

**ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA ÁREA
DE FACILITIES MANAGEMENT DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
SUCROENERGÉTICO**

CRITICAL ANALYSIS OF THE FACILITIES MANAGEMENT AREA
PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL OF A SUGAR-ENERGY
ORGANIZATION

Gustavo Henrique de Oliveira **PINHEIRO**
Universidade Estadual de Paulista
Adm.gustavopinheiro@gmail.com

Lesley Carina do Lago Attadia **GALLI**
Universidade Estadual Paulista
Lesleyattadia@uol.com.br

Artigo recebido em 08/2019 – Aprovado em 12/2020

Resumo

Este estudo teve por objetivo, evidenciar a relevância da utilização da Facility Management enquanto elemento estratégico na gestão do setor sucroenergético. Foi fundamentado no referencial teórico que trouxe como abordagem conceitos e teorias acerca de Facility Management e sistema de indicadores de desempenho. Desenvolvido no escopo de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizou os procedimentos de análise documental e estudo de caso. A unidade de análise foi a empresa líder do setor. A investigação consistiu na análise dos métodos, modelos e componentes de FM aplicáveis na área de serviços de apoio direcionados as unidades produtoras, assim como a identificação das etapas e as soluções percebidas, a partir da implementação do sistema de PSA nas unidades, a partir de métricas ou indicadores estratégicos de desempenho relacionados a atividade de FM.

Palavras-chaves: Facility Management. Setor Sucroenergético. Indicadores de Desempenho.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This study aimed to highlight the relevance of using Facility Management as a strategic element in the management of the sugar-energy sector. It was based on the theoretical framework that approached concepts and theories about Facility Management and performance indicators system. Developed in the scope of descriptive research, with qualitative approach, used the procedures of document analysis and case study. The unit of analysis was the industry leader. The investigation consisted of the analysis of FM methods, models and components applicable in the area of support services directed to the producing units, as well as the identification of the steps and the perceived solutions, from the implementation of the PSA system in the units, from metrics or strategic performance indicators related to FM activity.

KEYWORDS: *Facility Management. Sugar-energy industry. Performance indicators.*

INTRODUÇÃO

O Facilities Management (FM) evoluiu da área de serviços gerais para uma área organizacional que tem um papel estratégico no aumento da eficiência administrativa e na redução dos custos operacionais (ALEXANDER, 2013; KARUNASENA; VIJERANTHNE; MUTHMALA, 2018). Em um contexto de negócios, o FM é uma função chave para manter a funcionalidade das organizações, integrando pessoas, espaço e tecnologia. Visa alinhar o gerenciamento integrado das atividades de suporte com os objetivos e missões organizacionais (KALANTARI, et al., 2018).

O FM tornou-se significativo para vários tipos de organizações como uma área que pode apoiar e aumentar o valor de seus negócios, os principais serviços gerenciados pela área são relacionados à manutenção, infraestrutura, segurança, conforto e higiene para o ambiente de trabalho, contribuindo para o desempenho geral dos funcionários e para o sucesso do negócio (LAI; MAN, 2018).

Muito mais do que as simples atividades de gerenciamento de instalações e construções, como era percebida no início, a atividade de FM passou a incorporar tecnologia e conhecimento à sua prestação de serviços, na qual estão presentes e diretamente relacionando conceitos de satisfação, qualidade e criação de valor para o cliente (ALEXANDER, 2013).

Apesar das novas tecnologias muitas organizações encontram dificuldades em utilizar estrategicamente as ferramentas que tem à disposição nas atividades de FM. Por ser uma área nova e em constante adaptação, falta uma base de conhecimento adequado na área quais acarretam em custos extras para a organização, como os desperdícios de materiais, retrabalhos e erros operacionais. (STADNICKA; RATNAYAKE, 2018).

Uma das formas para potencializar a gestão estratégica de FM é por meio do uso conjugado de um sistema de medição de desempenho (SMD), a avaliação do desempenho de FM é importante ferramenta para tomada de decisões futuras da organização. Moraes et al. (2017) define o SMD como ferramenta de gestão largamente utilizada por empresas do mundo todo e de diferentes setores para medir e avaliar o desempenho de seus processos e gerenciá-los da maneira mais eficaz e eficiente possível, visando à conquista das metas e objetivos previamente estipulados pelas organizações.

Segundo Attadia (2004), além de serem poderosas ferramentas de gestão de processos, o SMD também são importantes ferramentas de comunicação, pois através deles o desempenho da empresa é compartilhado com colaboradores de diversos níveis hierárquicos. Assim, os diferentes tipos de indicadores de desempenho ajudam a transmitir simultaneamente a missão, a visão e os valores das empresas, mantendo os funcionários integrados e fazendo com que eles entendam a importância de suas funções dentro da organização. Callado, Callado e Mendes (2015), cita que o sistema de medição de desempenho permite a transparência da estratégia aos funcionários, possibilitando também a visualização dos seus objetivos e desempenho.

Dentre os setores que apresentam o FM em sua estrutura organizacional, podemos conceituar a área pouco explorada no setor do agronegócio. Em um estudo realizado na base Emerald, foram pesquisados 438 artigos durante o período da década de 90

até 2019 com o tema FM e encontrados poucas pesquisas com o foco no agronegócio e nenhuma em relação ao setor sucroenergético.

Embora o FM seja pouco aplicado no âmbito do agronegócio esta visão gerencial pode trazer diversos benefícios para o setor. O progresso agrícola depende da melhoria da gestão e do ambiente em que os gestores tomam as decisões perante os cenários de mudança. A melhoria na construção e operação das instalações de insumos amplia as oportunidades de mercado (EPSTEIN, 2011). A otimização e alocação das instalações para o processo de colheita e pós colheita de grãos são essenciais para diminuir a perda de grãos, sendo esse o objetivo mais importante em um sistema de colheita chinês (GUO; HE, 1999). Na Dinamarca e em outros países escandinavos, as instalações de abatedouro de suínos são projetadas com alta iluminação, baixo ruído, as rampas de carregamento de animais são projetadas na altura do caminhão para reduzir o contusões e estresse dos animais e escadas são recomendadas em rampas de concreto. Na maioria das vezes os caminhões utilizados no transporte estão equipados com elevador hidráulico na porta traseira (GRADIN, 1990). As boas práticas de FM aplica-se a todos os edifícios agrícolas. Importante certificar se as construções estejam adequadas para as atividades pretendidas e permitam a limpeza e manutenção adequada. Em áreas que contenham alimentos devem utilizar lâmpadas inquebráveis ou com proteção. Efetuar as manutenções adequadas da propriedade (corte de grama, remoção de ervas daninhas) e fornecer locais de armazenamento adequados para equipamentos e outros itens. Os equipamentos de backup (geradores de energia, nobreak) são importantes para minimizar interrupções devido à falta de eletricidade (BOEHLJE; AKRIDGE; DOWNEY, 1995). As instalações modernas da agricultura direcionam o sistema para a industrialização (JIAN, 2012).

Visto que a aplicação de um SMD pode melhorar o nível de eficiência e eficácia da área de FM, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como configurar um SMD para a área de FM do setor sucroenergético?

REVISÃO TEÓRICA

Esta seção objetiva contextualizar o leitor para acompanhamento das análises e argumentações apresentadas na seção dos resultados.

Facilities Management

O FM é uma área relativamente nova. Nasceu nos Estados Unidos no final de 1970 quando as organizações identificaram a terceirização de serviços como meio para a redução de custos e melhoria da eficiência industrial.

Conhecida normalmente como serviços gerais, a área de FM é antiga e sempre foi importante para a vida das organizações e das pessoas, é a área que garante a qualidade de vida dos funcionários e a funcionalidade dos ambientes de diversas organizações como os hospitais, escolas, aeroportos, indústrias, edifícios e escritórios. Em constante desenvolvimento no mercado, a área tem como objetivo manter a funcionalidade da planta de uma organização por meio da integridade de diferentes atividades que envolvem a integração de processos, pessoas e tecnologia.

Nas últimas décadas, o FM estabeleceu como uma área chave na gestão das empresas. Envolvendo a coordenação de serviços e funções necessárias para a manutenção, operação, gerenciamento de ativos e locais de trabalho (MANGANO; MARCO, 2014). O FM se baseia em aplicação de mão de obra especializada e dedicada à serviços dentro de uma organização, reunindo o conjunto de serviços e valores quais que bem integrados visam a redução dos custos e aprimorar a qualidade geral da organização. Resumindo, uma gestão ampla e integrada onde uma única área é responsável por uma gama de serviços (AMARATUNGA; BALDR,2000)

Gilleard e Yiquin (1999) resume o FM como uma série de atividades, mais ou menos especializadas, que não fazem parte do processo de produção, mas são essenciais para o funcionamento da organização. Pennanen, Whelton e Ballard (2005), o FM tem como função melhorar a produtividade da gestão das organizações, por meio da redução dos desperdícios, a partir melhoria dos processos e na sua melhoria e manutenção. Kanning et al. (2008), define como atividade do gerenciamento integrado do espaço de trabalho para melhorar o desempenho da organização. Lavi, Garcia e Dixit (2010), define como complexa a função do FM por lidar pela gestão das instalações envolvendo recursos humanos e finanças. Kok, Mobach e Omta (2011) diz que a gestão de FM é a coordenação entre a demanda e fornecimento de serviços para apoiar as atividades fins da organização. Mangano e Marco (2014), define como a integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços que apoiam e melhoram o desempenho das atividades finais. Steenhuizen (2014), relaciona as atividades como “espaço e infraestrutura” e “pessoas e organizações”. Ognobile e Oke (2015) aborda que a gestão do FM é um processo que determina e fornece os serviços necessários para gerenciar, operar, manter e dar suporte à instalação, proporcionado um ambiente de qualidade com um custo adequado para atender aos requisitos do negócio. Para Kalantari et al. (2017) é uma área interdisciplinar qual garante a funcionalidade da infraestrutura de uma empresa por meio da integração de processos, pessoas e tecnologia.

A ideia central é que os serviços entreguem o máximo de qualidade para o ambiente de trabalho com o menor custo possível. Uma gestão eficiente contribui para o sucesso da organização, aumenta a satisfação dos funcionários, diminui a ocorrência de falhas operacionais, desperdício de recursos e acidentes na organização. Um bom gerenciamento contribui com a liquidez financeira e a qualidade dos serviços oferecidos (BANDUR;2016).

De acordo com Gama (2013), o FM é responsável pela gestão dos espaços, conteúdos, sistemas e equipamentos agregados a instalações, visando uma interação entre homem, ambiente e tecnologia. Como elo e suporte a empresa, além das atividades já conhecidas (manutenção predial, instalações, gerenciamento de utilidades, climatização e sistemas prediais) o FM passa a administrar também o gerenciamento de resíduos, espaços ergonômicos, segurança, limpeza, estacionamento, conveniência, jardinagem, manutenção da imagem corporativa, projetos específicos para atendimento legal e todas as atividades indiretas que alavancam o valor da empresa.

Para Myeda (2014) o papel do gestor de FM passou a ser visto como ponto de vista estratégico, fornecendo informações relevantes para ajudar a alta administração a formular estratégias de negócios, planejar e controlar atividades organizacionais,

facilitar o processo de tomada de decisão, planejar o uso de recursos limitados de forma eficiente e eficaz, melhorar o desempenho dos negócios, aumentar os valores dos acionistas, proteger os ativos da empresa (tangíveis e intangíveis) e garantir a conformidade corporativa.

Para Ogungbile e Oke (2015) a gestão de FM está se tornando cada vez mais complexas e dinâmicas, necessitando de uma gestão estruturada para se adaptar continuamente com a necessidade das organizações. Por exemplo, a reestruturação das atividades para atender a flexibilização das novas jornadas de trabalho, pressão por adaptações sustentáveis e a gestão dos novos edifícios inteligentes. Tucker e Masuri (2016) afirmam que devido aos rápidos avanços da tecnologia, definir o real escopo das atividades de FM se tornou algo complicado.

Para Leung et al. (2016), ao se falar em FM, os principais serviços gerenciados pela área estão relacionados à manutenção, infraestrutura, segurança, conforto e higiene para o ambiente de trabalho. Tem o intuito a redução de custos, certificando que as decisões tomadas não irão afetar a percepção do cliente e, também, garantir a qualidade dos serviços para agregar valor à empresa.

Apesar de ser conhecida como uma área relativamente nova, o FM está em rápido crescimento nas organizações. O FM deixou de ser conhecido como o “faz-tudo”; “pau para toda obra”; para ser um profissional responsável e essencial nas tomadas de decisões estratégicas da organização (MAWED; AL-HAJJ, 2017).

Mesmo com diferentes definições o FM se baseia em uma área com estratégias dedicadas a gerenciar as atividades meios da organização, que alinhadas com os objetivos da empresa buscam a redução de gastos e melhoria operacional das instalações. Assim, esse trabalho visa estudar as atividades de FM que agregam valor para as usinas de cana de açúcar do setor sucroenergético.

FM no Setor Sucroenergético

A crescente onda de fusões e aquisições no setor sucroenergético chamou atenção para possibilidade de enxugar as operações corporativas e tradicionais que não fazem parte das atividades fim das organizações. A opção de aderir o Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são entendidos como um modelo de organização de processos operacionais pelos quais uma área específica da empresa presta serviços para as demais unidades da organização. Para Silva et al., (2014) diversas organizações criaram os CSC como estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma estrutura da unidade de negócio, que tem como finalidade executar as atividades de apoio com eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para os clientes internos da organização. Segundo Silva e Pereira (2004), o objetivo do CSC consiste em fornecer serviços bem definidos para mais de uma unidade de produção, sendo responsáveis por gerenciar seus próprios custos, a qualidade e cronograma dos serviços.

Os resultados positivos do CSC estabeleceram como uma solução comprovada de aumento da eficiência operacional com redução de custos e bom relacionamento com clientes internos, atraindo empresas a desenvolver esta unidade. Bittencourt e Silva (2016), destaca o potencial de alcance do CSC como maior eficiência e prestação de serviços profissionais por meio da racionalização e simplificação de serviços. Também são apontados pelos autores o desenvolvimento das atividades por meio das satisfação dos clientes em relação as expectativas dos clientes com o serviços prestados. Os CSCs colaboram na especificação melhor do serviço e monitoramento de sistema de medição de desempenho, como resultado do sistema de mercado interno facilitam o investimento empresarial em tecnologias de comunicação. Por fim, proporcionam maior transparência dos custos dos serviços.

O FM é uma das áreas administradas pelo CSC nas organizações sucroenergética, os serviços para as operações industriais, agrícolas e administrativa nas unidades requer um gerenciamento inteligente, integrado e flexível. Exigindo que as atividades de FM sejam tratadas de forma integrada, gerenciando as instalações com funcionários qualificados, garantindo eficiência e alto nível de serviço, evitando falhas e custos indesejados, contribuindo para as atividades fins da organização e aumentando a eficiência da operação.

O cenário atual das usinas se tornou competitivo e inovador, provocando mudanças nas maneiras de agir e gerir seus negócios. Por ser a área responsável pelo: layout, higiene, conforto, funcionalidade, segurança, atendimento, legislação, manutenção das instalações, gestão de resíduos, entre outras atividades, as usinas vêm investindo cada vez mais na área de FM, considerando a área como ponto estratégico para as tomadas de decisões da organização. Para Gama (2013), as empresas estão investindo cada vez mais nos funcionários de FM, por se tratar de uma área que pertence a gestão estratégica da organização e por ser uma das quais mais se relacionam com pessoas na organização.

Sistema de Medição de Desempenho

Para definir o conceito de medição de desempenho, Neely et al (1995) conceitua como o processo de quantificação da eficiência e eficácia da organização. A partir desse conceito eficácia está relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes, com uma perspectiva externa de ação, enquanto eficiência é prover a necessidade dos clientes utilizando a menor quantidade recursos possíveis da organização, com uma perspectiva interna do resultado da ação.

Para Santos (1975), medição de desempenho retrata a eficiência do trabalho. Neely et al (1996) definem indicador de desempenho como um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Soares (1999) define sistema de medição do desempenho como o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que conjuntamente geram, analisam, expõem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis da organização. Callado, Callado e Almeida (2008) definem como ferramenta central por permitir um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e

por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho. Para Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), pode ser entendida como um conjunto de processos que uma organização necessita para gerenciar a implementação da estratégia, comunicar o cumprimento de regulamentos bem como sua posição e progresso e influenciar o comportamento dos funcionários. Moraes et al. (2017) define como ferramentas de gestão largamente utilizadas por empresas do mundo todo para medir e avaliar o desempenho de seus processos e gerenciá-los da maneira mais eficaz e eficiente possível, visando à conquista das metas e objetivos previamente estipulados pelas organizações.

O SMD está presente na organização desde a visão e missão, o processo de planejamento, na obtenção e análise dos dados, sendo utilizados como ferramentas para decisões gerenciais. Abaixo a Figura 1, demonstra o ciclo de desdobramento da estratégia e feedback das decisões, expondo a decomposição da visão organizacional até as medições de desempenho, tendo como acompanhamento o fluxo do feedback para o suporte as decisões gerenciais (BITICI; CARRIE; MCDEVITT, 1997).

Os sistemas de medição de desempenho podem ser divididos em duas vertentes: a primeira sendo a criação dos indicadores financeiros iniciada por volta de 1880 e a segunda, os indicadores não financeiros, iniciada em 1990, desenvolvidos para medir os ativos intangíveis (NELLY et al., 1996). Os indicadores financeiros são apresentados através de índices econômico financeiros e os indicadores não-financeiros de diversas formas, quantitativa ou qualitativamente.

Segundo Attadia (2004), existe uma divisão temporal na formulação do SMD. Até a década de 80, a liderança em custos era o fator que ditava a competitividade das organizações. A estratégia era voltada para a produtividade, os sistemas de gestão eram voltados para o controle e redução dos custos e por conta disso as organizações se baseavam apenas em indicadores financeiros. Após a década de 80, o mercado sofre alterações onde um grande número de sistemas passa a medir a qualidade, o foco muda da produtividade dos recursos para a produtividade da organização como um todo, sendo pontos fundamentais a coordenação entre as tarefas e comunicação entre as pessoas. Diante dessas necessidades, as empresas começam a incluir os indicadores não financeiros em suas atividades.

De acordo com Sobota e Peljhan (2012) as crescentes críticas ao foco financeiro que as medidas de desempenho tradicionais receberam despertaram o interesse na inclusão de indicadores não-financeiros nas medições de desempenho. O principal argumento das autoras, apontado como desvantagem, é de que os indicadores financeiros mostram o efeito de decisões já tomadas.

Candido, Lima e Neto (2016) cita que com as mudanças do mercado o uso das medidas de desempenho financeiras como único parâmetro de avaliação já não era mais suficientes. Elas não eram capazes de refletir as mudanças nas estratégias competitivas e nas circunstâncias ambientais a que as organizações modernas passaram ser submetidas, o que levou o desenvolvimento dos indicadores não financeiros como: qualidade, satisfação do cliente e inovação. Vargas et al (2016), a avaliação do grau de satisfação dos clientes, a avaliação do grau de satisfação dos

empregados, a avaliação do capital intelectual e avaliação de fornecedores, representam importantes indicadores não financeiros do desempenho das empresas.

De acordo com Santos, Santiago e Gonzales (2015), a maioria das empresas buscam pela criação de um quadro equilibrado de medidas de desempenho financeiras e não financeiras para fornecer informações precisas a respeito das áreas críticas que a empresa atua. Neely (2002) afirma que existe uma unanimidade no fato de que as avaliações não financeiras devem equilibrar as financeiras.

O cenário que se estabeleceu que impactou no aperfeiçoamento dos processos e na busca pela qualidade através da melhoria contínua, contribui para que despertasse reflexões sobre os sistemas de medição e avaliação de desempenho. A procura por modelos e ferramentas para aprimorar e controlar a estratégia e o processo de tomada de decisão faz com que o assunto avaliação de desempenho esteja presente em estudos, na busca por avaliações de desempenho relacionado aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros (BAUREN; BARROS; DAL VESCO, 2016).

O resultado do sistema de medição de desempenho vem a partir da escolha dos indicadores corretos, ou seja, aqueles capazes de impulsionar melhorias e mudanças na organização. É importante também que sejam desenvolvidos de forma simples e fácil implementação. Além disso, o título, a fórmula e a frequência e forma de coleta devem ser coerentes com o objetivo monitorado (ATTADIA, 2003). Os indicadores devem ser avaliados se de fato são úteis para a organização, pois não podem ser utilizados apenas por conveniência e acessibilidade. (JUNIOR; CAMARA, 2017).

É importante observar a existência de uma perspectiva gerencial atribuída à elaboração, à implantação e ao monitoramento de indicadores de desempenho como suporte referencial estratégico para o processo decisório no âmbito de uma organização. (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008). De acordo Santos, Santiago e Gonzales (2015) o processo de implementação de um SMD deve responder a três questões: quais aspectos devem ser medidos; como podem ser medidos tais aspectos; e, como utilizar essas medidas para otimizar e controlar o desempenho da organização.

Neste contexto, Callado, Callado e Mendes (2015), cita que o sistema de medição de desempenho não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer esta estratégia aos observadores, possibilitando também a visualização dos seus objetivos e medidas. A determinação de quais medidas deve ser utilizada depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, de sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa, bem como da expectativa de uso gerencial posterior destes dados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a consecução do objetivo geral foi realizada uma pesquisa teórica de natureza exploratória e abordagem qualitativa utilizando-se como método de pesquisa o levantamento de dados.

Segundo Gil (1991) pesquisa exploratória é que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995)

Para Alves (2013), embora reconhecendo a grande variedade de tradições e de estratégias englobadas pelo rotulo de pesquisa qualitativa, considera que o que existe de mais comum entre suas diversas formas é a tradição hermenêutica. A abordagem parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos, valores e seu comportamento têm sempre um significado, assim não da para conhecer de imediato, precisando ser analisado.

RESULTADOS E ANÁLISES

A companhia analisada é líder no setor sucroenergético, atuando em todas as etapas do processo, desde o cultivo da cana, à produção de açúcar e etanol, sua comercialização, logística interna, exportação, distribuição e varejo, tudo está concentrado dentro dos braços da empresa. É a principal fabricante de etanol de cana-de-açúcar do Brasil e a maior exportadora individual de açúcar de cana no mercado internacional. A produção anual da companhia chega a 2 bilhões de litros de etanol e 4 milhões de toneladas de cana-de-açúcar.

A história da companhia começou no ano de 1936 com o início das operações da usina de Piracicaba (SP), concentrando seus ativos agrícolas e industriais na produção de açúcar e etanol. A partir de 1986 que o seu principal executivo deu início à estratégia que segue até hoje: diversificação de seus negócios por meio de aquisições que ofereçam oportunidades de ganho de sinergias. E ao longo dos anos a empresa foi diversificando seus negócios, investindo outros setores, além do sucroalcooleiro.

A companhia está entre as cinco maiores em faturamento do país e conta com cerca de 40 mil funcionários, distribuídos em 26 unidades de produção, 58 terminais de distribuição, 54 aeroportos, 4.700 postos de combustíveis e 800 lojas de conveniência ao longo do território brasileiro.

Com o pensamento direcionado para a inovação, competitividade, eficiência e respeito ao meio ambiente, a empresa faz investimentos em setores importantes para o desenvolvimento do Brasil.

O grupo está desenvolvendo um projeto onde estará classificando as usinas por porte, sendo classificadas em porte 1, 2 e 3. Essa definição trará como identificação o tamanho de cada unidade, as métricas para definir o porte das unidades, ainda está em estudo.

Caracterização do CSC

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do grupo funciona de forma semiautônoma dentro da organização e concentra atividades de diferentes setores em apenas um lugar. No CSC estão centralizadas as funções de apoio para que as unidades possam focar exclusivamente na produção. Conforme a Figura 1 temos na estrutura de CSC seguintes áreas: Processos de RH e Governança, Tecnologia da Informação, Transações Financeiras, Infraestrutura e Satisfação do Cliente.

Como visto o Facilities está agrupado no Suporte Administrativo dentro da área de Infraestrutura da companhia. Dessa forma, qualquer colaborador que precisar de apoio administrativo poderá entrar em contato com o CSC que sua solicitação será direcionado para a área de Facilities.

Caracterização do Modelo de Gestão de Desempenho de FM

Com o intuito de padronizar as atividades e parâmetros de qualidade da área de FM das 26 unidades do grupo, foi desenvolvido pelo CSC o Portal de Suporte Administrativo (PSA). O PSA é um sistema onde todos os colaboradores entram em contato para solucionar problemas relacionados a FM.

O objetivo do PSA é trabalhar no esclarecimento, manutenções e suporte de materiais ou serviços. Basta o usuário abrir um chamado na plataforma selecionando a subcategoria, detalhar no comentário sobre a solicitação que ao mesmo tempo o FM irá receber e registrar o chamado, o registro ficará guardado sendo muito mais conveniente e ágil para os dois lados. O sistema não só agiliza a comunicação, mas também a mantém organizada, pois todas as demandas se tornam rastreáveis e tem data de resolução esclarecida (SLA), facilitando toda a administração e controle das informações registradas.

A área de FM é quem mais se beneficia com o uso da ferramenta, pois produz uma rica informação de banco de dados, onde todos os chamados geram informações valiosas. A segurança nas informações com as interações realizadas entre a área e os clientes ficam salvas. Os dados permanecem armazenados em um histórico, portanto podem ser consultados sempre que for necessário, seja para confirmar informações ou solucionar problemas. Assim, a área é capaz de encontrar respostas rápidas para o chamado dos clientes a partir do conhecimento armazenado.

O sistema é capaz de informar ao cliente o tempo gasto em um registro de problema. Desta forma, a área de FM pode manter o seu cliente informando sobre o andamento da solução, bem como o prazo de entrega. É possível também verificar como os colaboradores de FM estão desempenhando cada tarefa, podendo assim ajustar o desempenho de cada um dentro da equipe.

		Agrupamentos Profissionais							
		Atendimento ao Cliente e Ponto Focal	Suporte Administrativo	Atendimento e Execução	Operação e Demanda	Monitoramento, Processamento e/ou Apuração	Projetos e Melhorias	Métricas e Qualidade	Monitoria de Processos
Áreas	Processos de RH e Governança	Ponto Focal	Admissão Benefícios Atend RH Local T&D Remuneração	Recrutamento e Seleção	Soluções	DAP	Projetos Processos e Controles Compliance	Dados Métricas	
	Tecnologia da Informação	Service Desk Suporte de Campo	Gestão de Contas	MAS Gestão Ativos Telefonia Móvel	Operação Infra Sistemas Arquitetura (Infra e Sistemas)	Produção TI	Projetos (Infra e Sistemas)		
	Transações Financeiras		Cartões Nadm RI Contas a Pagar	Gedoc		Contabilidade Tributário Tributário – QA Tesouraria	Soluções Fiscais	Planejamento Financeiro	
	Infraestrutura	Recepção Portaria	Expedição Frotas e Viagens Facilites		SSMA Manutenção		Projetos Infra		
	Serviço ao Cliente	Central de Atend SAC N1	Frete Cadastro (Bandeira Branca, Combustíveis e FOB) Arquivo Suporte Adm Contas a Receber	Gestão de Produto Crédito e Cobrança Integridade GND Contratos (EAB e Combustíveis) Abertura Lojas Programação Vendas Arla e B2B		MI Governança de Preço Contratos Agrícolas Gestão Contábil de Contratos Agrícolas	Melhorias de Sistemas e Controles Agrícolas Melhorias de Processos e Atendimento Agrícola	Planejamento Gestão e Performance	Monitoria Treinamento

Figura 1: Estrutura de CSC

Com fácil utilização, o PSA se baseia em uma plataforma única e integrada que facilita a comunicação de problemas, bem como o feedback do andamento da resolução. Muitas vezes o solicitante não precisa que o problema seja resolvido imediatamente, mas deseja ao menos receber feedbacks de como está fluindo a resolução da sua solicitação. Dessa forma, o cliente passa a ter sensação de segurança, por mais que a demanda não seja muito crítica. Diferentes problemas requerem diferentes prioridades. A concentração de informações nos chamados (e-mail, telefone, chat) em uma única plataforma facilita ver qual demanda é mais importante e urgente, organizando as suas atividades para priorizar a entrega do que será mais valioso para a companhia.

A imagem do PSA está muito ligada ao seu nível de maturidade. Como temos um recente banco de dados o sistema ainda é visto e tratado como plataforma que concentra apenas as atividades operacionais. As análises ficam voltadas para a eficiência e satisfação dos clientes, deixando de lado a visão estratégica do negócio, qual pode tornar o verdadeiro segredo para potencializar a satisfação dos clientes. Saber utilizar de maneira positiva o sistema não é uma simples questão. Deve ser visto como uma importante ferramenta para que possa economizar tempo, ter informações precisas, assertivas, agilidade e não somente como um portal de suporte para chamados de serviços como manutenção civil, elétrica, jardinagem, limpeza, entre outros.

Vimos que o PSA abrange bastante a análise qualitativa e não menciona em nenhum momento as análises quantitativas, aquelas voltadas para o desempenho financeiro das atividades. É fundamental que a área mantenha de maneira regular e clara, o hábito de produzir demonstrativos financeiros periodicamente. Com os números desses levantamentos em mãos, será possível analisar criteriosamente pontos fortes e fracos na gestão e estratégia do FM, corrigir falhas e traçar novos planos. Os indicadores financeiros são termômetros de medição de desempenho e avaliação do processo operacional. Sem essas ferramentas é impossível medir o desenvolvimento financeiro da área bem como tomar qualquer tipo de decisão. A análise dos índices é uma importante tarefa a ser executada, pois eles tem a capacidade de dar suporte às decisões relevantes para o bom desempenho da área.

Os resultados desse estudo alertam os profissionais de FM para que verifiquem meios para amadurecer o PSA dentro da organização, se torna de extrema importância melhorar a imagem da área perante os clientes, a área deve ser vista como sinônimo de qualidade do serviço prestado, comunicação e transparência. É importante demonstrar a relevância do FM e seus valores estratégicos para todos os membros da unidade e para isso o melhor caminho se torna investir na comunicação interna.

Dados isolados não são suficientes para expressar algo, é necessário que sejam manipulados e processados para que possam expressar o verdadeiro significado. É importante discernir o que pode ser utilizado para algum propósito e o que é somente volume morto, sem valor agregado para o FM. Capturar os dados e traduzi-los em informações é crucial para tomada de decisão precisa e eficiente. O uso de

informações no FM torna-se fundamental para avaliar o desempenho da área, além de realizar comparações com as demais unidades. Com a ajuda do PSA, é possível que o dia a dia seja facilitado, tornando o trabalho mais ágil, sem a necessidade de coletar informações em folha de papel.

No caso de novos gestores de FM é preciso que a empresa esteja preocupada com a capacitação e qualificação deste profissional para que ele possa vir a desempenhar suas atribuições da melhor maneira possível através do PSA. Além de apresentar ao novo colaborador a estrutura da empresa, é preciso que a organização tenha um treinamento onde seja possível integra-lo de modo eficiente com os sistemas da companhia. Importante que no treinamento seja abordado a história e filosofia do PSA, aulas teóricas sobre a função a ser desempenhada e aulas práticas de como se utilizar o sistema para melhor eficiência da área de FM.

Treinamentos voltados para o FM é uma capacitação que os colaboradores irão compreender os valores, a filosofia e os procedimentos da área. Muitas dessas informações vão auxiliar no desempenho dos serviços para que tudo seja realizado de acordo com as diretrizes da área. Dessa forma, os colaboradores de FM que passam pelo treinamento estão aptos a exercer com mais qualidade as atividades diárias, já que possui um conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação e isso gera ganhos para toda empresa.

Desenvolver um sistema de recompensa para as melhores unidades em FM incentiva os funcionários a colaborar com o crescimento da organização proporcionando um maior grau de comprometimento. Um dos aspectos mais importantes de uma organização é o que se relaciona com a política de retribuição e recompensas dos colaboradores. A forma de recompensar a unidade com melhor desempenho proporciona benefícios aos funcionários, que se sentem motivados pelo trabalho realizado.

Novos indicadores devem ser trabalhados com os dados gerados pelo PSA. Devem estabelecer regras claras para as definições de indicadores de desempenho e de suas métricas. Os indicadores devem estar alinhados em algum nível com os objetivos organizacionais. Esses indicadores devem ser fáceis de serem aferidos para que possam acompanhar sua evolução e se esforçar para alcança-los.

Os indicadores de manutenção são vistos como uma forma que deve proporcionar redução de custos de produtos e serviços. São ferramentas poderosas que trazem a eficiência, além de medir o grau de desempenho e sucesso da área. Ou seja, são conjuntos de informações que buscam mensurar e otimizar o funcionamento dos processos, a fim de aumentar a eficiência e produtividade da área de FM.

Outro indicador que precisam aprimorar são os indicadores financeiros, são métricas calculadas por meio dos dados obtidos nas atividades. Basicamente sua principal função é fornecer informações que auxiliem na análise da performance da área e na tomada de decisão.

A pesquisa possíveis considerações sobre ferramentas a serem empregadas pela área de FM que podem atingir ganhos de redução de custos e aumento da eficiência das atividades de suporte administrativo. Parece um desafio, porém é razoável pensar que um maior conhecimento, conceituação e desenvolvimento do FM poderá acarretar

grandes mudanças positivas. Portanto, deve-se deixar de lado a velha premissa do FM como área operacional e dar lugar a um desafiador campo de gestão estratégica do negócio.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral, analisar a relevância da utilização do Facilities Management (FM) enquanto elemento estratégico na gestão sucroenergética no principal grupo do setor. Os serviços de FM desempenhados de forma estratégica, a combinação com o negócio e o envolvimento do CSC proporciona um resultado bastante interessante e responde muito bem as expectativas dos clientes internos, evidenciando a importância da relação do FM com a Medição de Desempenho.

Visando o alcance de tal objetivo, foi realizada uma revisão da literatura, com abordagem da FM como elemento estratégico na gestão sucroenergética. Outra abordagem é o sistema de medição de desempenho como vantagem competitiva na área de FM. Visto que essa é uma das formas de potencializar a gestão estratégica de FM, a avaliação de desempenho se torna uma importante ferramenta estratégica para as tomadas de decisões que permite medir e avaliar o desempenho das atividades e gerenciá-las de uma maneira mais eficaz e eficiente, visando a conquista de metas e objetivos estabelecidos.

Observou-se que a área de FM ainda está em fase de amadurecimento na companhia. Recentemente teve um grande avanço com a implantação do sistema PSA, que permite que todos os departamentos da empresa estejam em contato com o suporte administrativo para tomar tratativas de eventuais necessidades. O PSA é um sistema de gestão que permite o atendimento organizado e centralizado, no qual armazena todos os dados fundamentais para mensurar o trabalho realizado. Além disso é possível mapear os problemas que precisam ser solucionados com urgência.

Vimos que o sistema PSA está voltado para servir um atendimento de qualidade para os clientes internos, procurando sempre obter a satisfação do cliente. Também possui um grande banco de dados que pode ser transformado em informações para solucionar os serviços com maior agilidade e qualidade aos clientes.

Estudar, segregar e analisar o FM como uma área estratégica no processo de administrativo é uma importante ferramenta na otimização de resultado e garantia de qualidade na entrega de suporte administrativo. Fica evidente a mitigação de falhas e inconformidades a partir das práticas do FM, pois a profissionalização e especialização ainda são elementos estratégicos quando se trata de FM.

A expectativa é que esta pesquisa traga uma contribuição acadêmica na medida em que apresenta um estudo com foco no assunto, ainda pouco explorado de maneira conceitual no Brasil, pois a maioria dos estudos em FM são de autoria e publicação internacional. Relacionar as estratégias de FM aos processos e planejamentos da organização, tem muito a contribuir para os modelos de gestão tradicionais e modernos do mercado.

Para a empresa analisada, entende-se que este estudo trouxe uma nova reflexão, principalmente, no que diz respeito a concepção de indicadores de desempenho relacionados ao FM, mais especificadamente em tentar alinhar a satisfação dos clientes, eficiência dos processos internos, perspectivas financeiras e de inovação, para trazer vantagens competitivas para a organização.

Após a realização da pesquisa, verificou-se que um levantamento mais sistemático e completo dos indicadores de FM poderia contribuir para que a área pudesse se aprimorar e entregar um resultado mais alinhado com as metas da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, F. Facility management, profissão de hoje e do futuro. Disponível em: https://www.aecweb.com.br/cont/n/facility-management-profissao-de-hoje-e-do-futuro_1966 Acesso em: 02 dez, 2017

ATTADIA, L.C.L; MARTINS, R.A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. Revista Produção, v. 13, n. 2, p. 33, 2003.

ATTADIA, L.C.L. Uso da medição de desempenho para alinhar e comunicar a estratégia: uma análise crítica do balanced scorecard. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2004.

BRAUERS, W.K.M. et al. The Future of Facilities Management in Lithuania. Journal for Economic Forecasting, n. 1, p. 98-115, 2017

CÂNDIDO, L.F; LIMA, S.H.O; NETO, J.P.B. Análise de sistemas de medição de desempenho na indústria da construção. Ambiente Construído, v. 16, n. 2, p. 189-208.

CARDOSO, TL et al. Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. Seminários em Administração (XVIII SEMEAD) São Paulo–SP, 2015

CORRÊA, H. L; CAON, M. Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de Operações e de satisfação dos Clientes São Paulo: Editora Atlas, 2002

ETGES, A.P.B.S; VIANA, D.D; FORMOSO, C.T. Diretrizes para a medição de desempenho de processo logístico em uma empresa de sistemas pré-fabricados que adota a filosofia Lean Production. Produto & Produção, v. 15, n. 4, 2014.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

JENSEN, P.A. et al., M. (2012), In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn, Facilities, Vol. 30, No. 5/6, pp. 199-217

JUNIOR, A.F. Reflexões sobre o papel do profissional de gerenciamento de facilidades no ambiente corporativo. Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2009,

JÚNIOR, E.P.L; CÂMARA, S.F. Análise de cluster do setor de confecção utilizando indicadores de desempenho. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, v. 6, n. 1, p. 31-43, 2017

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 416p.

KATO, Jerry Miyoshi. Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard. Revista da FAE, v. 6, n. 2, 2017

LIMA, T.C.S; MIOTO, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis, v. 10, 2007.

MAY, T; Pesquisa social: questões, métodos e processos. Artmed, 2004 MCAULEY, Barry; HORE, Alan; WEST, Roger. The Development of Key Performance Indicators to Monitor Early Facilities Management Performance Through the Use of BIM Technologies in Public Sector Projects. 2015.

MORAES, R.R et al. Gestão estratégica organizacional a partir do Balanced Scorecard: Um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Pará. Revista de Administração e Contabilidade-RAC, v. 4, n. 7, 2017.

MOHAMMED, M.A. and HASSANAIN, M.A. (2010), Towards Improvement in Facilities Operation and Maintenance through Feedback to the Design Team, The Built & Human Environment Review, Volume 3, pp 72 -87

MYEDA, Nik Elyna; PITT, Michael. Facilities management in Malaysia: Understanding the development and practice. Facilities, v. 32, n. 9-10, p. 490-508, 2014.

NEELY, A.; BOURNE, M. Why Measurement Initiatives Fail. Measuring Business Excellence, v. 4, n. 4, p. 3-7, 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management. v.15, n.4, p.80-116.1995.

OLVE, N., ROY, J., WETTER, M. Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard. New York: John & Wiley, 1999.

PELOIA, P.R. et al. Proposta de um sistema de medição de desempenho aplicado à mecanização agrícola. Engenharia Agrícola, v. 30, n. 4, p. 681-691, 2010

PEROVANO, D.G. Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba, Juruá, 2014.

POSTIGO, M.A.O. Processo de especificação de arquitetura ODP aplicado no gerenciamento de facilidades. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011.

QUINELLO, R; NASCIMENTO, P.T.S. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. RAI – Revista de Administração e Inovação, vol. 6, núm. 1, 2009, pp. 5-29 Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil

QUINELLO, R. Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional. São Paulo, 2010

RADOMSKY, W; FRANCISCO, G. Pós-desenvolvimento, indicadores e culturas de auditoria: reflexões críticas sobre governança e desenvolvimento. Ciências Sociais Unisinos, 2013.

QUINELLO, R; NICOLETTI, J.R. Gestão de facilidades. Editora Novatec, 2006.

SANTOS, L.M.M.F. Software de gestão de manutenção como ferramenta de apoio à melhoria da eficiência da gestão de infraestruturas. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. 2015.

SANTOS, R. Administração de salários na empresa. São Paulo, p.119, 1975.

SILVA, A.H; FOSSÁ, M.I. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Qualitas Revista Eletrônica, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, I.J.M. Anatomia da produtividade. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 26, n. 3, p. 47-52, 1986.

SOARES, T.D L.M. et al. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

WALTER, P. Onde estão os profissionais de facilities do Brasil. 11 jan. 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/onde-est%C3%A3o-os-profissionais-de-facilities-do-brasil-paulo-walter>. Acesso em: 02 dez, 2017

WANG, Y et al. Engagement of facilities management in design stage through BIM: framework and a case study. Advances in Civil Engineering, v. 2013, 2013.