1988). *The Changing Facilities Organization*. Suffolk: Project Office Furniture Plc.
- BECKER, M., & NICOLETTI, R. (2011). Aula 9 - Engenharia do Valor. São Paulo, SP, Brasil: SEM - EESC - USP. Acesso em 2015, disponível em

http://www.mecatronica.eesc.usp.br/wiki/upload/6/6a/Prod_Mk_Aula_09.pdf

- BERRY, L. (2009). Competing with quality service in good times and bad. *Business Horizons*, 52, pp. 309-317.
- CEN. (2006). *Facility Management - Part I: Terms and Definitions. EN 15221-1*.
- COENEN, C., & von FELTEN, D. (2012). Service-Centric Logic of Facility Management. Em K. Alexander, & I. Price (Eds.), *Managing Organizational Ecologies - Space, Management and Organizations*. New York: Taylor and Francis.
- COOK, H. (1997). *Product Management - Value, Quality, Cost, Price, Profit and Organization*. Londres: Chapman & Hall.
- de VALENCE, G. (2004). The FM industry and adding value to clients. Em J. Brochner, & T. I. Haugen (Ed.), *Proceeding of the Third European Research Symposium in Facilities Management*. Copenhagen.
- DELL'ISOLA, A. (1997). *Value Engineering: Practical Applications for Design, Construction, Maintenance & Operations*. Kingston, MA, USA: RSMMeans.
- DODDS, W. (1999). Managing Customer Value. *Mid-American Journal of Business*, 14, pp. 13-22.
- EuroFM. (15 de 11 de 2015). *About EuroFM: What is FM*. Fonte: European Facility Management Network: <http://www.eurofm.org/index.php/what-is-fm>
- GEORGI, D. (2010). Interne Serviceorientierung zur Schaffung von Wert für den internen Kunden. *Die Unternehmung*, 64(1), pp. 10-25.
- GHALAYINI, A. M., & NOBLE, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), pp. 63-80.
- GRAÇA, M. (2012). *Gerenciamento de Facilidades*. Acesso em 01 de 08 de 2015, disponível em <http://www.poli-integra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>

- GRISAFFE, D. B., & KUMAR, A. (1998). Antecedents and Consequences of Customer Value: Testing an Expanded Framework. *Working Paper*, 98-107. Cambridge: Marketing Science Institute.
- GRÖNROOS, C. (2000). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach* (2ª ed.). Chichester: Wiley.
- HAAS, A., & HOWARD, S. (30 de Junho de 2005). *The good and the bad of value engineering*. Acesso em 27 de Setembro de 2015, disponível em Healthcare Design: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/article/good-and-bad-value-engineering>
- HAMMER, M. (2001). *The Agenda - What every business must do to dominate the decade*. New York: Crown Business.
- HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W., & SCHLESINGER, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), pp. 164-175.
- JENSEN, P. (2011). Organization of Facilities Management in Relation to Core Business. *Journal of Facilities Management*, 9(2ª), pp. 78-95.
- JENSEN, P. A. (2007). Space for the Digital Age: Defining, designing and evaluation a new world class media centre. *Research Report*. BYG-DTU.
- JENSEN, P. A. (2010). The Facilities Management Value Map - A Conceptual Framework. *Facilities*, 28, pp. 175-188.
- JENSEN, P. A., & MALMSTROM, O. E. (2012). Highlighting the Added Value for the Core Business provided by Facilities Management. *NordicFM*. Fonte: www.nordicfm.eu
- JENSEN, P. A., & MALMSTROM, O. E. (2012). The Start of a Nordic Focus on the Added Value of FM. Em *The Added Value of Facilities Management* (pp. 31-43). Lyngby.
- JENSEN, P. A., van der VOORDT, T., & COENEN, C. (2012). *The Added Value of Facilities Management: Concepts, Findings and Perspectives*. Lyngby, Dinamarca: Polyteknisk Forlag.

- JENSEN, P. A., van der VOORDT, T., COENEN, C., von FELTEN, D., SARASOJA, A.-L., NIELSEN, S. B., . . . PFENNINGER, M. (2012). The Concept of Added Value of FM. Em *The Added Value of Facilities Management* (pp. 58-74). Lyngby.
- JOROFF, M., LOUARGAND, M., LAMBERT, S., & BECKER, F. (1993). Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate. *Corporate Real Estate 2000 Series, Report number 49 IDRC*.
- KANKKUNEN, K., MATIKAINEN, E., & LEHTINEN, L. (2005). *Mittareilla Menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2006). *ALIGNEMENT*. Harvard Business School Press.
- KOK, H. (2012). FM Alignment: Creating Added Value Through a Multi-Level Intra-Firm Collaborative Relationship. Em *The Added Value of Facilities Management* (pp. 92-104). Lyngby.
- KOK, H., MOBACH, M., & OMTA, O. (2011). The Added Value of Facility Management in the Educational Environment. *Journal of Facilities Management*, 9, pp. 249-265.
- KORTGE, G. D., & OKONKWO, P. A. (1993). Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 133-140.
- KOTLER, P. (1984). *Marketing Management: analysis, planning and control* (5^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- KOTLER, P. (2000). *Marketing Management: Analisis, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- KUMAR, A., & GRISAFFE, D. B. (2004). Effects of Extrinsic Attributes in Perceived Quality, Customer Value and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of Business to Business Marketing*, 11(4), pp. 43-74.
- LEHTONEN, T. (2006). Collaborative relationship in facility services. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), pp. 449-464.

- LINDGREEN, A., & WYNSTRA, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), p. 734.
- LINDHOLM, A.-L., & GIBLER, K. M. (2006). Measuring the Added Value of Corporate Real Estate Management. *Pacific Rim Real Estate Society Meeting*. Auckland.
- LINDHOLM, A.-L., & LEVAINEN, K. I. (2006). A Framework for identifying and Measuring Value Added by Corporate Real Estate. *Shaping the Change - XXIII FIG Congress*. Munich.
- LINDHOLM, A.-L., & NENONEN, S. (2006). A conceptual framework of CREM performance measurement tools. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(3), pp. 108-119.
- MCDONAGH, J., & HAYWARD, T. (2000). Outsourcing Corporate Real Estate Asset Management in New Zealand. *Journal of Corporate Real Estate*, 2, pp. 351-71.
- MENON, A., HOMBURG, C., & BEUTIN, N. (2005). Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business to Business Marketing*, 12, pp. 1-38.
- NUTT, B. (2002). The essence and value of facility management. (S. Chotipanich, Ed.) *Facility Management Thailand*.
- PRICE, I. (2004). Business critical FM. *Facilities*, 22, pp. 353-358.
- RAMASWAMY, V. (2009). Co-creation of value – towards an expanded paradigm of value. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), pp. 11-17.
- SAVE International. (s.d.). What is Value Engineering? Dayton, OH, United States. Acesso em 29 de Setembro de 2015, disponível em http://www.value-eng.org/value_engineering.php
- SHIEM-SHIN, D. T., TAN, T.-h., SANTOVITO, R. F., & JENSEN, P. A. (2014). Attributes of Alignment of Real Estate and Facilities Management to Business Needs – an international comparative analysis. *Journal of Corporate Real Estate*, 16(2^a), pp. 80-96.

TULI, K., KOHLI, A., & BRAHADWAJ, S. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71, pp. 1-17.

ULAGA, W., & EGGERT, A. (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12, pp. 73-99.

ULAGA, W., & EGGERT, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70, pp. 119-136.

ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, pp. 2-22.