



## **A implantação da gestão de *facilities* em um Centro de Distribuição: um estudo de caso**

**Márcio José Padovan de Antônio**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

**Prof. Dr. Wilian Ramalho Feitosa**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

**Prof. Dr. Robson Barbosa**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

**Prof. Dr. Fernando Rossi**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFSP, Pirituba, SP, Brasil

**Resumo:** Com o mercado globalizado, as organizações se tornaram cada vez mais competitivas, fomentando discussões, como separar negócios principais e essenciais, pertencentes ao chamado *core business*, dos demais adjacentes a esses; sobre comprar ou alugar o espaço onde estão instaladas; ou elaborar serviços com equipe própria ou contratar terceiros. Neste contexto, estão inseridos os serviços que toda organização necessita para manter suas operações em ritmo de produção e que não pertencem a sua razão de existir: os chamados “serviços” ou “facilidades”, que estabelecem relação direta com a rentabilidade do negócio e fornecem condições de excelência em operações. Esta pesquisa foi conduzida como um estudo de caso de um Centro de Distribuição (CD) para avaliar quais as aplicações de serviços e os impactos no gerenciamento das facilidades. Mostrou-se evidente o resultado da gestão de facilidades dentro da empresa em relação à melhoria significativa na qualidade e desempenho em todas as linhas de serviço. A média final de qualidade e atendimento às expectativas fluiu de 70,6%, quando ainda não existia a gestão de facilidades, para 92% após a implantação. Houve, ainda, a identificação de novas oportunidades financeiras, com a otimização em refeições e limpeza, gerando redução de, respectivamente, 3% e 8% nos custos

delas. Por fim, elaborou-se um banco de dados atualizado mês a mês, proporcionando agilidade e precisão nas tomadas de decisão e uma gestão eficiente e segura.

**Palavras-chave:** Gestão de Facilidades. Infraestrutura. Centro de Distribuição.

**Abstract:** With a globalized market, organizations have become increasingly competitive, fostering discussions such as separating main and essential businesses, belonging to the so-called core business, from others adjacent to these; about buying or renting the space where they are installed; or elaborate, with its own team, or hire third parties for the services. In this context, the services that every organization needs to maintain its operations at a production pace and not own its reason for existing are included: the so-called “services” or “facilities”, which establish a direct relationship with the profitability of the business and provide conditions of excellence in operations. This research was carried out in the format of a case study of a Distribution Center (DC) to evaluate the service applications and the impacts on the management of the facilities. The result of facility management within the company was evident in terms of significant improvement in quality and performance in all service lines. The final average of quality and fulfillment of expectations increased from 70.6%, when there was still no facility management, to 92% after implementation. There was also the identification of new financial opportunities, with the optimization of meals and cleaning, generating a reduction of, respectively, 3% and 8% in their costs. Finally, a database updated month by month was created, providing agility and precision in decision-making and efficient and safe management.

**Keywords:** Facilities Management. Infrastructure. Distribution center.

## 1 INTRODUÇÃO

O *Facility Management* ou Gestão de Facilidades surgiu no século XX, na busca por competitividade das empresas, por meio da participação do mercado, e

como uma maneira de aumentar as chances de sobrevivência em períodos de crise, haja vista a participação, em custos, que as atividades *non core* representam em uma companhia (WEISE *et al.*, 2009).

Weise *et al.* (2009) creditam historicamente o pioneirismo da implantação da gestão de facilidades em meados dos anos de 1950, nos Estados Unidos, com grande fortalecimento a partir dos anos de 1980, pela criação de associações voltadas ao assunto. Estas associações chegaram ao Brasil apenas nos anos 2000.

Desde o surgimento do ramo industrial, existe a necessidade de suportar a produção de forma a assegurar suas instalações, limpeza, inspeção da infraestrutura, manutenção predial e demais atividades necessárias para manter o patrimônio em boas condições de utilização sem qualquer impacto à produção. Dentro deste contexto, é fundamental compreender como os temas mapeamento, padronização e gerenciamento das facilidades implantadas nas empresas têm sua dinâmica (WEISE *et al.*, 2009).

Ao surgirem as inovações, novos papéis, responsabilidades e a globalização, notou-se que a gestão de facilidades não se limita à atuação fabril, se estendendo por todo espaço corporativo. Com a criação de associações profissionais de facilidades, como a *Nacional Facility Management Association* (NFMA), nos EUA, na década de 1980, abriu-se, no Brasil, a Associação Brasileira de *Facilities* (Abrafac), em 2004, (QUINELLO; NICOLETTI, 2006).

Para que o processo de inovação em uma instalação ocorra satisfatoriamente, é preciso reduzir o seu ciclo de desenvolvimento, de modo a ampliar a vantagem econômica do produto, diluindo mais rapidamente os altos investimentos que cercam qualquer processo de desenvolvimento de novo produto. Neste sentido, a integração entre as áreas funcionais, *core* e *non core*, é imprescindível (QUINELLO; NICOLETTI, 2006). Entende-se por *core* o produto ou a parte central de um negócio, ou seja, o objetivo de uma determinada companhia, ao passo que *non core* está ligado às demais áreas e serviços que não estão relacionados diretamente ao produto ou prestação de serviço final.

O termo técnico *facilities management* foi traduzido livremente para gestão de facilidades, pois a amplitude das funções da área é maior do que faz pensar a tradução tradicional, “gestão das instalações” (QUINELLO; NICOLETTI, 2006).

A palavra “facilidades” sempre esteve ligada à ideia de instalações, ou seja, uma das preocupações iniciais das organizações era a busca por equipamentos, máquinas e arranjos físicos que facilitassem a produção de seus produtos. Facilidades, nesse sentido restrito, se referem às partes estruturais físicas necessárias para uma organização atingir seus propósitos.

Pode-se dizer que as estruturas de uma operação incluiriam as instalações, os prédios e sua localização. Já as infraestruturas de uma organização compreenderiam as decisões e a gestão do modo como essa estrutura é utilizada, seja em organização, planejamento, controle, melhoria dos processos e desempenhos. Dá-se aqui a diferença entre facilidades, partes estruturais e estáticas das organizações, e gestão de facilidades, partes infraestruturas e dinâmicas (QUINELLO; NICOLETTI, 2006, QUINELLO; CASTRO, 2007).

A gestão de facilidades administra atividades como: gestão do patrimônio, instalações prediais, manutenção de equipamentos e construções, alterações e planejamento de *layout*, jardinagem, limpeza, segurança, utilidades como energia, água, ar e vapor, serviços de suporte como correios, portaria, agenciamento de viagens e transporte, restaurante, e, ainda, serviços ligados ao meio ambiente (QUINELLO; CASTRO, 2007). Quinello e Castro (2007), em um estudo na indústria automobilística, indicaram que projetos de gestão de facilidades podem estar concentrados na área de segurança e meio ambiente. Um benefício esperado é a indústria concentrar seus esforços em P&D.

Neste estudo, será apresentada a correta gestão das facilidades dentro de um Centro de Distribuição e seus resultados em um estudo de caso.

## **2 OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o impacto no desempenho operacional da implantação de uma gestão de facilidades em um Centro de Distribuição, ilustrando resultados oriundos do processo, pela melhoria de percepção do usuário em relação ao serviço prestado.

### **2.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

Averiguar quais são as boas práticas de trabalho na gestão de facilidades.

Analisar como e em quais momentos as áreas de apoio e suporte, chamadas de gestão de facilidades, atuam no processo de uma indústria.

### **3 METODOLOGIA**

Pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas. Para que o estudo seja considerado científico, devem-se obedecer a critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação (GOLDENBERG, 1999).

Minayo *et al.* (1993) considera a pesquisa como atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. São uma atitude e uma prática teórica de constante busca que definem um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Minayo *et al.* (1993) também insere a pesquisa como atividade cotidiana, considerando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, uma intervenção competente na realidade, ou um diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático.

Para Gil (2007), a pesquisa tem um caráter pragmático. É um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), existem várias metodologias aplicáveis a uma monografia, distintas em formas e classificações. Elas podem ser experimentais, quantitativas e qualitativas, exploratórias, sociais, históricas, teóricas e estudos de caso. O objetivo desta seção é descrever os procedimentos e formas de pesquisas apresentadas, com embasamento de livros e periódicos de relevância nacional e internacional.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A natureza desta pesquisa se dá na forma exploratória, quantitativa e aplicada devido à produção de conhecimento para a aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos (GIL, 2007).

Esta também toma característica de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois visa a proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito e, ainda, procura sua relação e conexão com outros fatores de sua natureza e características (MARCONI; LAKATOS, 2000). Podemos também qualificá-la como qualitativa, pois trata-se de um estudo de caso, baseado em análise documental e em uma vivência restrita do pesquisador, o que pode alimentar estudos futuros determinísticos (PATTON, 1980).

Desta forma, esta pesquisa também assume a característica de um estudo de caso, em que o foco está no mapeamento, na padronização e no gerenciamento das facilidades implantadas no Centro de Distribuição.

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa realiza uma revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, construído principalmente a partir de livros e artigos científicos, em que o produto é de reflexões a partir de fenômenos observados ou de relatos da literatura.

Conforme Gil (2007), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, estimulando a compreensão a partir de uma nova visão. Neste sentido, o ciclo da pesquisa inicia-se com uma revisão bibliográfica, a qual levanta as informações do universo pesquisado, busca um referencial teórico para a fundamentação do trabalho e seleciona técnicas e métodos que sustentarão o estudo de caso a ser proposto.

Na sequência, parte-se para uma pesquisa de campo, aplicando-se a sistemática proposta em uma empresa multinacional do setor alimentício. A pesquisa envolveu a observação do caso em relação ao tema por um ano, por meio do envolvimento direto do autor com o projeto de implantação, o que também traz características de pesquisa-ação à pesquisa (GIL, 2007).

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa X, de Gerenciamento de Facilidades, estabeleceu-se no Brasil, em 1979, e se constituiu como uma das maiores plataformas de negócios do país e da

América Latina. Atua em todo território nacional por meio de departamentos especializados e equipados. Contando com a ampla experiência dos seus 12 departamentos, trabalha para atender tanto investidores, incorporadores e construtoras como ocupantes e proprietários em todas as fases de trabalho, inclusive na avaliação de imóveis, através da qual a empresa atinge hoje o maior grau de credibilidade de todo mercado. Trata-se, portanto, de uma empresa multinacional do setor de serviços imobiliários que fornece consultoria e gerenciamento predial.

Já o Centro de Distribuição pertence a um grande conglomerado de origem suíça, chamada doravante de empresa Y, fundada em 1866, que, após décadas de expressivo crescimento, ocupa atualmente a liderança mundial em produção de alimentos, com faturamento anual da ordem de US\$ 93 bilhões em 2021 (FORBES, 2022). No Brasil, a empresa possui 20 fábricas, quatro centros de distribuição, 20 mil funcionários e faturamento de R\$ 2,925 bilhões, o que também representa liderança no Setor de Alimentos.

A empresa Y decidiu reestruturar a Gestão de *Facilities*, e, para isso, o fez a partir de uma revisão de processos *core* e *non-core*, deixando os *non-core* para gestão da empresa X.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O tempo de observação foi de 12 meses, de abril de 2021 a maio de 2022, a partir da implantação do novo sistema de gestão de *facilities* na empresa Y, tendo como documentos de análise dos *Key Performance Indicators*, ou Indicadores chaves de desempenho, doravante *KPIs*, definidos de acordo com cada linha de serviço. A observação se deu por meio do envolvimento direto do autor com o projeto, pois, na ocasião, atuava na empresa X como coordenador, e com análise crítica do processo de implantação do novo sistema de controle.

#### 3.3.1 Definição de *KPIs*

Os indicadores chave de desempenho definidos envolveram temas, como:

Saúde, Segurança e Meio Ambiente (sigla SSMA).

Aparência e competência da equipe com foco em sua linha de atuação.

RH (treinamentos, capacitações, frequência e taxa de demissão).

Administração (capacidade de administração do contrato junto ao cliente).

Finanças (controladoria em geral, cobranças, faturamentos e recolhimentos).

Prestação do serviço em sua linha de trabalho (segurança patrimonial, limpeza, manutenção etc.).

Equipamentos (capacidade da contratada em relação ao plano de manutenção e reposição dos equipamentos com garantia de funcionamento).

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Este estudo de caso é o resultado da implantação de um sistema de Gestão de *Facilities* em um Centro de Distribuição Logístico na região do ABC Paulista, da empresa Y, e a empresa X foi responsável por sua administração.

A empresa Y percebeu um aumento de novos competidores nacionais e internacionais no mercado, elevando sua concorrência. Isso levou a necessidade de readequar suas políticas de negócios e relacionamento com seus clientes para continuar a ser competitiva e sobreviver a essas novas empresas, pois não existindo a segurança e a correta gestão destas linhas de serviço, já que os gerentes não estavam focados nas linhas de serviço de suporte à logística do CD, mas em suas competências e seu *core business*.

Baseado nos estudos teóricos apresentados, foram identificados a falta de foco e correto planejamento e gerenciamento das facilidades que geravam a falta de integração entre os serviços, falta de padrão e procedimentos. Além destes pontos, a falta de gestão de facilidades ocasionava a existência de contratos mal elaborados, falta de escopos bem planejados e executados, existência de cláusulas em contratos que caminhavam contra as normas e procedimentos da companhia, e, por consequência, que poderiam causar problemas em certificações de qualidade e, em casos mais graves, situações trabalhistas que poderiam se voltar contra a própria empresa. Com esta ineficiente gestão, tem-se o surgimento ou aumento de custos, inviabilizando o custo operacional da companhia. A ideia e objetivo da



implantação da gestão de facilidades para o cliente foram de gerar vantagem competitiva decorrente do aumento da qualidade na prestação dos serviços e da redução de custos operacionais e de manutenção devido ao melhor planejamento adotado e devido à visão mais ampla sobre os trabalhos.

#### 4.1 PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO

O planejamento da implantação da gestão de *facilities* no CD foi um processo que teve o cuidado de envolver todos os níveis organizacionais possíveis para que as metas pudessem ser formuladas e implementadas de forma coerente e com o menor impacto possível. Dessa forma, a estratégia desenvolvida para a implantação levou em consideração a estrutura que havia antes do projeto. Para a implantação, foram adotadas as seguintes etapas:

1. Estudo do Centro de Distribuição.
2. Mapeamento e reconhecimento das atuais condições de cada linha de serviço.
3. Levantamento dos custos atuais com a gestão sobre responsabilidade dos gerentes.
4. Definição das novas ferramentas para a gestão de facilidades.
5. Início das atividades.

##### 4.1.1 Estudo do centro de distribuição

O estudo começou com a análise básica da planta, identificando cada setor dentro do centro de distribuição, conforme a ideia de setor *core* ou *non core* para o CD. A gestão de facilidades atuaria em todos os setores identificados como *non core* e as áreas ficariam responsável pelos trabalhos dentro dos setores considerados *core*, haja vista estes setores estarem diretamente ligados ao serviço principal do CD.

##### 4.1.2 Mapeamento e levantamento das condições atuais de prestação de serviço

Esta fase propiciou o levantamento e a preparação prévia de toda documentação necessária para a implantação da gestão de facilidades para o cliente. Com as linhas de serviços a serem assumidas pela Gestão de *Facilities*,

deu-se início a etapa de levantamento e mapeamento das condições e estrutura atuais de prestação de serviço para cada uma das linhas. São elas:

- Gerenciamento de resíduos
- Segurança patrimonial
- Limpeza
- Manutenção predial
- Jardinagem
- Restaurante

O levantamento destas informações foi realizado por meio de entrevistas com aqueles que gerenciavam a linha de serviço do CD até então. Numa segunda fase, foram feitas entrevistas também com os prestadores de serviço para captação de detalhes da linha de serviço. O levantamento das informações foi todo documentado e compreendeu a estrutura abaixo:

**Informações de cabeçalho resumidas**

Local referido

Tipo do trabalho (fornecimento de mão de obra ou de materiais)

Descrição do serviço prestado

Nome do prestador de serviço

Responsáveis pela linha serviço por parte do cliente

**Descrição detalhada da prestação do serviço (o que era fornecido)**

**Custos atuais com a prestação do serviço**

**Escopo detalhado da prestação do serviço**

Objeto de fornecimento

Estudo do contrato

Estudo das formas de avaliação e gerenciamento do contrato

Demais informações pertinentes

**Níveis de serviços existentes em contrato**

Frequência da prestação de serviço

Nível de qualidade a ser atingido

**Propostas de melhorias da Empresa de Gerenciamento de Facilidade no que havia sido levantado**  
**Programação da aplicação das melhorias apontadas**  
**Assinatura e validação das informações do documento por parte da Gestão de *Facilities* e Fornecedores**

Ao fim do levantamento de informações de cada linha de serviço, documentado na estrutura informada, foi elaborado um relatório. Nesta etapa, houve uma conscientização e sensibilização entre as partes, pois foi feito o desdobramento dos objetivos do projeto e visualizados quais pontos e resultados seriam alcançados. Posteriormente, tudo foi transformado em ações operacionais para o alcance dos objetivos.

#### 4.1.3 Levantamento e estudo dos custos atuais

De posse das informações operacionais atuais levantadas e disponibilizadas no relatório de serviços, deu-se início a etapa de levantamento dos custos que eram geridos pelos responsáveis por parte da contratante. Esta etapa documentou os valores assumidos pela contratada no início do projeto e serviu de base para comparativo nos finais de períodos, onde foram mostrados como os custos foram administrados no decorrer destes períodos. Estes comparativos mostraram quais foram os impactos financeiros nos períodos e se houve melhora (redução de custos) ou piora (aumento de custos) no resultado após a implantação da gestão de facilidades. Para este estudo e este cliente, foi definido que os custos de cada linha de serviço poderiam ser divididos entre:

- **Custos controlados** – aqueles oriundos de contratos fechados, com valores fixos dentro de um período

- **Custos variáveis** – aqueles que não são fixos e sofrem alterações constantes, pois dependem de variáveis como quantidade de pessoas, quantidade de consumo, quantidade de produção etc.

A somatória dos custos controlados e dos custos variáveis forma o total de custos para cada linha de serviço. A somatória dos custos de todas as linhas de serviço forma o total de custos que passam a ser administrados pela empresa

responsável pelo Gerenciamento de Facilidades e que servirão de base comparativa ao final de um período anual, mostrando o nível de eficiência de administração financeira alcançada com a implantação da gestão de facilidades. O resultado obtido no levantamento de custos segue na Tabela 1. A sigla PMOC se refere ao Plano de Manutenção, Operação e Controle do sistema de climatização e ar-condicionado.

Tabela 1- Levantamento de custos para gestão de facilidades

LINHA DE SERVIÇOS	TIPO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	CUSTO TOTAL
Gerenciamento de Resíduos	Terceirizada	Coleta, transporte e disposição final de resíduo	20,35%
Jardinagem	Terceirizada	Cuidar das áreas externas e interna da unidade	7,16%
Limpeza	Terceirizada	Limpeza externa e interna da unidade, fornecimento de insumos higiênicos e descartáveis	11,34%
Manutenção Predial	Terceirizada	Manutenção Predial (Hidráulica, Elétrica, Civil e PMOC)	17,79%
Restaurante	Terceirizada	Gestão do restaurante e fornecimento das refeições (Café da manhã, almoço, janta e ceia)	26,36%
Segurança Patrimonial	Terceirizada	Monitoramento de todo o perímetro externo e interno, portaria e segurança patrimonial	17,00%
<b>TOTAL</b>			<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 5 RESULTADOS

Após a implantação da gestão de facilidades no CD, deu-se início ao processo contínuo de medição mensal de desempenho dos prestadores de serviço, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Níveis para monitoramento de serviços em facilidades

PONTUAÇÃO	REF.	DESCRIÇÃO
90% à 100%		Atende as Expectativas com Qualidade
70% à 89,9%		Melhorias a serem aplicadas
Abaixo 69,9%		Não atende às expectativas - Melhorias Urgente

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com esse apontamento, foi possível mensurar a qualidade dos serviços realizados dentro do CD, tendo um cenário atualizado mensalmente, o que antes não se conseguia devido à falta de indicadores específicos para cada linha de serviços.

Na Tabela 2, segue o histórico de medições realizadas mensalmente por linha de serviços no período de um ano. A média geral do fornecedor avaliado teve

grande melhoria de qualidade no decorrer do período, com ganhos gradativos mês a mês.

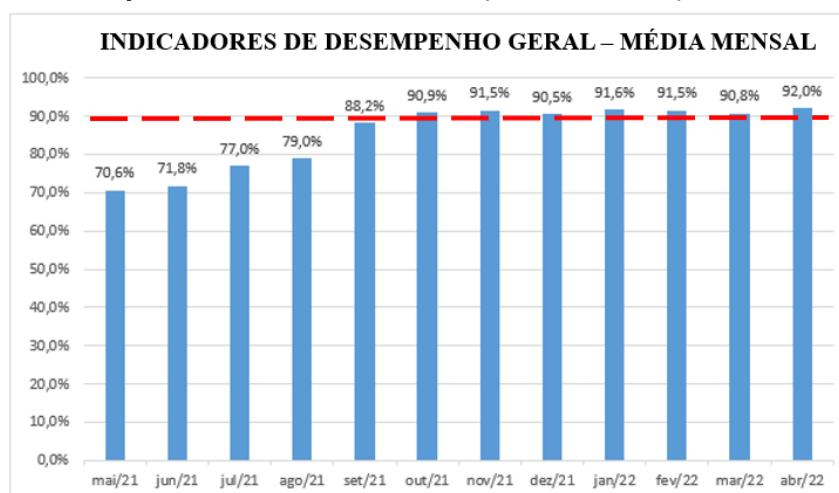
Tabela 2 - Indicadores de desempenho por serviço após implantação da gestão de facilidades

KPI's Operacionais	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22
KPI001-Gerenciamento de Resíduos	67,5%	67,9%	75,3%	86,3%	89,9%	91,2%	89,0%	85,0%	85,4%	89,7%	89,0%	90,1%
KPI002-Jardinagem	86,7%	84,0%	86,6%	82,1%	86,6%	86,8%	89,9%	90,2%	97,2%	94,3%	96,7%	91,4%
KPI003-Limpeza	69,5%	79,2%	83,5%	81,8%	86,1%	89,7%	90,6%	91,2%	92,9%	93,2%	90,2%	91,4%
KPI004-Manutenção Predial	58,7%	62,6%	69,4%	74,9%	87,1%	92,0%	92,3%	92,0%	93,0%	90,4%	90,7%	93,4%
KPI005-Restaurante	69,8%	69,0%	74,8%	88,5%	92,6%	94,2%	94,9%	96,2%	93,0%	91,1%	90,6%	94,1%
KPI006-Segurança Patrimonial	71,7%	68,0%	72,2%	60,4%	86,6%	91,5%	92,3%	88,6%	88,2%	90,3%	87,3%	91,5%
<b>RESULTADO MENSAL</b>	<b>70,6%</b>	<b>71,8%</b>	<b>77,0%</b>	<b>79,0%</b>	<b>88,2%</b>	<b>90,9%</b>	<b>91,5%</b>	<b>90,5%</b>	<b>91,6%</b>	<b>91,5%</b>	<b>90,8%</b>	<b>92,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Fig. 1 mostra o aumento do desempenho geral das linhas de serviços, atendendo às expectativas dos clientes internos e a evolução no período de um ano de aplicação das ferramentas e da gestão de facilidades, mostrando também o alcance da qualidade desejada pelo cliente e a manutenção dela em níveis aceitáveis desde maio de 2021, sem quedas ou variações negativas.

Fig. 1 - Evolução dos indicadores de desempenho Geral no período de um ano



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados obtidos nos meses de maio, junho e julho de 2021, meses das primeiras medições, ficaram abaixo do limite de controle e correspondem, também, aos meses em que o sistema de gestão de facilidades ainda estava em implantação e os resultados coletados eram aqueles oriundos do cliente quando ainda não possuía a gestão correta e focada das linhas de serviço.

Com a implantação da gestão de facilidades, houve melhora gradual da qualidade da prestação de serviços dentro do Centro de Distribuição, no qual o objetivo de 90% foi atingido em outubro/2021 e, desde então, não sofreu nenhuma queda de qualidade. Estes resultados mostram a eficiência do acompanhamento focado destas linhas de serviço e da gestão de facilidades implantada na indústria.

Esse estudo de caso foi realizado no período de um ano (05/21 a 04/22) em que foram observados outros resultados com a implantação do gerenciamento de facilidades no Centro de Distribuição:

Com a implantação da gestão de facilidades, os clientes internos passaram a responder questionários de satisfação com a prestação do serviço, em que o resultado de satisfação obtido foi de 3,8 pontos dentro de uma escala de 0 a 5, em que 1 é muito ruim e 5 é excelente. Melhor qualidade na gestão dos indicadores críticos de performance, haja vista estes indicadores não serem aplicados até então para as linhas de serviço avaliadas na gestão de facilidades.

Aumento da disponibilidade de gerentes com foco no *core business* de seus departamentos, passando as atividades de gestão dos contratos das empresas subcontratadas para as linhas de serviço para a equipe de gestão de facilidades.

Medição, controle e identificação de oportunidades de melhorias financeiras devido ao levantamento de custos contratuais. Devido à ineficiência da gestão anterior, que era aplicada pelos próprios gerentes, os custos não eram corretamente geridos e não existia a medição do total financeiro de empresas subcontratadas na unidade estudada.

Economia financeira de 3% sobre a linha de serviço de refeições devido à renegociação e atualização contratual. Por não ser *core business* do gerente responsável, a linha de serviço e seu contrato entraram em defasagem que gerava custos não mais necessários ao cliente.

Economia financeira de 8% sobre a linha de serviço de limpeza predial devido à renegociação e atualização contratual. A gestão de facilidades e correto estudo das áreas de limpeza permitiram a redução do efetivo de funcionários e melhoria de rendimento com utilização de maquinários.

Aumento da qualidade na prestação geral de serviços da unidade de 70,6% para 92%, baseado em pesquisa de satisfação mensal executada no período de 05/21 a 04/22.

Dinamismo e maior facilidade de tomada de decisão, baseado no banco de dados obtido através das avaliações mensais de indicadores aliadas às informações de custo.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi analisar o impacto no desempenho operacional da correta gestão de facilidades, avaliando-se como e em quais momentos as áreas de apoio e suporte atuam, a partir de estudo de caso em uma indústria alimentícia.

Nesse texto, pudemos apresentar o resultado da implantação da Gestão de Facilidades em um Centro de Distribuição e os pontos de melhoria que isso representou para a organização.

Os principais resultados envolveram a satisfação dos clientes e redução de custo, a saber:

- a) A média final de qualidade e atendimento às expectativas fluiu de 70,6%, quando ainda não existia a gestão de facilidades, para 92% após a implantação dela.
- b) Houve, ainda, a identificação de novas oportunidades financeiras, com otimização sobre a linha de refeições e limpeza, gerando, respectivamente, 3% e 8% de redução de custos em cada uma delas.

O uso correto de boas práticas na gestão torna-se indispensável para garantir resultados positivos nas entregas, pois permitem centralizar e padronizar os métodos e processos de trabalhos junto à gestão de Facilidades, visualizando informações em tempo real e desvinculando essas atividades *no core business* da atividade principal da organização.

Para futuros estudos, recomenda-se observar a evolução da relação de redução de custos e satisfação do cliente. Será que reduções de custos gerariam impacto na satisfação do cliente no longo prazo?

Em serviços, é importante ter atenção ao que de fato o cliente precisa, pois para além de se seguir os procedimentos definidos e treinados, é necessário se adaptar a prestação de serviços às contingências e a percepção do usuário. Nesse sentido, uma proposta de estudo futuro seria o uso da curva de valor do cliente, para avaliar o que poderia gerar acréscimo ou decréscimo nesta percepção (KIM; MAUBORGNE, 2005).

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES. ABRAFAC. Primeira pesquisa sobre o profissional de facilities no Brasil. Disponível em: [www.abrafac.org.br](http://www.abrafac.org.br) Acesso em: 20 junho. 2022

FORBES. Forbes Global 2000 List 2022: The Top 200, 2022. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/forbestaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200/?sh=24eb19de3290>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

IFMA - INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. The IFMA Report. 1. ed. Ann Arbor, MI: IFMA, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S., DESLANDES S. F., CRUZ O. N. e GOMES R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1993.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. 1 ed. Beverly Hills: Sage, 1980.



QUINELLO, R.; CASTRO, A. E. M. C. O papel da gestão de facilities no processo de inovação: estudo exploratório em uma indústria automobilística do Estado de São Paulo. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 5, p. 125-149, 2007.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J.R. **Gestão de facilidades**. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2006.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. **Estratégia de manutenção da infraestrutura industrial**: aplicação do monitoramento da confiabilidade operacional de facilities. 1. ed. São Paulo: Anais, 2007.

WEISE, A. D.; SCHULTZ, C. A.; TRIERWEILLER, A.C; ROCHA, R. A. da. A estratégia, o mercado e as dificuldades do Facility Management no Brasil perspectivas. Revista **INGEPRO**, v.1, p. 16-26, 2009.