

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARGARETH FLEURY TEIXEIRA DE VASCONCELOS**

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA  
A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA  
SOB O PONTO DE VISTA DA EMPRESA TERCEIRIZADA**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

**Florianópolis**

**2004**

**MARGARETH FLEURY TEIXEIRA DE VASCONCELOS**

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA  
A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA  
SOB O PONTO DE VISTA DA EMPRESA TERCEIRIZADA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de setembro de 2004

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Orientador, UFSC

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
UFSC

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
UFSC

*Dedico este trabalho ao meu marido Messias,  
e aos meus filhos Mariana, Marcelo e Marcos,  
pelo carinho, incentivo e apoio,  
à minha mãe Zilah, pelo exemplo de dedicação e perseverança e  
à minha sogra Lázara, que infelizmente não está mais no nosso convívio  
para colher o fruto de suas esmeradas orações.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, que me deu forças para superar os obstáculos no decorrer dos trabalhos, principalmente os percalços com a saúde; e à minha família, em especial ao meu marido Messias e aos meus filhos Mariana, Marcelo e Marcos pelo apoio e compreensão pelas diversas horas que não pudemos usufruir juntos.

Ao meu orientador, Professor Edson Pacheco Paladini, Dr., pelo apoio, incentivo, paciência, e principalmente pela colaboração profissional e dedicação esmera da orientação, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho.

Aos professores da Banca Examinadora, pelo desprendimento de tempo investido na análise deste estudo.

Aos professores do mestrado de Engenharia de Produção da UFSC, que tão sabiamente ministraram as aulas, contribuindo para a conclusão dos créditos do curso e pela disposição e presteza de se deslocarem até Goiânia.

Ao CEFET de Goiás e à UFSC, pela parceria realizada para que o mestrado fosse ministrado com aulas presenciais em Goiânia, ampliando o conhecimento de todos.

Aos meus sócios na Partner Corporate, Bernardo e Geraldo, e aos demais colaboradores da empresa, pelo companheirismo e compreensão pelas ausências em determinados momentos.

Aos colegas de curso, em especial à Thaís, que me incentivou a realizar o mestrado, me motivando a retornar aos estudos acadêmicos e a sermos novamente colegas, como na época da graduação na Universidade Federal de Goiás.

## RESUMO

VASCONCELOS, Margareth Fleury Teixeira de. **Um modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa sob o ponto de vista da empresa terceirizada.** 2004. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A gestão administrativa tem sido, na maioria das vezes, terceirizada sem que a empresa contratada para realizar a terceirização avalie se a prestação deste serviço é atrativa para ela. O presente trabalho propõe elaborar um modelo que avalie esta atratividade. A avaliação, através do modelo proposto, permite uma análise sistêmica em substituição a análise empírica que usualmente ocorre. Para a elaboração do modelo foram abordados conceitos inerentes a uma estratégia de gestão da qualidade, conceitos de terceirização, serviços, ciclo de produto, marca e *benchmarking*. Além destes conceitos, o estudo contempla, de forma sistêmica, abordagens técnicas necessárias para a gestão de negócios. O modelo proposto classifica o grau de atratividade, em intervalos. Este grau mede o quanto é interessante para a empresa especializada em gestão administrativa propor a terceirização deste serviço a uma determinada organização. O modelo foi aplicado em empreendimentos da indústria de *shopping centers*, da indústria hoteleira e em centros comerciais. A avaliação da atratividade é realizada para um determinado momento. Esta avaliação não significa que o resultado seja definitivo. O resultado reflete apenas a capacidade, no momento, que a gestão administrativa terceirizada realizada em uma determinada empresa poderá proporcionar em termos de melhoria contínua aos processos administrativos, e conseqüentemente gerar vantagem competitiva à empresa que propõe prestar o serviço de terceirização da gestão administrativa.

**Palavras-chave:** Avaliação da Terceirização, Gestão Administrativa, Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

VASCONCELOS, Margareth Fleury Teixeira de. **A model for the assessment of attractiveness for outsourcing of management from the viewpoint of outsourced company.** 2004. 225f. Dissertation (Masters Degree in Production Engineering) Production Engineering Post Graduation Program, UFSC (Federal University of Santa Catarina), Florianópolis, SC.

Management has been outsourced, most times, without the company hired to do it evaluating if this service is advantageous for it. The aim of this paper is to create a model, with a specific methodology, to assess this attractiveness. Assessment done through this model allows a systematic analysis, instead of the empirical analysis that usually takes place. Concepts inherent to strategy of quality management, concepts of outsourcing, services, product cycle, brand and benchmarking have been used to create the model. Besides these concepts, this work also observes technical approaches necessary to the business management systematically. The proposed model classifies the degree of attractiveness in intervals. This degree gauges how interesting it is for the company specialized in management to propose the outsourcing of this service to a certain organization. The model has been applied to ventures in the shopping center and hotel industry. The assessment of attractiveness is carried out for a certain moment. This assessment does not mean that the result is a definitive analysis. The result reflects only the capacity that the outsourced management done in a certain company will probably provide in terms of continuous improvement of the administrative processes at that specific moment and, consequently, generates competitive advantage to the company that offers the outsourcing of management services.

**Key-words:** Outsourcing, Management, Competitive Advantage.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa</b> .....	13
<b>1.2. Objetivos</b> .....	15
1.2.1. Objetivo geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
<b>1.3. Resultados Esperados</b> .....	16
<b>1.4. Limitações do Trabalho</b> .....	17
<b>1.5. Estrutura do Trabalho</b> .....	17
<b>CAPÍTULO 2 – SUPORTE TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1. Conceitos Básicos</b> .....	19
2.1.1. Serviço.....	19
2.1.2. Funções administrativas .....	21
2.1.3. Terceirização.....	22
2.1.4. A prestação do serviço de terceirização da gestão administrativa .....	25
<b>2.2. Qualidade</b> .....	25
2.2.1. Conceitos de qualidade .....	26
2.2.2. Gestão da qualidade.....	26
2.2.3. Avaliação da qualidade .....	29
2.2.4. Estratégias da gestão da qualidade .....	30
2.2.5. Indicadores da qualidade.....	32
2.2.6. A qualidade como elemento de decisão de consumo .....	33
<b>2.3. Competitividade</b> .....	34
2.3.1. Vantagem competitiva .....	35
2.3.2. Benchmarking .....	36
2.3.3. Análise da influência que o ramo do negócio da empresa exerce no mercado .....	39
<b>2.4. Considerações</b> .....	41
<b>CAPÍTULO 3 – SUPORTE PRÁTICO</b> .....	42
<b>3.1. Conceitos e Definições da Indústria de Shopping Center</b> .....	42
3.1.1. O negócio shopping center .....	44
3.1.2. Fatores a analisar .....	47
<b>3.2. Conceitos e Definições da Indústria Hoteleira</b> .....	51

3.2.1. O negócio hotelaria .....	52
3.2.2. Fatores a analisar .....	57
<b>3.3. Considerações .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Metodologia .....</b>	<b>61</b>
4.1.1. Definição do peso da etapa de razão do consumo.....	63
4.1.2. Descrição do ambiente do indicador da qualidade.....	64
4.1.3. Estrutura do indicador da qualidade.....	67
<b>4.2. Etapa I – Confiança no Processo de Formatação da Empresa .....</b>	<b>68</b>
4.2.1. Forma da propriedade.....	69
4.2.2. Perfil do proprietário.....	71
4.2.3. Situação jurídica da formatação.....	72
4.2.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa I.....	74
<b>4.3. Etapa II – Aceitação da Empresa .....</b>	<b>75</b>
4.3.1. Receita mensal X custo de terceirização.....	76
4.3.2. Situação financeira.....	77
4.3.3. Recursos financeiros.....	78
4.3.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa II.....	79
<b>4.4. Etapa III – Valor Associado à Empresa .....</b>	<b>81</b>
4.4.1. Qualidade da localização.....	81
4.4.2. Estágio do projeto.....	82
4.4.3. Ciclo do empreendimento.....	83
4.4.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa III.....	85
<b>4.5. Etapa IV – Confiança na Imagem ou na Marca da Empresa .....</b>	<b>86</b>
4.5.1. Situação comercial.....	87
4.5.2. Conceito mercadológico.....	88
4.5.3. Valor da marca.....	89
4.5.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa IV.....	91
<b>4.6. Etapa V – Adequação da Empresa para a Terceirização .....</b>	<b>92</b>
4.6.1. Formato administrativo atual.....	93
4.6.2. Experiência do proprietário.....	94
4.6.3. Equipe administrativa.....	95
4.6.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa V.....	96
<b>4.7. Análise das Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado .....</b>	<b>97</b>
4.7.1. Concorrência existente no mercado.....	98
4.7.2. Ameaça de negócios substitutos no mercado.....	99



4.7.3. Ameaça de novos concorrentes no mercado.....	100
4.7.4. Poder de negociação dos clientes.....	101
4.7.5. Poder de negociação dos fornecedores.....	102
4.7.6. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade da Etapa VI.....	103
<b>4.8. Montagem do Modelo .....</b>	<b>104</b>
<b>4.9. Considerações .....</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO .....</b>	<b>110</b>
<b>5.1. Aplicação na Indústria de Shopping Center .....</b>	<b>110</b>
5.1.1. Shopping 1.....	111
5.1.2. Shopping 2.....	117
5.1.3. Shopping 3.....	124
5.1.4. Shopping 4.....	131
<b>5.2. Aplicação na Indústria Hoteleira .....</b>	<b>138</b>
5.2.1. Hotel 1.....	139
5.2.2. Hotel 2.....	146
5.2.3. Hotel 3.....	152
<b>5.3. Aplicação em Centros Comerciais .....</b>	<b>159</b>
5.3.1. Centro Comercial 1.....	160
5.3.2. Centro Comercial 2.....	167
5.3.3. Centro Comercial 3.....	175
<b>5.4. Avaliação da Aplicação do Modelo .....</b>	<b>181</b>
5.4.1. Consolidação dos resultados.....	182
5.4.2 Possíveis melhorias em cada etapa do modelo proposto .....	183
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>187</b>
<b>6.1. Conclusões .....</b>	<b>187</b>
6.1.1. Quanto a revisão bibliográfica .....	187
6.1.2. Quanto aos setores comerciais estudados para aplicação do modelo .....	189
6.1.3. Quanto a metodologia utilizada para elaborar o modelo .....	190
6.1.4. Conclusão geral .....	191
<b>6.2. Sugestões para Trabalhos Futuros .....</b>	<b>192</b>
6.2.1. Mudança de foco .....	192
6.2.2. Aplicação em outros centros comerciais .....	192
6.2.3. Ampliação do modelo .....	193
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>194</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO A – A Indústria de Shopping Center .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO B – A Indústria Hoteleira .....</b>	<b>212</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Implantação da terceirização: vantagens e fatores restritivos .....	23
Figura 2.2 – A estratégia de operações dentro do processo de planejamento estratégico global.....	31
Figura 2.3 – Modelo de cinco estágios do processo de compra, segundo Kotler .....	33
Figura 2.4 – O processo de decisão de compra, segundo Blackwell .....	33
Figura 2.5 – Abordagens conceituais fundamentais da qualidade / Razões de consumo de David Garwin .....	34
Figura 2.6 – Comparativo de conceitos de <i>benchmarking</i> .....	37
Figura 2.7 – Mercados e Setores de Negócios, segundo John Kay .....	39
Figura 2.8 – Forças que definem a competição em um setor, segundo Porter .....	40
Figura 2.9 – As Cinco Forças de Porter .....	41
Figura 3.1 – Conjunto de orientações genéricas a serem observadas no investimento em <i>shopping centers</i> .....	48
Figura 3.2 – Distribuição dos <i>shopping centers</i> no Brasil por tipo de administração.....	50
Figura 3.3 - Categoria dos meios de hospedagem no Brasil .....	52
Figura 4.1 – Peso das etapas: influência da gestão administrativa na abordagem conceitual da qualidade como razão de consumo, sob a ótica da empresa terceirizada .....	64
Figura 4.2 – Valor de multiplicação adotado para cada ambiente do indicador .....	66
Figura 4.3 – Pontuação dos valores atribuídos para cada indicador .....	68
Figura 4.4 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa I – Confiança no processo de produção .....	74
Figura 4.5 – Estrutura do indicador: Etapa I – Confiança no processo de produção.....	74
Figura 4.6 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa II – Aceitação da empresa.....	80
Figura 4.7 – Estrutura do indicador: Etapa II – Aceitação da empresa .....	80
Figura 4.8 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa III – Valor associado à empresa .....	85
Figura 4.9 – Estrutura do indicador: Etapa III – Valor associado à empresa .....	86
Figura 4.10 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca .....	91
Figura 4.11 – Estrutura do indicador: Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca .....	91
Figura 4.12 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa V – Adequação ao uso .....	96

Figura 4.13 – Estrutura do indicador: Etapa V – Adequação ao uso .....	97
Figura 4.14 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação: Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado .....	103
Figura 4.15 – Estrutura do indicador: Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado .....	104
Figura 4.16 - Modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa .....	105
Figura 4.17 – Faixas de análise do grau de atratividade para a terceirização da gestão administrativa .....	108
Figura 5.1 – Shopping center 1.....	115
Figura 5.2 – Shopping center 2.....	122
Figura 5.3 – Shopping center 3.....	130
Figura 5.4 – Shopping center 4.....	136
Figura 5.5 – Hotel 1.....	144
Figura 5.6 – Hotel 2.....	151
Figura 5.7 – Hotel 3.....	157
Figura 5.8 – Centro comercial 1.....	165
Figura 5.9 – Centro comercial 2.....	172
Figura 5.10 – Centro comercial 3.....	180
Figura 5.11 – Resultado da aplicação do modelo nos negócios analisados .....	183
Figura A.1 - Os <i>shopping centers</i> no Brasil .....	202
Figura A.2 - Números da indústria de <i>shopping centers</i> no Brasil .....	203
Figura A.3 - Participação dos <i>shopping centers</i> no Brasil .....	203
Figura A.4 - Participação dos <i>shoppings</i> por região e em percentual no Brasil .....	203
Figura A.5 - Evolução do número de <i>shopping centers</i> no Brasil .....	204
Figura A.6 - Evolução do faturamento dos <i>shopping centers</i> no Brasil .....	204
Figura A.7 - Participação dos <i>shoppings</i> nas capitais e cidades do interior no Brasil .....	206
Figura A.8 - Distribuição dos <i>shopping centers</i> no Brasil por categoria .....	211
Figura B.1 - Entrada de estrangeiros no Brasil .....	215
Figura B.2 - Ingresso de dólares no Brasil .....	215
Figura B.3 - Principais aspectos das viagens domésticas .....	216

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Pontuação dos indicadores: Etapa I – Confiança no processo de produção.....	75
Tabela 4.2 – Pontuação dos indicadores: Etapa II – Aceitação da empresa .....	80
Tabela 4.3 – Pontuação dos indicadores: Etapa III – Valor associado à empresa .....	86
Tabela 4.4 – Pontuação dos indicadores: Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca ...	92
Tabela 4.5 – Pontuação dos indicadores: Etapa V – Adequação ao uso .....	97
Tabela 4.6 – Pontuação dos indicadores: Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado .. .....	104
Tabela 5.1 – Pontuação e percentuais das etapas.....	184
Tabela B.1 - Número de turistas recebidos no Brasil .....	213
Tabela B.2 - Os principais países receptores de turistas .....	213
Tabela B.3 - Evolução de 1992 a 2002 do número de turistas e receita cambial gerada .....	214

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

O presente capítulo descreve as justificativas para a realização deste estudo, apresentando objetivos, resultados esperados, limitações e estrutura do trabalho.

### **1.1. Apresentação do Problema de Pesquisa**

O mercado de prestação de serviços vem se expandido nos últimos anos. As empresas que terceirizam serviços de apoio à atividade fim dos seus clientes fazem parte deste crescimento. A terceirização está presente desde a mais simples atividade, como a terceirização de serviços de entrega de correspondências, até a mais sofisticada gestão administrativa, como a administração de complexos turísticos. Poucas são as organizações empresariais que conseguem despende esforços, se preocupar ou queiram administrar sozinhas os seus contratos, finanças e até mesmo os serviços operacionais como os de limpeza, segurança e manutenção de equipamentos.

Na maioria das vezes a tomada de decisão para a celebração de contrato de terceirização tem sido feita pela empresa que contrata o serviço. A escolha da empresa que presta serviço de terceirização baseia-se em premissas prioritárias a cada organização que a contrata. Por exemplo: uma organização que define por terceirizar o serviço de entrega de correspondências faz a escolha da terceirizada dentre as diversas empresas existentes no mercado, avaliando os indicadores que tem maior importância para a sua organização que podem ser o preço, condição de pagamento, prazo de entrega ou a segurança de que a correspondência será entregue no seu destino sem violação do seu conteúdo.

A organização contratante, ou seja, a que dispõe de uma atividade que deseja confiar a terceiros, pode decidir pela contratação do serviço com base na avaliação da produtividade, qualidade, preço ou um outro fator, e até mesmo um conjunto de indicadores, que a faça tomar esta decisão. Mas, normalmente, a empresa terceirizada, ou seja, a empresa que se dispõe a executar a atividade que a contratante deseja confiar a ela, não tem um modelo para avaliar se esta prestação de serviço é atrativa para ela própria. Isto quer dizer, se esta parceria poderá gerar vantagem competitiva à empresa terceirizada.

A terceirização de serviços de apoio tem se consolidado em todos os setores da economia. Mas a terceirização da gestão administrativa, objeto deste estudo, está presente em apenas alguns setores. Esta parceria necessita ser fundamentada em conceitos tecnicamente adequados a uma gestão administrativa terceirizada. A empresa que propõe contratar uma gestão administrativa terceirizada é chamada de organização contratante, neste trabalho. O termo organização, aqui, significa uma associação ou instituição com objetivos definidos, como descrito no Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Esta organização contratante precisa conhecer os níveis da qualidade da empresa que executa e presta o serviço de gestão administrativa, a qual é chamada neste estudo de empresa terceirizada ou contratada. Este conhecimento mútuo pode determinar um processo de integração que evita que a organização contratante precise criar uma estrutura paralela interna para controlar a qualidade dos serviços prestados pela empresa terceirizada, o que elevaria os custos para a organização contratante.

A qualidade das ações produzidas pela parceria tende a refletir diretamente na empresa terceirizada, que deve avaliar se a prestação do serviço de gestão administrativa à organização contratante agrega qualidade para a sua própria gestão estratégica. A contratação da terceirização de uma gestão administrativa torna-se uma decisão complexa para a terceirizada, que passa a avaliar a geração de vantagem competitiva para si própria. Como afirma Lemann (2001, p.11) “os negócios dão certo quando têm alguma vantagem competitiva”.

Até a década de 90, poucas organizações contratavam a terceirização da gestão administrativa. Atualmente, vem crescendo a cada ano o número de organizações contratantes de empresas terceirizadas. Esta tendência é observada nos empreendimentos comerciais. Por exemplo: poucos eram os *shopping centers* e hotéis que tinham a gestão administrativa terceirizada no Brasil. Hoje existem diversos empreendimentos que têm a gestão administrativa terceirizada. O mesmo vem sendo notado nos empreendimentos ligados à educação e à saúde. Redes especializadas em gestão administrativa estão se expandindo e fortalecendo no mercado. Este fenômeno, talvez uma tendência, vem refletindo no país o que já é verificado no mercado externo, fazendo com que as organizações tenham o máximo dos seus esforços centrados na atividade fim.

A questão básica de pesquisa analisada neste trabalho é a seguinte: para a empresa terceirizada, que presta o serviço de gestão administrativa, qual será o empreendimento ou

organização, atrativo para se propor esta terceirização? Não basta apenas propor uma gestão administrativa terceirizada para uma determinada organização. A empresa prestadora do serviço tem a evidente necessidade de conhecer o nível de atração que determinado negócio ou empreendimento exerce para a gestão administrativa a ser terceirizada, e que possa agregar valor a ela própria.

A atratividade, neste estudo, é considerada como o interesse, incentivo ou estímulo que a organização contratante apresenta para que a empresa terceirizada possa propor uma gestão administrativa terceirizada. A tomada de decisão de se terceirizar a gestão administrativa tem diversas outras premissas a serem consideradas, como: perspectivas de melhorias no grau de atratividade por mudanças no mercado, na direção da organização, na concorrência, na equipe e diversos outros fatores.

A situação das organizações contratantes não é estática, nem mesmo a avaliação da sua atratividade, que se refere unicamente ao um dado momento temporal. Esta avaliação tem sido realizada pelas empresas terceirizadas, na maioria das vezes, de forma empírica, sem um critério de avaliação para mensurar se a organização em estudo tem atratividade para se propor a terceirização da gestão administrativa. Cabe considerar, ainda, quais seriam as ingerências e melhoria contínua necessárias, se possíveis, para que uma organização se torne atrativa para que a empresa terceirizada proponha a terceirização da gestão administrativa à organização contratante.

Observa-se, assim, que a questão básica de pesquisa aqui considerada refere-se a vantagem da terceirização para a empresa que vai desenvolver esta terceirização. Este aspecto básico e outros correlatos são tratados no presente trabalho.

## **1.2. Objetivos**

Os objetivos do presente trabalho são a seguir apresentados.

### **1.2.1. Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho é estruturar um modelo para mensurar a atratividade exercida por uma organização presente em relação a empresa especializada em

gestão administrativa, de modo que seja vantajoso para esta última propor a terceirização deste serviço, gerando vantagem competitiva para a empresa terceirizada.

### 1.2.2. Objetivos específicos

O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- a) Organizar o suporte teórico relativo aos processos da gestão administrativa e da terceirização, determinando as ferramentas mais adequadas para elaboração de um modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob a ótica da empresa terceirizada;
- b) Estabelecer indicadores com critérios e pesos determinados em função da relevância de cada indicador, para uma gestão administrativa terceirizada;
- c) Classificar o grau de atratividade que determinada organização, possível contratante, tem para a terceirização da sua gestão administrativa;
- d) Estudar e definir os segmentos do mercado adequados para aplicar o modelo.

### 1.3. Resultados Esperados

O presente trabalho procura demonstrar, através de um modelo, como avaliar a atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa a determinada organização. A avaliação da organização contratante considera o mercado em que está inserida e enfoca a ótica do consumidor. Dentre os resultados espera-se:

- Propor uma metodologia que auxilie a empresa terceirizada a mensurar a atratividade para a terceirização da gestão administrativa de uma organização sob análise;
- Definir intervalos de pontos que indiquem o grau de atratividade da organização contratante, no momento da análise, para que a empresa terceirizada proponha a terceirização da gestão administrativa;
- Verificar as etapas que influenciaram o grau de atratividade, e, se em novo momento, a organização sob análise alterará a faixa de atratividade a qual foi classificada no estudo, tornando o modelo recorrente.



#### **1.4. Limitações do Trabalho**

O modelo visa as organizações comerciais, não sendo focado para as organizações industriais. A aplicação do modelo se restringiu a três segmentos do mercado pela necessidade, que se torna uma dificuldade, de obter os dados e as informações de cada uma das organizações e dos setores em que se aplica o modelo e também porque são situações típicas deste tipo de problema.

#### **1.5. Estrutura do Trabalho**

Para a realização dos estudos fez-se a revisão bibliográfica, apresentada no Capítulo 2, com alguns conceitos básicos de serviços, de funções administrativas e de terceirização. Estuda-se também alguns fatores que influenciam a competitividade das organizações, a vantagem competitiva, o *benchmarking*, além de abordar os conceitos, a gestão e a avaliação da qualidade e da vantagem competitiva, fazendo uma análise da influência que o ramo do negócio da empresa exerce no mercado.

Como a terceirização da gestão administrativa está presente em diversos segmentos do mercado, o Capítulo 3 apresenta um breve estudo dos conceitos e definições dos setores enfocados neste trabalho, *shopping centers* e hoteleira, no Brasil. Para cada uma destes setores, onde o modelo será aplicado, foram descritos o negócio específico da indústria e os fatores peculiares analisados no setor. O Anexo A apresenta o histórico da indústria de *shopping centers*, os fatores que levaram ao surgimento deste negócio, algumas definições do setor e os tipos de *shopping centers*. O Anexo B apresenta um panorama do mercado de turismo e lazer, no Brasil e no mundo.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia adotada na elaboração do modelo, definindo o peso de cada etapa, descrevendo o ambiente e a estrutura de cada indicador da qualidade utilizado no modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa, com ênfase na vantagem competitiva. Utiliza-se o modelo conceitual de Garvin, em que cada abordagem é analisada como uma etapa do modelo de proposta de terceirização da gestão administrativa, e as cinco forças de atratividade do ramo de mercado da empresa, avaliadas por Porter, como a sexta etapa. Em cada etapa foi elaborada uma tabela

com os indicadores associados aos dois conjuntos de dados para a definição dos indicadores da qualidade, conforme define Paladini (2002, p.48-49). A pontuação de cada indicador é apresentada no final de cada etapa em forma de tabela e gráfico. No final do Capítulo, é feita a estruturação do modelo, com peso definido para cada etapa, multiplicador definido para cada indicador, e pontuação conforme a análise da adequação do indicador da qualidade.

No Capítulo 5, o modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa é aplicado em alguns empreendimentos da indústria de *shopping centers*, hoteleira, e também em centros comerciais. No final do Capítulo é feita uma avaliação da aplicação do modelo, com a consolidação dos resultados, e a análise dos empreendimentos que não apresentam atratividade para a terceirização da gestão administrativa, com enfoque na melhoria contínua e na vantagem competitiva.

No Capítulo 6, as conclusões do trabalho são apresentadas e as sugestões para trabalhos futuros. Este Capítulo aborda também a ampliação dos estudos realizados, propondo formas de aprimorar a atratividade das organizações.

## CAPÍTULO 2 – SUPORTE TEÓRICO

A revisão bibliográfica apresentada neste capítulo mostra alguns conceitos básicos, um breve estudo sobre qualidade e competitividade, realizando as considerações finais sobre o suporte teórico estudado para a elaboração do modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob a ótica da empresa terceirizada.

### 2.1. Conceitos Básicos

Os conceitos aqui abordados são o de serviço, funções administrativas e terceirização.

#### 2.1.1. Serviço

Segundo Ferreira (1988, p.597) serviço é o “produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

Conforme descrevem Johnston e Clark (2002, p.23) “a administração das operações de serviço é uma atividade que diz respeito a *que* serviço prestamos e *como* ele é fornecido a nossos clientes”. Esta visão envolve:

- entender as necessidades dos clientes;
- gerenciar os processos de prestação dos serviços;
- assegurar que os objetivos sejam atendidos e, ao mesmo tempo;
- estar atento à melhoria contínua dos serviços.

Para avaliar a expectativa e satisfação do cliente, Johnston e Clark (2002, p.121) consideram que “o cliente é um recurso de *input* para muitas operações de serviços e, assim, não apenas precisamos saber como gerenciá-lo, mas também precisamos entender o que ele espera da operação”. Citam também que, na maioria dos casos, “o cliente é o juiz final que avalia se a qualidade do serviço atende às exigências”.

Para Johnston e Clark (2002, p.479) “a estratégia do serviço é definida como o conjunto de planos e políticas pelo qual uma organização de serviço visa atender a seus objetivos” e que envolve: a criação de objetivos corporativos; o entendimento do ambiente; o

desenvolvimento de um conceito de serviço apropriado; a identificação de objetivos de desempenho operacional apropriados; e o desenvolvimento de uma operação adequada.

Isto mostra a abrangência do conceito de serviço, desde uma definição ampla como a de Ferreira até as definições de Johnston e Clark que contemplam as operações de serviços.

A presença e participação do cliente, a produção e consumo simultâneos, e a intangibilidade são especificidades relevantes consideradas para a classificação dos serviços (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Os serviços ficam assim classificados sob a consideração de Gianesi e Corrêa (1994):

- serviços profissionais, em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor de serviço uma capacidade de que não dispõe. Nesse tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas, que geralmente detêm a capacitação que o cliente deseja, com alto grau de contato com o cliente para que possa haver a personalização do serviço, que prioritariamente, é gerado no *front office*;
- loja de serviços, intermediário entre o serviço profissional e o de massa, caracterizado por um volume maior de clientes processados por dia. O cliente tem grau de contato considerável com a empresa e está geralmente interessado tanto no resultado do serviço, com no processo. Embora neste tipo de processo haja certo grau de personalização do serviço, há diversas oportunidades para padronização de operações. Esse tipo de serviço é gerado tanto no *front office* como no *back room*;
- serviço de massa, poucos personalizados e atendem ao um maior número de cliente, com alto grau de padronização de operação, onde o grau de contato do cliente é relativamente baixo e impessoal.

Esta classificação não impõe que qualquer processo de serviço seja claramente caracterizado em uma das três classes, podendo em determinado momento estar em uma classe e migrar para outra, conforme o processo do serviço necessário ao cliente em um dado momento.

O presente estudo enfoca os serviços profissionais que serão prestados na terceirização da gestão administrativa. E como define Johnston e Clark (2002, p.291) “a essência dos serviços profissionais está na experiência, capacidade e conhecimento das pessoas”.

Consideram os profissionais como o próprio serviço, “no sentido de que é dessas pessoas, um misto de *expertise* e química de relacionamento, que o cliente está comprando, e não da própria organização”.

O entendimento do conceito de serviço passa pela ampla definição de Ferreira, pela abordagem de operações de serviços e da estratégia do serviço, descritas por Johnston e Clark, e pela classificação de serviços, consideradas por Gianesi e Côrrea. Sendo assim, pode-se concluir que o serviço de terceirização de uma gestão administrativa é um serviço profissional, com ênfase na equipe administrativa, objetivando gerenciar os processos com o atendimento contínuo das necessidades do contratante que reflete na melhoria contínua dos serviços prestados pela terceirizada. Este conceito é utilizado para desenvolver o modelo objeto do presente trabalho.

#### 2.1.2. Funções administrativas

Conforme descreve Giosa (1999, p.1) “os conceitos básicos da administração e as funções administrativas, aplicados a todo tipo, nível e tamanho de empresa, devem ser lembrados, e estão a seguir descritos”:

- a) Planejamento: função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, visando dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura;
- b) Organização: segunda etapa do processo administrativo, significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre eles e as suas respectivas atribuições. A organização vem depois do planejamento e se antecipa à direção e ao controle;
- c) Controle: verifica, constantemente, se tudo ocorre de acordo com os planos, as regras estabelecidas e as ordens dadas;
- d) Coordenação: liga, une e harmoniza todos os atos e todos os esforços coletivos. Através da coordenação, o administrador procura integrar e concatenar o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades.
- e) Direção: implica em transmitir às pessoas o que elas devem fazer e conseguir que elas o façam da melhor maneira possível. Se as pessoas não conhecem os objetivos a alcançar, os seus esforços serão feitos ao acaso. A direção se baseia no trabalho

conjunto de pessoas, visando orienta-las e integrá-las na direção dos objetivos almejados. É basicamente uma atividade de ativação, comunicação, motivação, liderança e coordenação.

Para Bateman e Snell (1998, p.27) “o processo de administração adequadamente executado envolve ampla variedade de atividades que incluem planejar, organizar, liderar e controlar”.

As cinco funções administrativas descritas por Giosa são agrupadas em quatro, na visão de Bateman e Snell. As duas abordagens (Giosa e Bateman/Snell) definem o planejamento, a organização, e o controle, como funções administrativas. Bateman e Snell (1998) consideram a função de liderar como sendo a direção, motivação e comunicação entre os funcionários, conduzindo para o atingimento dos objetivos. Nesta função engloba-se a coordenação e direção, consideradas como funções distintas por Giosa.

Na elaboração do modelo consideram-se as quatro funções administrativas descritas por Bateman e Snell: planejar, organizar, controlar e liderar. Contempla a visão de Ribeiro (2002, p.2) de que “o planejamento é um conjunto de idéias construídas e que precisam ser colocadas em prática. Para isso, as idéias precisam ser colocadas em prática”.

### 2.1.3. Terceirização

Para Franceschini et al (2004, p.75) a terceirização “é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo responsabilidade operacional por processos ou serviços até então realizados pela empresa”.

Como descreve Silva (2003, p.42) “a nova era da terceirização, determina uma mudança gradual de concepção deixando de ser uma simples compra de serviços para uma compra de produto”. Neste enfoque a terceirização é considerada como um processo de transferência.

A terceirização se caracteriza por ser uma técnica moderna de administração, com base no processo de gestão, que proporciona mudanças de estrutura, de cultura, de procedimentos, de sistemas e de controles da empresa. Conforme analisa Giosa (1999, p.11), com o objetivo

único de “atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a atividade principal”.

Logo, a terceirização pode ser apresentada como sendo uma forma de gestão que utiliza recursos de parceiros, tanto humanos quanto tecnológicos, para realizar atividades antes executadas pelas organizações. Isto mostra que a terceirização, conforme descreve Giosa (1999, p.81) possibilita “identificar uma série de itens que se caracterizaram como vantagens competitivas advindas da terceirização” e alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização. A Figura 2.1. apresenta o quadro sinóptico da implantação da terceirização.

VANTAGENS	FATORES RESTRITIVOS
Desenvolvimento econômico	Desconhecimento da Alta Administração
Especialização dos serviços	Resistência e conservadorismo
Competitividade	Desconhecimento da legislação trabalhista
Busca da qualidade	Risco de coordenação dos contratos
Controles adequados	Falta de parâmetros de custos internos
Aprimoramento do sistema de custeio	Custo de demissões
Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional	Dificuldade de se encontrar a parceria ideal
Diminuição do desperdício	Conflito com os Sindicatos
Valorização dos talentos humanos	
Agilidade das decisões	
Menor custo	
Maior lucratividade e crescimento	

Figura 2.1 – Implantação da terceirização: vantagens e fatores restritivos.

(GIOSA, 1999, p. 85)

Das vantagens apresentadas por Giosa, advindas da terceirização, algumas têm relação direta com a empresa terceirizada, como:

- ✓ desenvolvimento econômico, com a criação de novas empresas e geração de emprego;
- ✓ maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional, transferindo tecnologia para os funcionários da organização contratante;
- ✓ valorização dos talentos humanos, na busca de resultados mais concretos.

Outras vantagens têm relação direta com ambas (terceirizada e contratante), como:

- ✓ especialização dos serviços ofertados pela empresa terceirizada e pela contratante;
- ✓ competitividade entre as empresas, tanto terceirizadas como organizações contratantes;
- ✓ busca da qualidade, tanto terceirizadas como organizações contratantes.

Mas algumas vantagens e fatores restritivos são percebidos no ambiente interno das organizações contratantes. As vantagens são:

- ✓ controles internos que proporcionem a execução adequada dos serviços terceirizados;
- ✓ aprimoramento do sistema de custeio, para efeito de decisão e comparação dos serviços prestados pelos terceiros;
- ✓ redução de desperdício, levando a organização à busca por maior lucratividade;
- ✓ agilidade das decisões, com aprimoramento da comunicação;
- ✓ menor custo da operação de quando praticados internamente, e
- ✓ maior lucratividade e crescimento, com os esforços centrados no negócio principal da organização.

Os fatores restritivos que geram obstáculos para o processo de terceirização atingem o conservadorismo das pessoas, caso da resistência às mudanças e do medo do novo, além da dificuldade de conscientização da alta administração. Outros obstáculos são inerentes da empresa: a cultura e os valores das organizações, o custo da mudança, a capacidade da empresa em enfrentar a mudança e a falta de planejamento e da visão estratégica da direção (GIOSA, 1999).

O administrador que conduz o processo de terceirização de uma atividade da organização deve neutralizar os obstáculos relacionados por Giosa, através de uma visão estratégica, direcionando os esforços para o negócio principal da empresa.

O sistema tradicional de terceirização evoluiu para um modelo estratégico, envolvendo diversas atividades das organizações, exceto aquelas específicas que lhe podem gerar uma vantagem competitiva (FRANCESCHINI et al, 2004).

Esta análise confirma a visão da abordagem dada por Gonçalves (2000, p.10) que “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.



O conceito de terceirização é utilizado na elaboração do modelo que tem o fundamento baseado na abordagem de Giosa (1999), possibilitando que a empresa concentre todos os esforços na sua atividade principal.

#### 2.1.4. A prestação do serviço de terceirização da gestão administrativa

A terceirização da gestão administrativa, foco do presente estudo, é classificada por Giansi e Corrêa (1994) como um serviço profissional, fruto da atividade humana, que propõe atender as necessidades da organização contratante, gerenciando e proporcionando melhoria contínua aos processos, e assegurando que os objetivos sejam atendidos. A decisão de terceirizar a gestão administrativa normalmente se baseia na busca de um fornecedor com capacitação que a organização contratante não dispõe, num processo com ênfase nas pessoas, que geralmente detêm a qualificação almejada.

As funções administrativas direcionam para que o administrador objetive ser eficaz e eficiente. Como define Bateman e Snell (1998, p.27) “ser eficaz é atingir os objetivos organizacionais e ser eficiente é atingir os objetivos com um mínimo de perda de recursos”, ou seja, é atingi-los da melhor forma possível.

Silva (2003, p.42) referencia que Kotler considera que “as empresas só conseguirão ser excelentes em apenas algumas coisas. Para as outras, elas devem contratar quem possa fazer melhor e/ou mais barato”. Nesta visão a terceirização se aplica a todas as atividades em que a empresa não for excelente, deixando de ser apenas para as atividades não essenciais de uma empresa.

Sendo assim, a prestação de serviço de terceirizar a gestão administrativa de uma organização enfatiza a qualidade que este serviço agregará à contratante, proporcionando condições para que os esforços sejam centrados na atividade principal desta organização. O modelo proposto tem esta abordagem como base para a sua elaboração.

## 2.2. Qualidade

Além dos conceitos básicos estudados no item anterior, para a elaboração do modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista

da empresa terceirizada, pesquisou-se os conceitos da qualidade e estudou-se a gestão da qualidade, abordando a gerência da qualidade total (TQM); a avaliação da qualidade, com abordagem do controle da qualidade total (TQC); as estratégias da gestão da qualidade; os indicadores da qualidade e uma análise da qualidade como elemento de decisão de consumo. Estes elementos são discutidos a seguir.

### 2.2.1. Conceitos da qualidade

Deming é conhecido como o “pai do controle da qualidade” no Japão. Sua abordagem é voltada para o uso de informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a qualidade, reduzir os custos e aumentar a produtividade. Segundo Deming o caminho para o desenvolvimento das empresas é a liderança em qualidade. Deming enfatiza os resultados, trabalhando nos métodos (DEMING, 1990).

Como descreve Paladini (2002, p.19) “produzir qualidade é uma atividade que envolve sempre grande número de variáveis, o que por si só requer análise permanente do processo. Além disso, trata-se de uma ação essencialmente dinâmica, ou seja, há sempre elementos novos que surgem no ambiente interno ou externo”.

A qualidade, assim, insere-se em um processo de melhoria contínua, com atualização e apresentação de novos procedimentos e conceitos que a empresa gestora pode agregar à gestão terceirizada, proporcionando melhoria contínua dos processos.

### 2.2.2. Gestão da qualidade

Deming focaliza a qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor; baseado no controle e melhoria de processo. Na terceirização da gestão administrativa o consumidor é a organização contratante. Além do enfoque no controle do processo, Deming apresenta um programa, composto por 14 pontos, voltado para a melhoria do gerenciamento da qualidade, conjugando-os com a eliminação de obstáculos graves que possibilitam a obtenção da melhoria da qualidade. Sua adoção constitui um aspecto básico para a melhoria, aumento da produtividade e competitividade das empresas. São eles:

1. Criar uma constância de propósito de melhorar produtos e serviços, que refere-se à aceitação de obrigações:

- a) Inovar: alocar recursos para o planejamento a longo prazo referentes a:
    - novos serviços e produtos;
    - novos materiais que são necessários;
    - métodos de produção;
    - novas habilidades;
    - treinamento e retreinamento de pessoal;
    - treinamento de supervisores;
    - custo de produção;
    - custo de marketing;
    - desempenho do produto nas mãos do usuário;
    - satisfação do usuário.
  - b) Alocar recursos para pesquisa e instrução;
  - c) Melhorar constantemente o projeto dos produtos e serviços;
  - d) Alocar recursos para a manutenção de equipamentos, móveis e instalações. A constância de propósito refere-se, também, ao conhecimento das necessidades dos clientes, definindo-as operacionalmente para um maior entendimento por todos os membros da empresa.
2. Adotar a nova filosofia.
  3. Deixar de contar com a inspeção em massa.
  4. Evitar compras baseando somente em preço.
  5. Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço.
  6. Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho.
  7. Implantar métodos modernos de supervisão. Os métodos modernos de supervisão referem-se a:
    - Eliminar as barreiras que impossibilitam ao trabalhador fazer seu trabalho com orgulho;
    - Delegar poder e orientação aos encarregados para informar a administração superior sobre condições que precisam ser corrigidas;
    - Orientar as pessoas na realização de seu trabalho.
  8. Expulsar o medo.
  9. Romper as barreiras entre as áreas de staff.
  10. Eliminar “slogans”, exortações e metas para a mão-de-obra.
  11. Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas.

12. Eliminar as barreiras que privam o empregado do direito de ter orgulho do seu trabalho.
13. Retreinamento contínuo.
14. Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos.

A implantação do sistema da qualidade e as ações gerenciais necessárias para tal são definidas por Juran (*apud* ALBRECHT, 1993) como sendo:

1. Crie consciência da necessidade e da oportunidade de melhorar;
2. Estabeleça metas para melhoramentos;
3. Se organize para atingir as metas;
4. forneça treinamento;
5. Execute projetos para resolver problemas;
6. Divulgue os progressos;
7. Dê reconhecimento;
8. Comunique os resultados;
9. Mantenha um sistema de contagem;
10. Mantenha o impulso incorporando o aperfeiçoamento anual aos sistemas e processos regulares da empresa.

Como diz Johnston e Clark (2002, p.301) “muitos programas de Gestão da qualidade total (TQM) dos anos 1980 e 1990 transformaram-se em programas de equipe de trabalho, à medida que os processos foram redesenhados para refletir a necessidade de tornarem-se mais responsivos aos clientes”.

Paladini (2002, p.20) conclui que “a Gestão da Qualidade confere aos procedimentos de avaliação importância comparável à do processo de planejamento – até porque, na verdade, é a avaliação que determina se os resultados da implantação das ações de produção da qualidade conferem viabilidade ao planejamento, além do pleno alcance dos objetivos a que se propuseram aqueles que o elaboraram e com eles se comprometeram”.

A Gestão da Qualidade Total é uma das abordagens mais conhecidas para a melhoria contínua e vem obtendo grande impacto nas organizações ao colocar o cliente no centro das decisões e melhorias da qualidade. As principais pedras fundamentais da TQM são o foco no cliente e o envolvimento total (JONHSTON e CLARK, 2002).

Gerência da Qualidade Total, como descreve Giosa (1999, p.141), “é um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que envolvem todos os funcionários de uma organização para controlar e melhorar permanentemente a maneira como o trabalho é realizado, a fim de ir ao encontro das expectativas de qualidade do cliente”.

A melhoria do gerenciamento da qualidade abordada por Deming, com a implantação do sistema da qualidade descrito por Juran, direciona a um programa com foco no cliente e envolvimento total, defendido por Johnston e Clark. O modelo proposto considera estas abordagens sob a ótica da empresa terceirizada que propõe procedimentos de avaliação, como descrito por Paladini, para ter a gerência da qualidade total conceituada por Giosa.

### 2.2.3. Avaliação da qualidade

A satisfação do consumidor, no presente estudo a organização contratante, é garantida através da integração e participação de todos os membros da empresa no programa global da qualidade. Ishikawa afirma que o simples cumprimento ou adequação às normas nacionais e especificações do produto não garante a satisfação do cliente, pois os requisitos do consumidor estão em contínua mudança (ISHIKAWA, 1986).

O Controle de Qualidade Total (TQC) é o sistema gerencial conduzido por toda a empresa com a participação de todos seus membros. Para que o TQC (*Total Quality Control*) seja devidamente implementado na empresa, é preciso que exista um comprometimento e compreensão da qualidade em todos os níveis. De fato, uma mentalidade voltada para a qualidade é fundamental, considerando-se como sendo inerente ao trabalho e como um meio para construir a qualidade de vida de cada um e da sociedade.

O TQC apresenta meios que possibilitam a motivação das pessoas. O sistema de melhoria permite que as pessoas sejam encorajadas a participar da resolução de problemas da empresa e no gerenciamento de seu posto de trabalho, utilizando a criatividade.

Paladini (2002, p.15) cita que “a avaliação da qualidade requer o uso de métodos bem definidos e precisos”. A avaliação depende fortemente do momento atual por que passa a organização e do contexto em que ela está inserida. Para que haja o perfeito entendimento do que é relevante na realidade atual do mercado exige-se o uso de ferramentas modernas, que

analisem também as variáveis que interferem na relação da empresa com o ambiente externo a ela. Neste ambiente estão os consumidores, concorrentes e a própria sociedade. Paladini cita oito referenciais para responder à questão “como avaliar a qualidade”:

1. Facilidade de operação dos mecanismos de avaliação (rigor teórico transparente ao usuário);
2. Inserção da avaliação de características de processo ou de produto em um modelo abrangente de avaliação que envolva toda a organização;
3. A avaliação baseia-se em mecanismos mensuráveis;
4. A avaliação deve ser contínua;
5. A avaliação da qualidade enfatiza as atividades-fim (efeitos) das organizações, considerando-as como consequência da forma como se desenvolvem as atividades-meio (causas);
6. A avaliação baseia-se em informações representativas;
7. A avaliação da qualidade utiliza mecanismos que sejam, por excelência, eficientes; e
8. Os elementos básicos para os quais a avaliação da qualidade direciona suas ações são:
  - ♦ Consumidores e clientes;
  - ♦ Objetivos da empresa;
  - ♦ Processo produtivo;
  - ♦ Mão-de-obra; e
  - ♦ Suporte ao processo.

A administração do sistema de qualidade aborda a empresa numa visão global e não individualizada. Após a contextualização da gestão e da avaliação da qualidade, analisam-se as estratégias de gestão de qualidade.

#### 2.2.4. Estratégias da Gestão da Qualidade

Conforme descrevem Johnston e Clark (2002, p.487) “os objetivos de desempenho são também a base para o desenvolvimento de sistemas de mensuração e uma forma importante de vincular as medidas de desempenho das operações à estratégia”. Vários critérios devem ser concorridos pelas organizações competitivas, dentre eles, preço, qualidade, disponibilidade, confiabilidade, velocidade do serviço, flexibilidade, variedade de serviços, desenvolvimento de novos serviços, e exclusividade.

Conforme Porter (1997b, p.95) “as ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente”. Também para Porter (2001, p.110) “a estratégia fixa limites para o que a empresa tenta fazer. Tem a ver com escolhas: não se pode ser tudo para todos”.

Gianesi e Corrêa (1994, p.53) definem estratégia de operações com sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é “o aumento da competitividade da organização, e para tal, busca organizar os recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado”.

Conforme descrevem Gianesi e Corrêa (1994, p.101) “pode-se definir a estratégia de operações como o resultado do planejamento estratégico funcional, relativo à função de operações, o qual situa-se em relação ao processo de planejamento estratégico com um todo”, como ilustrado na Figura 2.2.



Figura 2.2. A estrat\u00e9gia de opera\u00e7\u00f5es dentro do processo de planejamento estrat\u00e9gico global. (GIANESI e CORREA, 1994, p.101)

Com o estudo da gest\u00e3o, avalia\u00e7\u00e3o e estrat\u00e9gias da qualidade, passa-se para a defini\u00e7\u00e3o dos indicadores da qualidade adequados para a elabora\u00e7\u00e3o de um modelo de avalia\u00e7\u00e3o da atratividade para a terceiriza\u00e7\u00e3o da gest\u00e3o administrativa, sob a \u00f3tica da empresa terceirizada.

### 2.2.5. Indicadores da qualidade

Gianesi e Corrêa (1994, p.221) definem “critérios competitivos, ou critérios relevantes para a percepção pelos clientes, da qualidade do serviço prestado”. Consideram como critérios a consistência, a competência, a velocidade de atendimento, o atendimento/atmosfera, a flexibilidade, a credibilidade/segurança, o acesso, os tangíveis e o custo. Estes fatores podem ter diferentes pesos na avaliação do cliente. Mas nem todos os critérios permitem medidas objetivas. Gianesi e Corrêa (1994, p.221) observam também que “nem todos são quantificáveis. Medir, entretanto, não significa necessariamente quantificar”.

Conforme define Paladini (2002, p.48-49) um indicador fica perfeitamente definido se forem associados a ele dois conjuntos de dados:

- a) Relação do indicador com o ambiente de avaliação
  - ◆ Objetivo
  - ◆ Justificativa
  - ◆ Ambiente
  - ◆ Padrão
- b) Estrutura do indicador
  - ◆ Elemento
  - ◆ Fator
  - ◆ Medida

Para a elaboração do modelo, que visa ter indicadores da qualidade, a metodologia para defini-los tem como base as relações do indicador, como descrito por Paladini, quanto ao ambiente de avaliação, estudado no item 4.1.2, e quanto a sua estrutura, estudada no item 4.1.3. E com base na premissa defendida por Gianesi e Corrêa de que nem todas as medidas são quantificáveis, o modelo proposto adota, na estrutura do indicador, valores que objetivam levantar junto ao cliente, suas percepções e deve ser usado principalmente quando é inevitável ou impossível obter parâmetros quantificáveis que reflitam o desempenho nos quesitos.

Com o estudo das diversas abordagens da qualidade, da análise do processo de decisão de consumo com base na qualidade, pode-se construir o modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa.



### 2.2.6. A qualidade como elemento de decisão de consumo

Diversos autores abordam o processo de decisão de consumo, mas o presente estudo reporta-se às abordagens de Philip Kotler, Robert Blackwell e de David Garvin. Para Kotler (*apud* GIANESI e CORRÊA, 1994 p.69) o processo de decisão de compra tem cinco estágios que são descritos na Figura 2.3.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação das necessidades</li> <li>2. Busca de informações</li> <li>3. Avaliação das alternativas</li> <li>4. Decisão de compra</li> <li>5. Comportamento pós-compra</li> </ol> |
|--|

Figura 2.3 – Modelo de cinco estágios do processo de compra, segundo Kotler.  
(GIANESI e CORRÊA, 1994, p.69)

Para Blackwell (2003, p.57) o consumidor age em seis etapas no processo de decisão de compra, apresentadas na Figura 2.4.

<b>Etapa</b>	<b>Como o consumidor age</b>
1	Identifica a necessidade ou o problema (é a diferença entre o que quer para si mesmo e o que percebe de sua situação atual)
2	Busca informações para encontrar aquilo que satisfaça a necessidade detectada
3	Avalia as opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do produto ou serviço
4	Realiza a compra propriamente dita – e há fatores que influem neste momento, como a facilidade e a rapidez para efetuar a transação
5	Utiliza o produto ou serviço. Este estágio é que produz satisfação ou insatisfação, que pode ou não construir fidelidade
6	Tem um potencial de “desinvestimento”, em face de questões ambientais ou sociais que envolvam o produto/serviço ou a empresa

Figura 2.4 - O processo de decisão de compra, segundo Blackwell.  
(HSM Management, n. 37, 2003 p.57)

Para David Garvin (*apud* PALADINI, 2000, p.68) as cinco abordagens conceituais fundamentais da qualidade, definidas por ele em 1984, têm efeito na prática como “razões de consumo”, que são listadas na Figura 2.5 para auxiliar na comparação com a abordagem de Blackwell.

<b>Etapa</b>	<b>Por que o consumidor adquire determinado produto?</b>
1	Confiança no processo de produção O consumidor sabe como o produto é feito e por isso resolve adquirí-lo
2	Aceitação do produto O consumidor avalia as características do produto
3	Valor associado ao produto O consumidor compra um produto porque considera o valor que o produto tem, seja sob que referência seja
4	Confiança na imagem ou na marca O consumidor adquire um produto porque já conhece a marca, confia na imagem da empresa ou por fidelidade
5	Adequação ao usuário O consumidor adquire um produto que atenda às suas necessidades, satisfaz preferências, conveniências e gostos

Figura 2.5 - Abordagens conceituais fundamentais da qualidade / Razões de consumo de David Garvin. (PALADINI, 2000, p.69-76)

Como apresentado, na abordagem de Kotler e de Blackwell, o processo decisão de consumo passa por etapas em que o consumidor age de diferentes maneiras, e na abordagem de Garvin, o processo de decisão de consumo passa pela resposta do *porquê* o consumidor adquire determinado produto.

Para Paladini (2000, p.68) “as abordagens de Garvin definem” respostas bem definidas a três questões básicas:

- 1 – Elementos que o consumidor considera ao adquirir um produto;
- 2 – O conceito da qualidade é muito dinâmico, e
- 3 – Cada enfoque pode ser visto como uma etapa pela qual a organização passa, no esforço de fixar seu produto ou serviço no mercado.

Para a elaboração do presente modelo de avaliação de atratividade, a decisão de consumo embasada na abordagem de Garvin, fundamentada em conceitos da qualidade, contribui para definir as questões descritas anteriormente, elencadas por Paladini.

### **2.3. Competitividade**

Consideram-se como premissas da competitividade, para elaboração do modelo de avaliação da atratividade de terceirização da gestão administrativa, os enfoques para uma

vantagem competitiva, o entendimento do *benchmarking* e as premissas de análise de valor, que auxiliaram na análise da influência que o ramo do negócio da empresa exerce no mercado.

### 2.3.1. Vantagem competitiva

Lemann (2001, p.11) diz que “em linhas gerais, os negócios dão certo quando têm alguma vantagem competitiva, que pode ser uma posição excepcional no mercado ou uma equipe excelente”. A necessidade de ter alguma coisa especial rebate a afirmativa de Lemann (2001, p.11) de que “é preciso haver vantagem competitiva”.

Os processos internos de negócios e os com base nos clientes são medidos pelos resultados identificados pelos parâmetros que a empresa considera mais importantes para uma competitividade de sucesso. Mas os objetivos para se ter o sucesso mudam continuamente. A acirrada competição global tem exigido que as empresas façam melhorias nos seus produtos e processos existentes e tenham habilidade para introduzir plenamente novos e melhores produtos (KAPLAN e NORTON, 1992).

Para Gale (1996, p. 181) “a administração por fatos é o caminho para a vantagem competitiva”. Que através da administração das informações se alcança o gerenciamento do valor do cliente.

Para John Kay (1996, p.140) “a vantagem competitiva é intrinsecamente relativa”. Pode-se ter vantagem competitiva em relação a um grupo, mas é necessário adequar corretamente as atividades com as capacidades para se estabelecer uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva resulta de uma gestão empresarial baseada no conhecimento de suas potencialidades e fraquezas, de seus objetivos de curto e longo prazos e do conhecimento de seu ambiente competitivo, conforme orientado pelo cliente e avaliado à luz do mercado. Para o gerenciamento organizacional ser eficaz é necessária a adoção da melhoria contínua como forma de alcançar as metas pré-estabelecidas pela direção da empresa (WATSON, 1994).

Pode-se concluir que a vantagem competitiva tem a função de gerar diferenciação entre as empresas, que precisam monitorar continuamente os fatores determinantes da competitividade, por estar o mercado em constante mudança. O modelo proposto enfoca a vantagem competitiva que a empresa terceirizada poderá obter com a terceirização da gestão administrativa da organização contratante, considerando o grau de atratividade auferido no momento da análise. Para a terceirizada, o grau de atratividade resultante da aplicação do modelo auxiliará a tomada de decisão para a prestação do serviço de terceirização da gestão administrativa, que terá influência de outros fatores, conforme os objetivos e filosofia da empresa terceirizada.

### 2.3.2. *Benchmarking*

Como descreve Giansesi e Corrêa (1994, p.224) “medir o desempenho da concorrência é uma das atividades gerenciais mais importantes para o desempenho estratégico da organização”. Considerando que para ser mais competitivo tem que ser melhor que a concorrência, nos itens que o cliente mais valoriza, sendo assim é necessário saber o desempenho dos concorrentes nestes critérios valorizados pelos clientes, podendo direcionar esforços estratégicos para sobrepor a concorrência. A este conjunto de técnicas que visa monitorar o desempenho da concorrência e compará-lo ao desempenho da própria empresa dá-se o nome de *benchmarking* (GIANESI e CORREA, 1994).

Segundo *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC) (site [www.benchmarking.com.br](http://www.benchmarking.com.br)), “o *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho”.

Pela visão de Deming, 1994, (*apud* SABINO, 1997, p.2), “*benchmarking* é mais do que apenas copiar. É um método que possibilita, entre outras coisas, a adaptação de novos conceitos à realidade e à cultura da organização”.

Segundo James Harrington (1993, p.270) “*benchmarking* é uma experiência de aprendizado e descoberta que não termina nunca, que identifica e avalia os melhores processos e desempenhos, com o objetivo de integrá-los ao processo atual da organização, para aumentar sua eficácia, sua eficiência e sua adaptabilidade”.

Para Ransley, 1994, (*apud* SABINO, 1997, p.2), “*benchmarking* é um processo contínuo de medir produtos, serviços e/ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou aos líderes reconhecidos do setor, procurando identificar as melhores práticas da indústria que levem a um desempenho superior”.

Com base nas abordagens conceituais estudadas faz-se um comparativo de conceitos do que é e do que não é *benchmarking*, apresentado na Figura 2.6.

<b>Benchmarking é ...</b>	<b>Benchmarking não é ...</b>
* um processo contínuo	* um evento isolado
* uma investigação que fornece informações valiosas	* uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”
* um processo de aprendizado com outros	* cópia, imitação
* um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	* rápido e fácil
* uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	* mais um modismo da administração

Figura 2.6 – Comparativo de conceitos de *benchmarking*.

Com o conceito adequado de *benchmarking*, uma empresa poderá continuamente comparar-se com as melhores empresas do seu setor, para identificar as melhores práticas e, responder rapidamente aos seus concorrentes.

Para Gale (1996, p.237) “o *Benchmarking* competitivo é utilizado largamente para aumentar a competitividade. Consiste em estudar cuidadosamente o desempenho de outras empresas em um aspecto de sua firma, buscando melhorara o seu próprio desempenho”. Gale (1996, p.239) também diferencia o “bom” do “mau” *benchmarking*:

- ✓ “bom” focaliza não apenas a redução de erros e desperdício, mas também a eficácia de suas unidades em entregar um produto de alto valor, e
- ✓ “mau” foca apenas a eficiência dos processos das unidades funcionais sem uma análise cuidadosa daquilo que estes processos devem entregar ao mercado.

Organizações empresariais bem sucedidas, que utilizam esta ferramenta, desenvolveram um sistema entre as atividades de *benchmarking* e o processo que conduz o

desempenho, fazendo um *benchmarking* deles contra os concorrentes nos atributos de qualidade e subatributos que dirigem o valor do cliente e a participação de mercado, ou seja, fazem o *benchmarking* dos processos que tem um grande impacto em sua posição competitiva contra o “melhor da categoria” (GALE, 1996).

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994, p.224), o processo de *benchmarking* é o “conjunto de técnicas que visam monitorar o desempenho da concorrência e compará-lo ao desempenho da própria empresa”.

Os critérios para se avaliar o desempenho dos concorrentes devem ser os mesmos utilizados para avaliar o desempenho da própria empresa, de modo que comparações sejam facilitadas. Em algumas situações a única forma de avaliar o desempenho do concorrente é através da percepção de seus clientes. Há normalmente uma grande quantidade de dados a respeito da concorrência, que simplesmente não é utilizada pela falta de pessoas dentro da organização especificamente a cargo de colecioná-los e tratá-los para que se transforme em informações úteis estrategicamente (GIANESI e CORRÊA, 1994).

As abordagens apresentadas anteriormente sugerem o aprendizado contínuo, que é o principal resultado da metodologia de *benchmarking*. Para que isso ocorra, é preciso implantá-lo em todos os níveis e a todas as pessoas da organização.

Percebe-se, também, que essas abordagens estão focalizadas tanto no cliente, visando sempre a sua satisfação, quanto nos processos e estratégias. Nos processos, é focalizada a importância em se determinar às operações críticas para a empresa e como mensurá-las. Já com relação à estratégia, é determinada de que forma o *benchmarking* pode ser integrado à gestão e ao planejamento da empresa.

Concluindo, hoje muitas organizações usam o *benchmarking* para o verdadeiro gerenciamento do cliente, se constituindo numa importante ferramenta empresarial para o processo de mudança e melhoria contínua em busca da vantagem competitiva. No modelo proposto o *benchmarking* é utilizado na avaliação do padrão do indicador da qualidade, para a determinação do ambiente em que está inserido.

### 2.3.3. Análise da influência que o ramo do negócio da empresa exerce no mercado

Para o presente estudo, enfatiza-se as abordagens que John Kay e Michael Porter definem para que um ramo de negócio gere vantagem competitiva.

Para Kay (1996, p.140), uma capacidade diferenciadora “se torna uma vantagem competitiva quando é aplicada a um ramo de negócios e introduzida em um mercado”. E, como já mencionado no item 2.3.1, uma empresa pode desfrutar de uma vantagem competitiva apenas relativamente a outros fornecedores no mesmo mercado, outras empresas no mesmo setor de negócios ou outros concorrentes no mesmo grupo estratégico.

Segundo Kay (1996, p.140) “os fatores de demanda determinam o mercado, enquanto os fatores de oferta definem o setor de negócios”, e o grupo estratégico é determinado pela classificação conjunta de empresas com estratégias semelhantes, como demonstrado na Figura 2.7.

<b>O Mercado</b>	Definido pelas condições da demanda Baseado nas necessidades do consumidor Caracterizado pela “lei do preço único”
<b>O Setor de Negócios</b>	Determinado por condições de fornecimento Baseado na tecnologia de produção Definido pelos mercados escolhidos pelas empresas
<b>O Grupo Estratégico das empresas</b>	Definido pelas escolhas estratégicas das empresas  Baseado em capacidades diferenciadoras e posicionamento de mercado

Figura 2.7 – Mercados e Setores de Negócios (KAY, 1996, p.141).

Segundo relata Giansesi e Corrêa (1994, p.54) em relação ao contexto apresentado por Porter, “ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias do mercado, assim como ser capaz de reduzir o poder de barganha dos fornecedores e consumidores”.

Porter (1997a, p.30) defende que existem apenas duas maneiras de uma empresa obter vantagens dentro de seu ramo:

- ✓ Diferenciando seus produtos para que a empresa possa exercer um preço médio mais alto,
- ✓ Operando a empresa de maneira que tenha custos médios menores.

Para se conseguir tantos custos menores como diferenciação, as empresas têm que fazer a escolha do campo de ação competitivo. Todo ramo possui uma variedade de segmentos de clientes com necessidades diferentes. O campo de ação se refere a quantos, desses segmentos, a empresa escolhe para servir, e o conceito essencial no posicionamento é a escolha (PORTER, 1997a).

Segundo Porter (1997a, p.29) “o retorno sobre investimentos é um fator proveniente da atratividade básica que o ramo da empresa exerce e da posição que ela ocupa nesse ramo”. A lucratividade de qualquer empresa existe em função de cinco fatores básicos.

Estes fatores são intitulados Forças de Porter que são apresentadas na Figura 2.8.

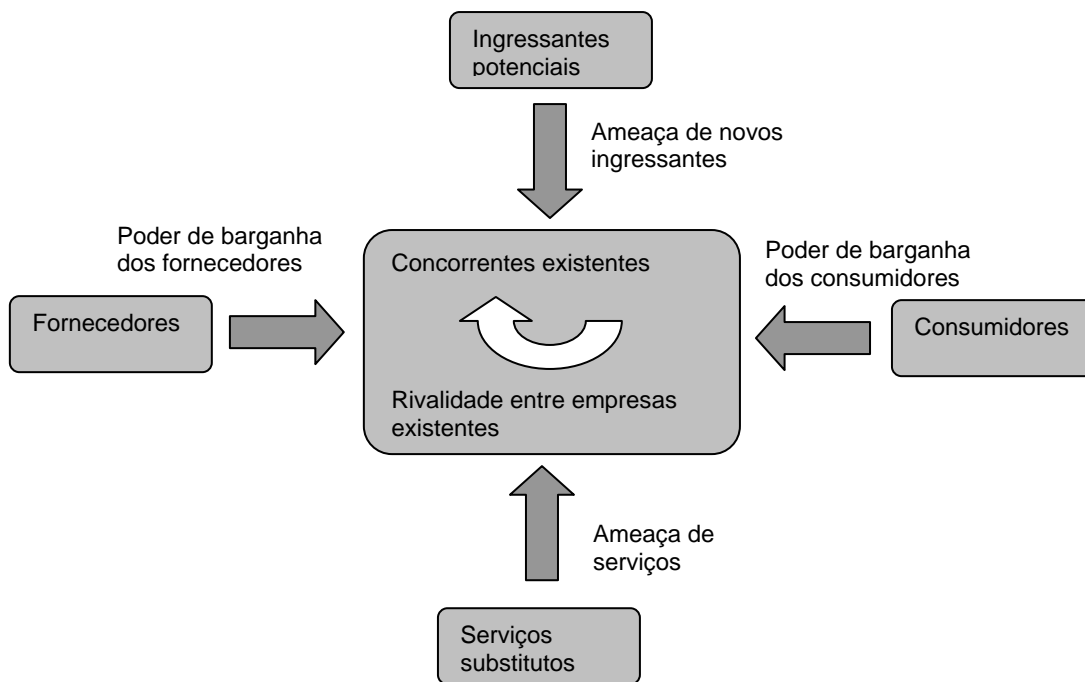


Figura 2.8 – Forças que definem a competição em um setor, segundo Porter (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.54).

Todo ramo possui uma variedade de segmentos de clientes com necessidades diferentes. O campo de ação se refere a quantos desses segmentos a empresa escolhe para servir, e o conceito essencial no posicionamento é a escolha deste campo de ação competitivo (PORTER, 1997a).

As forças que exercem sobre o ramo de mercado de determinada empresa podem ser resumidas como o descrito na Figura 2.9.



- |   |
|---|
| 1 – Concorrência existente no mercado         |
| 2 – Ameaça de negócios substitutos no mercado |
| 3 – Ameaça de novos concorrentes no mercado   |
| 4 – Poder de negociação dos clientes          |
| 5 – Poder de negociação dos                   |

Figura 2.9 – As Cinco Forças de Porter

Para a elaboração de um modelo de avaliação de atratividade, com ênfase em vantagem competitiva, as forças que o ramo da empresa exerce no mercado embasada na abordagem de Porter, fundamentada em conceitos da qualidade, contribuem para definir a ação competitiva que a empresa deseja estar inserida.

#### **2.4. Considerações**

Este capítulo apresentou conceitos necessários para a avaliação da atratividade para a terceirização de uma gestão administrativa, mostrando a necessidade de se ter uma estratégia de gestão da qualidade que contemple as premissas para a vantagem competitiva.

Os indicadores da qualidade foram estudados, e o processo de decisão de compra foi analisado, para que o modelo possa ser elaborado, atingindo o objetivo específico proposto, qual seja o de organizar o suporte teórico relativo aos processos de gestão administrativa e da terceirização. Na elaboração do modelo proposto estes conceitos são utilizados como base teórica necessária para a fundamentação do modelo proposto.

Além do suporte teórico o modelo fundamenta também em suporte prático, apresentado no capítulo a seguir, que analisa as indústrias em que será aplicado o modelo para avaliação da atratividade, com ênfase na vantagem competitiva, para que a terceirizada tenha interesse em propor a terceirização da gestão administrativa, sob a ótica desta empresa terceirizada, com base na qualidade como elemento de decisão de consumo e na influência que o ramo do negócio da empresa exerce no mercado.

## CAPÍTULO 3 – SUPORTE PRÁTICO

Para um mais bem estruturado suporte ao modelo, fez-se um estudo sobre as características de cada setor comercial utilizado como base para a problemática deste estudo. O modelo proposto, de avaliação da atratividade de terceirização da gestão administrativa, foi baseado em experiências colhidas em empreendimentos da indústria de *shopping centers*, da indústria hoteleira e em negócios com conceito misto, com operações de varejo e de salas comerciais. Apesar da nomenclatura indústria ser adequada a bens tangíveis, estes segmentos de mercado, através das suas associações, adotam a nomenclatura de indústria de *shopping centers* e de indústria hoteleira.

A Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) disponibiliza em sua biblioteca diversas publicações sobre a indústria de *shopping centers*, licenciados pelo *International Council of Shopping Centers* (ICSC). Alguns clássicos são da década de 60 e 70, anos de grande desenvolvimento do setor nos Estados Unidos.

Diferentemente do setor de *shopping centers* que não possui normas oficiais, o setor hoteleiro brasileiro é regulamentado pelo Ministério do Esporte e Turismo, através do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), e em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH).

A seguir, apresentam-se os conceitos e definições inerentes a cada um destes setores, para os quais o modelo proposto foi baseado. Nestes setores existem empreendimentos que tem a gestão administrativa terceirizada, para que possa ter os esforços centrados na atividade fim das suas organizações.

### 3.1. Conceitos e Definições da Indústria de *Shopping Center*

Este tópico visa discutir sobre as características de um empreendimento da indústria de *shopping center*, analisando os fatores impactantes: *trade area*, área de influência; *target*, público que o empreendimento pretende atender; *tenant mix*, composição de lojas que compõem o empreendimento; projeto arquitetônico/comercial; estrutura administrativa -

financeira e de marketing. Muitos termos são utilizados na língua inglesa pela sua origem e pela dificuldade de uma precisa tradução para o português.

Segundo Jones (1989, p.72), “os *shopping centers* não são mais encarados como mais um imóvel desenvolvido”. A visão de marketing é a de que um *shopping center* é um provedor de necessidades de consumidores, portanto, um maximizador de vendas e aluguéis e que procura suprir essas necessidades (MEIRA, 1996).

Para se analisar o planejamento de um empreendimento, com visão de marketing, é necessário conhecer a indústria em que está inserido, o mercado, as potencialidades e ameaças, através de informações teóricas, da análise sistêmica de pesquisas e da definição básica do produto.

Para o melhor entendimento do setor de *shopping centers* neste tópico é feita uma explanação dos conceitos inerentes a esta indústria, e, no Anexo A, apresenta-se a descrição de como surgiu e como está sendo a sua evolução, tanto em crescimento físico como em opção de investimento.

Na avaliação de investimento em um *shopping center*, vários são os fatores que devem ser analisados, lembrando que a base do seu produto está no varejo e que “uma empresa de varejo, assim como as outras, é semelhante a um organismo vivo. Deve aprender, evoluir, crescer, amplificar e se adaptar”, como descreve D’Aguano (1998, p.48). A base da sobrevivência empresarial está no aprendizado, na evolução e na adaptação. Estas são as características das empresas - feitas para durar, chamadas de “empresas visionárias” por D’Aguano (1998).

Para Hirschfeld (1986, p.34) “qualquer empreendimento, seja de que porte for, necessita de um planejamento inicial para viabilizar sua construção e subsequente operação e administração”. A seguir, serão apresentadas algumas características do negócio *shopping center*, onde o planejamento deve ser cuidadoso, mas nunca rígido, permitindo sempre flexibilidade e adaptação às situações, comportamentos, e oportunidades futuras.

Segundo Santos (1979, p.42) “as estratégias de cada setor sofrem as influências do mercado e dos concorrentes, podendo sofrer alterações ao decorrer das operações. Entenda-se

por estratégia a colocação em prática, em funcionamento, de tudo o que foi estabelecido nos planos, tanto específicos como globais”.

O comportamento do consumidor, no momento de fazer compras, está relacionado basicamente a dois fatores. O primeiro deles diz respeito a aspectos mensuráveis e conscientes, como a sua renda, o processo inflacionário e o preço dos produtos. O segundo relaciona-se aos aspectos psicossociais, conscientes e inconscientes, que o motivam a adquirir determinado produto em determinado local. Ao comércio varejista cabe a função de motivar o consumidor no sentido de fornecer os produtos e serviços para que ele atinja, dentro de sua escala de valores, um alto grau de satisfação no cumprimento de suas necessidades físicas e sociais. A motivação é iniciada através das necessidades. Ao varejista interessa conhecer essas necessidades, para que possa desenvolver os apelos mercadológicos necessários para sua comunicação com o consumidor (MEIRA, 1996).

Segundo Jones (1994, p.72) a pesquisa de marketing “ajuda a identificar oportunidades de desenvolvimentos menos óbvias”, sendo uma das ferramentas imprescindíveis para a avaliação global do contexto comercial do empreendimento.

### 3.1.1. O negócio *shopping center*

Segundo a ABRASCE (*apud*, Hirschfeldt, 1986, p.28), um *shopping center* é definido “como um centro comercial planejado, sob administração única e centralizada”.

O esquema de administração centralizada e o planejamento global possibilitam a implementação de estratégias baseadas na análise do mercado competidor e nas tendências dos consumidores. O pequeno comerciante tem acesso, assim, a informações que provavelmente nunca seriam obtidas caso ele operasse isoladamente.

O selo ABRASCE, como explanado no site da organização, [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), é conferido aos empreendimentos admitidos como membros na categoria de Associados Empreendedores.

O Conselho Deliberativo da Associação, ao concedê-lo, expressa sua convicção de que o *shopping* está projetado e desenvolvido em obediência a preceitos internacionalmente

consagrados pela indústria de shopping center, de aplicação geralmente bem sucedida em empreendimentos anteriores.

O selo se destina ao uso em publicações, prospectos, papéis de carta, elementos de sinalização e em outros instrumentos onde o shopping center deseje indicar sua filiação à ABRASCE. São considerados como qualificados para receber o Selo ABRASCE e se filiarem na categoria de Associados Empreendedores os empreendimentos que satisfaçam aos seguintes requisitos, transcritos do site da organização:

- sejam constituídos por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada;
- sejam compostos de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços;
- estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação, da maioria, das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas;
- possuam lojas-âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao shopping center a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento;
- ofereçam estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao shopping center;
- estejam sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial.

Segundo Karpát (1990, p.36), “para o sucesso dos centros comerciais é necessário o estímulo financeiro do empreendedor, vislumbrando vantagens econômicas ao se lançar a este tipo de atividade comercial”. No intuito de compensar o risco financeiro nestes empreendimentos, o sistema adotado é o da convenção de aluguel em função da receita bruta ou líquida percebida pelo locatário, com ou sem o estabelecimento de um mínimo, de um teto ou de um ágio, para quando ultrapassado certo limite. Criando uma relação de comprometimento mútuo entre o empreendedor e o lojista, convergindo para que estejam estimulados financeiramente a propiciar mais vendas, que reflete diretamente em mais faturamento para ambos.

Segundo Langoni (1984, p.68) “o investimento no *shopping center* tem-se mostrado não só altamente rentável do ponto-de-vista privado, mas também consistente com objetivos sociais mais amplos”.

A área de influência de qualquer empreendimento de varejo, tecnicamente chamada de *trade area*, representa uma determinada região urbana de abrangência, onde se localiza o projeto em análise. Os limites de uma área de influência são estabelecidos de diversas formas, sendo consideradas informações como:

- a) questões de acessibilidade: barreiras naturais/artificiais existentes, quantidade/qualidade das vias, tempo de deslocamento dos consumidores para o empreendimento, etc., e
- b) questões concorrenciais: distância e perfil dos outros empreendimentos eventualmente existentes, *vis-a-vis* às características do empreendimento em análise.

A partir do estabelecimento da área de influência de um *shopping center*, determina-se, por conseqüência, o seu público-alvo, *target*, ou seja, a parcela da população a ser atendida pelo empreendimento. Dá-se a definição de “área de influência primária”, à área mais próxima ao *shopping*, que é complementada pelas áreas de menor influência, “secundária”, “terciária”, e “expandida”, em função da menor relevância das mesmas variáveis citadas acima.

A renda disponível dos consumidores que residem nessas áreas, bem como de que forma essa renda é gasta, compõem, entre outras coisas, o que se costuma chamar de “hábitos de consumo” do público-alvo. Com o levantamento desses hábitos de consumo, através de cuidadosas pesquisas, é que se pode estimar, com relativa margem de segurança, o potencial de vendas do empreendimento sob análise (HIRSCHFELDT, 1986).

Conforme Monteiro (1984, p.164) “o planejamento é a projeção para o futuro e que pressupõe a coleta de dados precisos, assim como sua análise crítica”.

O planejador será responsável pelo estudo de viabilidade, utilizando técnicas que já se tornaram clássicas pra determinar o potencial de venda do varejo: renda pessoal disponível, possibilidades de crescimento do mercado, inclusive comparando a concorrência existente. Como descreve Rique (1993, p.30), “um bom planejamento, que vai ajudar ao sucesso do futuro *shopping*, deverá procurar identificar também qual deverá ser o *mix* do

empreendimento e determinar as futuras expansões que este possa ter”. A variedade de oferta de produtos e serviços compõe o *tenant mix* do *shopping*, que deve estar adequado ao seu público-alvo.

### 3.1.2. Fatores a analisar

Conforme descreve Monteiro (1984, p.164), “o sucesso do *shopping center* pode ser atribuído a quatro fatores distintos: projeto, edificação, organização e conservação”, e considera que o planejamento é a projeção para o futuro e que pressupõe a coleta de dados precisos, assim como sua análise crítica.

Pela elevada interação entre administração e formulação arquitetônica e mercadológica de um *shopping center*, avalia-se um negócio de *shopping* também pela sua gestão e não somente pela sua arquitetura ou solução de engenharia. Segundo Diniz (1993, p. 55) “o sucesso do investimento vai depender muito de um correto estudo de viabilidade, da concepção e adequação do *shopping*, e ainda, da competência e probidade do grupo na administração do negócio”.

O *tenant mix* de um *shopping center* que visa proporcionar ao lojista e aos consumidores um composto de lojas que satisfaça a ambos, tem seu arcabouço na “teoria da atração cumulativa”, desenvolvida por Richar L. Nelson (apud Hirschfeldt, 1986, p.56). Segundo esta teoria, um “dado número de lojas, atuando em um mesmo campo de negócios, atrairá mais vendas se as lojas se localizarem perto umas das outras, do que se estiverem separadas”.

Segundo Karpát (1990, p.9), “um *shopping center* se estabelece em um determinado ponto, previamente fixado a partir de um *tenant-mix*, que permite avaliar as condições essenciais para possibilitar o sucesso do empreendimento”. Nesta avaliação, verificam-se também as condições do poder aquisitivo da população residente nas proximidades, a facilidade de acesso e de estacionamento, objetivando atrair o maior número de pessoas ao local.

Na elaboração de um Plano de Mix tem-se de observar as mudanças no mercado varejista e contemplar o *lay out* do projeto para a flexibilidade necessária, para atender estas

mudanças constantes do varejo. Este monitoramento e ponderação permitirão alcançar a abrangência máxima, objetivando a perfeição, tendo em vista as características específicas do projeto.

No processo de comercialização, muitas das previsões de locação e de *tenant-mix* serão revistas conforme a necessidade do momento do operador e das novas tendências do mercado. Depois que o *shopping* está em funcionamento permanece o monitoramento do mercado, ou seja, não existe um único e rígido Plano de Mix e sim um “check list” para determinado momento do varejo.

Além da formulação arquitetônica e do *tenant-mix*, o perfil do empreendedor deve ser considerado quanto à sua experiência e proporcionalmente ao estágio do empreendimento, com mostrado na Figura 3.1, elaborada e proposta pela diretoria da ABRASCE, como um conjunto de orientações genéricas a serem observadas no investimento em *shopping centers*.



Figura 3.1 - Conjunto de orientações genéricas a serem observadas no investimento em *shopping centers* (Painel 3 do seminário *Shopping centers – O investimento que deu certo, Decálogo do investidor em shopping centers*, promovido pela Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Privada - ABRAPP e Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE, 1993, p.63).



Complementando os fatores que devem ser analisados em um *shopping center*, o marketing tem influência direta no posicionamento do empreendimento. Como descreve Santos (1979, p.33), “a função básica da administração de marketing é atingir determinado objetivo, estabelecido através de estratégias e planejamentos de marketing, que visam conseguir melhores resultados para a empresa em termos de lucros, atendendo e satisfazendo às necessidades dos consumidores”.

Conforme o artigo Globalização do varejo traz desafios (1998, p.52), “os meios de aumentar a produtividade são a redução dos insumos necessários ao trabalho (evitar desperdícios, treinar os funcionários) e elevar as vendas, para o que o marketing é indispensável”.

Para Jones (1994, p.87), “cada vez mais, o marketing está sendo visto como necessário para o futuro bem sucedido de muitos *shopping centers*”. As percepções, atitudes e comportamentos dos consumidores estão sendo analisados pra melhorar as decisões do *shopping center*. Os planos formais de marketing estão sendo baseados em um conhecimento preciso e quantitativo da demografia e da economia da área de comércio. Os *shoppings* são capazes de identificar os tipos de compradores que irão produzir as maiores vendas e estão sendo desenvolvidas estratégias para atrair mercados-alvo de alta rentabilidade.

Sendo assim, com o conhecimento dos objetivos e metas do empreendimento, a promoção cooperativa em um *shopping center*, coordenada pela associação de lojistas e custeada pelo fundo de promoções coletivo, objetiva promover o centro, criando a imagem de um local agradável para se realizar compras ou atividades de lazer, já que um *shopping center*, “além de ser um centro de compras, se constitui também em um ponto de lazer”, conforme descreve Karpát (1990, p.42).

A disseminação dos *shopping centers* é uma tendência mundial. Eles reúnem, em um mesmo local, dezenas ou centenas de lojas que comercializam uma gama diversificada de produtos, praças de alimentação que incluem *fast food*, comidas típicas e até restaurantes sofisticados, podendo dispor ainda de cinemas, teatros e áreas de entretenimento infantil. Alguns *shoppings* promovem, em seus espaços internos ou externos não ocupados, shows e exposições diversas de cunho cultural ou comercial. Essa diversidade de opções é oferecida

ao público respaldada em uma infra-estrutura física e de serviços auxiliares que garantem conforto e segurança aos usuários.

O *shopping*, independente da forma de administração, empresa ou condomínio, gestão própria ou terceirizada, mobiliza um contingente expressivo de empregados que se encarregam da sua manutenção, segurança e conforto. O empreendimento dispõe, muitas vezes, de ampla área construída, grande espaço para estacionamento de veículos, de áreas de carga e descarga de mercadorias, subestações elétricas de alta tensão, instalações centrais de ar condicionado, sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, sistema de gás canalizado, segurança contra incêndios e patrimonial, contando ainda com um fluxo contínuo diário de milhares de pessoas, o *shopping center* se equipara a uma cidade, exigindo uma estrutura de operação e manutenção de porte e de nível técnico aprimorado, o que requer a presença permanente de técnicos de nível médio e superior. Conta ainda com atividades que geralmente são terceirizadas, como os serviços de limpeza, sanitização (dedetização e desratização), coleta de lixo, manutenção de jardins, etc. Além destas, mantém serviços jurídicos e contábeis, de marketing, de promoção e publicidade.

A terceirização tem estado presente na gestão administrativa pelo fato de que a indústria de *shoppings centers* está atraindo novos empreendedores, entre eles, muitos que são apenas investidores e não têm experiência em administração de *shoppings*, e estão centrados em gerar novos empreendimentos. Este fato fez crescer o número de empreendimentos administrados por empresas independentes, que chega a 34% do total, como demonstrado na Figura 3.2, fruto de pesquisa da AC Nielsen, publicada na Revista Shopping Center (2000).



Figura 3.2 – Distribuição dos *shopping centers* no Brasil por tipo de administração (Pesquisa AC Nielsen, publicada na Revista Shopping Center (2000))

A administração de um *shopping center* requer uma gama variada de profissionais necessários ao funcionamento, manutenção e operação dos equipamentos, limpeza das áreas comuns, remoção de lixo, manutenção de plantas e jardins, segurança patrimonial e segurança contra incêndios e as solicitadas pelas tarefas administrativas do condomínio ou dos proprietários do empreendimento. Muitas destas atividades são terceirizadas em vários *shoppings*.

Conclui-se, assim, que, para a tomada de decisão de investir ou reinvestir em um *shopping center*, deve-se analisar os fatores impactantes de *trade area*, *target*, projeto arquitetônico/comercial, *tenant mix*, estrutura administrativa-financeira e de marketing. Com a coleta destas informações realiza-se a análise (DOFA) Deficiências, Oportunidades, Fortalezas e Ameaças, tanto ambientais como em relação aos concorrentes (pontos fracos e fortes), conforme o composto mercadológico proposto, que o modelo, objeto deste trabalho, analisará para avaliar a atratividade de se propor uma terceirização da gestão administrativa a um empreendimento da indústria de *shopping center*.

### **3.2. Conceitos e Definições da Indústria Hoteleira**

Este tópico visa discutir as características de um empreendimento da indústria hoteleira, analisando os fatores mais relevantes como: a taxa de ocupação, o projeto arquitetônico e comercial, a estrutura administrativa - financeira e a área de marketing.

O produto hoteleiro é estático. O consumidor deve ir até ele, diferentemente das empresas industriais ou comerciais que fazem o produto chegar até o cliente. Com isso, a empresa hoteleira, quando comparada a outros tipos de empresas, requer mais tratamento pessoal, sendo o calor humano parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros. (BENI, 1998).

Para o melhor entendimento do setor de hotelaria neste tópico é feita uma explanação dos conceitos inerentes a esta indústria, e, no Anexo B, apresenta-se a descrição de como surgiu e como está sendo a sua evolução.

A EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, através da Deliberação Normativa nº 433, de 30 de dezembro de 2002, define alguns conceitos sobre hospedagem:

- ✓ UH – Unidade Habitacional: espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso;
- ✓ Diária: preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e saída (*check-out*);
- ✓ Serviços de hospedagem: serviços prestados por empreendimentos ou estabelecimentos que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção do contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação da UH;
- ✓ Empresa hoteleira: pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira;
- ✓ Meio de hospedagem: estabelecimento que seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviço de hospedagem e que seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas nas legislações aplicáveis.

Os meios de hospedagem são classificados em categorias representadas por símbolos, conforme apresentado na Figura 3.3:

CATEGORIA	SÍMBOLO
Super Luxo	☆☆☆☆☆ SL
Luxo	☆☆☆☆☆
Superior	☆☆☆☆
Turístico	☆☆☆
Econômico	☆☆
Simple	☆

Figura 3.3 – Categoria dos meios de hospedagem (EMBRATUR, 2002).

### 3.2.1. O negócio hotelaria

A demanda de mercado por destinos que reúnam hospedagem e lazer é gerada por vários segmentos maiores onde, em cada um deles, turistas viajam e utilizam acomodações de empreendimentos hoteleiros por motivos diferentes. Tais motivos variam de acordo com suas

preferências. A título de exemplo, registra-se a seguir, os mercados buscados pelos mais diversos segmentos de hotelaria:

- Mercado de pacotes: consiste de turistas de renda média, que geralmente viajam em grupos de 75 a 100 pessoas. O mercado é tipicamente sensível a flutuações de preço e geralmente faz-se reserva através de um agente de viagens que oferece um pacote de acomodações e taxas aéreas a preços promocionais, utilizando-se, geralmente, da forma de pagamento *all include*, que significa a negociação de um preço geral, para todas as despesas (deslocamento, hospedagem, alimentação e lazer), sem especificação do custo em separado;
- Turistas individuais: aqueles que viajam para *resorts*. São turistas orientados para determinados destinos, permanecendo nos hotéis específicos durante suas férias. Em geral, turistas individuais são relativamente abastados e não são sensíveis a preços; preferem hotéis de alta qualidade que ofereçam tranquilidade, uma variedade de opções de lazer, um serviço eficiente e de qualidade, e requerem uma grande diversidade de alternativas de comidas e bebidas;
- Grupos de incentivo: são grupos constituídos de funcionários, cujas despesas são oferecidas e pagas pelas empresas, como recompensa pelo desempenho profissional. Geralmente, estes grupos requerem entre 30 e 100 quartos disponíveis no local do destino, e ficam cerca de 5 dias. Esta fatia do mercado requer espaço para encontros, como seminários e banquetes. No entanto, na maior parte do tempo em que ficam no hotel, suas atividades não são predeterminadas.
- Grupos de empresa: esse tipo de demanda é definido como reuniões de profissionais da alta gerência de uma empresa e seminários de treinamento e instrução. O tamanho dos grupos varia de 20 a 50 pessoas. Na alta estação, na maioria das vezes, os Grupos de Empresas são formados por executivos de alto nível, cuja sensibilidade a preços é mínima. Estes grupos tipicamente mesclam reuniões com diversão;
- Outras demandas: predominantemente, consiste da demanda comercial. Demanda comercial compreende viajantes de negócio, pessoal de gerência de empresas, representantes de vendas, oficiais de governo e *trainees* de gerência, para quem a localização perto da cidade, porto, aeroporto, ou uma determinada empresa ou indústria em particular é importante. As estadias, em média, duram 3 noites.

O mercado utiliza diversas tipologias para os meios de hospedagem. A conceituação a seguir é a adotada por Beni (1998, p.300-303):

Hotel padrão: oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros;

- Hotel de lazer: hotel com localização geográfica com destacados méritos cênico-paisagísticos;
- Hotel-residência ou *suite service*: hotel com aluguel básico cobrado por uma semana completa;
- Hotel clube: hotel credenciado por entidades associativas ou clubes de serviço, que atende clientela dirigida com grande redução no preço das diárias;
- Hotel de saúde/Spa: o hotel de saúde combina as características do hotel padrão, com instalações, serviços e equipamentos hospitalares;
- Hotel fazenda: hotel situado em propriedades rurais, voltado a prática de atividades recreativas campestres;
- Eco hotel: hotel situado em florestas tropicais ou em áreas naturais protegidas, com estrutura construtiva para integrar o hóspede no primitivismo do entorno original;
- Hotel em terminal de transporte: hotel destinado a alojar passageiros em trânsito aguardando conexões;
- *Lodge* – alojamento individual isolado: hotel, preferencialmente na forma de chalés ou cabanas, destinado ao turismo termal, de caça, pesca ou de aventura;
- Motel: meio de hospedagem situado as margens de rodovias, com vagas de estacionamento igual ao número de unidades habitacionais;
- Pensão: meio de hospedagem, geralmente de caráter familiar, com serviços característicos de alojamento na locação de quartos individuais ou compartilhados;
- Pensionato: mesmas características e serviços da pensão, diferenciando-se pela clientela segmentada atendida, como estudantes e idosos;
- Colônia de férias: estabelecimento comercial corporativo, para fruição de férias;
- Hospedarias: oferecem serviços parciais de alimentação, nos quais se alugam quartos ou vagas, com banheiros privativos ou coletivos;
- Albergues de turismo: destinado ao atendimento do turismo social, com instalações e serviços básicos para atender demanda específica de alojamento de segmentos sociais com recursos financeiros modestos como estudantes e aposentados;
- Pousada: estabelecimento comercial de hospedagem, sem parâmetros predefinidos de classificação, geralmente com paisagismo do entorno, serviços de atendimento personalizado, e cozinha regional ou internacional refinada;

- Parador: estabelecimento comercial de hospedagem, com características semelhantes as da pousada, diferenciando-se por situar-se apenas em locais ou em edificações de estrito valor histórico-arquitetônico, como: castelos, mansões, fortalezas e outros. O termo parador muda conforme o país, na França, por exemplo, é conhecido como hotel *château*;
- Apart-hotel: estabelecimento comercial de hospedagem com serviço de recepção e telefonia, cujas unidades habitacionais têm instalações mínimas como dormitório, sala de estar, banheiro privativo, e pequena cozinha;
- Flat: condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem ser locadas a terceiros por tempo determinado;
- Acampamento turístico (camping): estabelecimento comercial de locação de espaço, instalações e serviços, destinado à cessão individual de lotes para instalação de barracas e/ou estacionamento de trailers ou *motorhomes*;
- Acampamento de férias: estabelecimento comercial de hospedagem dirigido especialmente a crianças e jovens para a prática de atividades recreativas, desportivas e culturais. Os equipamentos, instalações e serviços são mais completos que os do albergue de turismo. Apresenta unidades habitacionais em pavilhões, com dormitórios e banheiros coletivos;
- *Timeshare*: estabelecimento comercial hoteleiro que utiliza o processo de tempo compartilhado, com venda de títulos de propriedade individual;
- Imóvel locado: locação temporária para finalidade de fruição de férias;
- Segunda residência: imóvel próprio para utilização em férias;
- Quartos leitos em casas de família: comumente observado em destinações turísticas com saturação de oferta de alojamentos convencionais;
- Resort: hotel de lazer com maior atrativo na recreação e nos esportes, principalmente em espaços abertos de grande beleza natural, agregando, geralmente, *health clubs* e *spas*. Nos serviços, uma estrutura completa, alguns com sistema de *all inclusive*, outros com sistema de meia pensão;

Para a EMBRATUR há, basicamente, três formatos jurídicos mutuamente excludentes que podem ser adotados. As principais características mais detalhadas de cada um são apresentadas no Anexo B:

- ↪ Formato tipo Hotel: operação hoteleira típica;
- ↪ Formato tipo Flat: incorporação imobiliária, com unidades individualizadas juridicamente;

↳ Formato tipo Condohotel: quotas condominiais, tendo uma empresa com a finalidade exclusiva de administrar o negócio.

Este trabalho está direcionado para avaliar a atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa em empreendimentos do formato hotel.

Segundo a Deliberação Normativa nº 367, da EMBRATUR (1996), um empreendimento do tipo hotel, caracteriza-se por respeitar os seguintes princípios:

- ✓ Localização: preferencialmente urbana;
- ✓ Natureza da edificação: edificação com vários pavimentos;
- ✓ Clientela preferencial: mista, com executivos e turistas;
- ✓ Infra-estrutura: meios para hospedagem podendo prever infra-estrutura para lazer e negócios.

Empreendimentos que compõem a indústria hoteleira têm a administração executada pelo próprio empreendedor ou por redes especializadas em gestão administrativa, que terceirizam este serviço. Juntamente com esta terceirização, muitas empresas agregam sua bandeira, não sendo uma prerrogativa para se ter uma gestão administrativa terceirizada.

Com relação à contratação de uma administradora com bandeira, registram-se a seguir as suas principais características:

- ✓ As operadoras profissionais oferecem ao empreendimento um padrão de administração;
- ✓ O empreendimento ganha maior visibilidade dentro e fora do País, uma vez que passa figurar no portfólio da operadora, que conta com um sistema de reservas geralmente de alcance global;
- ✓ Os contratos geralmente estabelecem dois tipos de remuneração: uma taxa sobre o faturamento bruto e outra sobre o resultado líquido do empreendimento;
- ✓ Geralmente as operadoras cobram um serviço preliminar, chamado de *technical service*, que reúne as orientações fornecidas ao empreendedor, visando a adequação do empreendimento aos critérios da operadora.

No caso de optar-se por uma franquia, a administração é do próprio empreendedor, mas com um padrão fornecido pela empresa franqueadora. São as seguintes as características principais:



- ✓ Há cobrança de uma taxa de franquia, destinada aos serviços iniciais de orientação;
- ✓ Mensalmente é cobrada uma taxa de *royalties*, sobre o faturamento do empreendimento;
- ✓ Uma taxa mensal destinada ao fundo de propaganda também é cobrada;
- ✓ O empreendimento ganha a mesma visibilidade obtida pelas cadeias hoteleiras, em nível geralmente global.

O último Panorama Setorial da Indústria Hoteleira, publicado pela Gazeta Mercantil em 1999, analisa que esta indústria está vivendo um novo ciclo de investimentos, promovendo a expansão e entrada de novas operadoras internacionais no mercado brasileiro. Esta ação tem estimulando a reorganização do setor, através da definição de novos padrões de concorrência, marcada também pela profissionalização da administração dos hotéis.

A ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira divulga no site da organização ([www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)) dados referentes ao ano de 1999: 18 mil meios de hospedagem existentes no Brasil; geração de um milhão de empregos diretos ou indiretos; receita bruta de US\$ 2 bilhões; e patrimônio imobilizado de US\$ 10 bilhões.

### 3.2.2. Fatores a analisar

Entre os principais métodos de dimensionamento da capacidade hoteleira de um determinado mercado, destacam-se:

- O dimensionamento pelo crescimento vegetativo da oferta existente, com mudanças nas taxas de ocupação e na qualificação dos empreendimentos;
- A determinação do número de unidades hoteleiras adicionais às já existentes se dá pela confrontação de diversos níveis de ocupação possíveis para o mercado analisado com índices estimados de crescimento da oferta total.
- O dimensionamento pela estima de afluxo de passageiros demandantes de hospedagem.

Esses métodos podem ser utilizados de forma isolada ou em conjunto, sendo que seus resultados podem ser afetados pela maior ou menor intenção dos empreendedores em competir com uma fatia do mercado já comprometida com as operações concorrentes instaladas.

Assim, além de haver um adequado mercado na região analisada, deverão existir condições mercadológicas atrativas para a instalação de um novo empreendimento, não havendo significativas barreiras de entrada. A configuração física final que será dada ao projeto, bem como a abordagem de mercado que será implementada pelo operador, deverão representar os principais diferenciais do empreendimento, em relação à oferta local já existente.

Para o desenvolvimento da nova operação há que se prever, preliminarmente, os seguintes fatores:

- Avaliação do custo de implantação, com um projeto de arquitetura eficiente, que otimize a relação área de exploração/área construída;
- Processo racional de custos operacionais, que permita um baixo nível de custos fixos, por ocasião das fases de baixa ocupação;
- Programa agressivo e consistente de marketing, buscando firmar de maneira clara um processo de diferenciação do empreendimento, criando e mantendo uma “marca forte”, objetivando a fidelização do usuário.

Sabe-se que a decisão de compra de um bem ou um serviço, por parte do consumidor, é sempre motivo de ansiedade. Por esta razão, buscar a fidelidade pressupõe diminuir o *stress* do consumidor durante o processo de escolha, fazendo com que ele decida por uma mesma marca várias e várias vezes, sem ter o desejo de experimentação dos produtos/serviços oferecidos pela concorrência.

No caso do segmento de hotéis, essa experimentação é comum, sendo imprescindível desenvolver uma estratégia diferenciada de marketing, no sentido de perseguir, em médio prazo, o retorno constante dos consumidores que apenas experimentaram o empreendimento uma única vez.

Assim, gerenciar o valor da marca significa cuidar dos seguintes aspectos:

- ✓ Conhecimento do nome da marca: Ampliar o nível de lembrança por parte do consumidor;
- ✓ Qualidade percebida: Permitir a sustentação de preços diferenciados, devidamente vinculadas ao reconhecimento de uma qualidade existente;
- ✓ Conjunto de associações: Motivar a associação da marca com outros atributos e sensações favoráveis ao consumidor.

Finalmente, um cuidado especial na formatação deve ser considerado, para que o projeto físico apresentado aos clientes seja compatível com toda a estratégia de marketing utilizada. O posicionamento estratégico de mercado exigirá um compromisso determinado de efetiva diferenciação do produto. A referida diferenciação deverá estar presente não só nos projetos arquitetônico e de interiores, mas também na operação quotidiana do empreendimento, que envolverá basicamente as formas de atendimento e de fidelização do usuário.

O hotel, independente da forma de administração, gestão própria ou terceirizada, mobiliza um contingente expressivo de empregados que se encarregam da sua manutenção, segurança e conforto. O empreendimento dispõe, muitas vezes, de áreas de carga e descarga de mercadorias, subestações elétricas de alta tensão, instalações centrais de ar condicionado, sistema de gás canalizado, segurança contra incêndios e patrimonial. O hotel exige uma estrutura de operação e manutenção de porte e de nível técnico aprimorado. Deve contar, ainda, com atividades que geralmente são terceirizadas, como os serviços de limpeza, sanitização (dedetização e desratização), coleta de lixo, manutenção de jardins, lavanderia, etc. Além destas, mantém serviços jurídicos e contábeis, de marketing, de promoção e publicidade.

A administração de um hotel requer uma gama variada de profissionais necessários ao funcionamento, manutenção e operação dos equipamentos, limpeza das áreas comuns, remoção de lixo, manutenção de plantas e jardins, segurança patrimonial e segurança contra incêndios e as solicitadas pelas tarefas administrativas do *pool* ou dos proprietários. Muitas destas atividades são terceirizadas em vários hotéis.

### **3.3. Considerações**

Como a terceirização de uma atividade do empreendimento proporciona que a organização foque os seus esforços na atividade fim do seu negócio, tanto na indústria de *shopping centers*, como na de hotéis, a atividade fim não é a gestão administrativa que poderia ser considerada, respectivamente, como satisfazer necessidades de consumo de varejo e lazer, e de proporcionar o atendimento das expectativas dos hóspedes.

Neste capítulo, os segmentos de mercado nos quais o modelo será aplicado foram estudados, atingindo-se também o objetivo específico de definir em quais setores do mercado o modelo é adequado. Para a avaliação do grau de atratividade de se propor uma terceirização da gestão administrativa a uma organização, da indústria de *shopping centers* ou de hotelaria, o estudo das peculiaridades destes setores embasa a aplicação do modelo, na análise no ambiente e estrutura de cada indicador da qualidade utilizado no modelo proposto.

O modelo aqui desenvolvido propõe avaliar a atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada, e a aplicação do modelo em dois setores distintos do mercado demonstra que o modelo é possível de ser utilizado em empreendimentos comerciais, que não tenham como finalidade a gestão administrativa, independente do setor em que está inserida, mas desde que seja uma organização comercial.

No capítulo a seguir o modelo é elaborado com base no suporte teórico, apresentado no Capítulo 2, e do suporte prático apresentado neste capítulo.

## **CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO**

A partir do suporte teórico apresentado no Capítulo 2 e da base prática apresentada no Capítulo 3, elaborou-se o presente modelo, sendo apresentado, neste capítulo, a sua metodologia, justificando-se os pesos adotados por etapas, a análise do ambiente e estrutura dos indicadores da qualidade, aos quais foram atribuídos fatores de multiplicação dos valores, definidos a partir do padrão dos indicadores.

### **4.1. Metodologia**

O grau de atratividade resultado da aplicação do modelo visa auxiliar a tomada de decisão da empresa terceirizada em propor uma terceirização da gestão administrativa à organização contratante. A atratividade tem aspectos subjetivos e objetivos a serem considerados pela empresa terceirizada. No Capítulo 2, fez-se uma análise do processo de decisão de compra segundo Robert Blackwell e das abordagens conceituais da qualidade de David Garvin, como as razões de consumo.

O modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa baseou-se nas cinco abordagens conceituais fundamentais da qualidade de Garvin, descritas na Figura 2.5 e que vem a ser os elementos de decisão que o consumidor considera ao adquirir um produto ou serviço:

- Confiança no processo de produção: no presente modelo, considerada como a confiança no processo de formatação da empresa;
- Aceitação do produto: no presente modelo, considerada como a aceitação da empresa numa análise financeira;
- Valor associado ao produto: no presente modelo, associado à organização contratante, no momento da análise;
- Confiança na imagem ou na marca: no presente modelo, considerada como a confiança na imagem da empresa numa avaliação comercial e mercadológica;
- Adequação ao usuário: no presente modelo, considerada como a adequação da empresa para o processo de terceirização da gestão administrativa.

As abordagens de Garvin têm fundamentação nos conceitos da qualidade, enquanto relação de consumo. Cada abordagem de Garvin foi considerada como uma etapa do presente modelo, etapa I a etapa V. Para cada uma das etapas foram definidos três indicadores da qualidade, analisados individualmente a seguir, em cada uma das cinco etapas.

Nas abordagens de Garvin, a atratividade que o ramo da empresa exerce no mercado e a posição que ocupa neste segmento não são enfatizadas explicitamente, pois os elementos enfocam o produto ou serviço gerado pela empresa, sem contemplar o ramo de negócio ao qual a empresa está inserida e a posição em relação ao segmento de mercado que atua. No Capítulo 2, fez-se uma análise dos enfoques da organização, no ramo de mercado em que pertence. Kay (1996) aborda sob a ótica da capacidade diferenciadora das empresas e Porter (1997) sobre a atratividade do ramo de negócio. O modelo proposto adota a abordagem de Porter, por contemplar a atratividade, não enfocada por Kay, apesar de ambas enfatizarem a vantagem competitiva, objeto do modelo em elaboração.

Porter relata (1997a, p.29) que “o retorno sobre investimentos é um fator proveniente da atratividade básica que o ramo de sua empresa exerce e da posição que ela ocupa nesse ramo”. Porter também considera que a lucratividade de qualquer empresa existe em função de cinco fatores básicos, nomeados como as Cinco Forças de Porter. No modelo proposto, tais fatores são considerados como força de atratividade do ramo da empresa contratante no mercado:

- Rivalidade com os concorrentes existentes: no modelo é considerada como a concorrência existente no mercado que a contratante atua;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: no modelo, trata-se da ameaça de negócios substitutos no mercado que a contratante atua;
- Ameaça de novos participantes: no modelo é vista como a ameaça de novos concorrentes no mercado que a contratante atua;
- Poder de negociação dos clientes no mercado em que a contratante atua;
- Poder de negociação dos fornecedores no mercado em que a contratante atua.

Estas forças foram consideradas como mais uma etapa do modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa, etapa VI. Cada uma das forças foi associada a um indicador da qualidade, analisado a seguir na sexta etapa. Em cada etapa foi elaborada uma tabela com os indicadores associados aos dois conjuntos de dados: a

relação do indicador com o ambiente de avaliação e a estrutura do indicador. Todas as análises feitas referem-se à situação atual do negócio.

#### 4.1.1. Definição do peso das etapas de razão do consumo

A abordagem de Gianesi e Corrêa, analisada no Capítulo 2, enfatiza a necessidade de medir para se poder gerenciar. Mesmo que não permitam medidas objetivas, quantificáveis, critérios devem ser adotados para que se possa medir o desempenho qualitativo.

Dentro desta abordagem, para a elaboração do modelo proposto, foi definido um critério de peso para cada etapa de razão de consumo.

Os pesos das etapas foram definidos sob a ótica da empresa terceirizada que está avaliando a organização da contratante, verificando a atratividade de propor uma gestão administrativa terceirizada a esta empresa. O modelo proposto considera como tendo mais razão de consumo, ou seja, como sendo mais atrativa para uma terceirização da gestão administrativa, uma organização contratante que tenha melhor qualidade da sua gestão administrativa. Quanto maior a ingerência administrativa, ou seja, a abordagem conceitual da qualidade que depende da gestão administrativa executada pela organização contratante do serviço de terceirização desta atividade, maior será o peso atribuído a esta etapa.

Para o modelo proposto, a abordagem conceitual da qualidade que reflete mais a gestão administrativa tem peso 3, considerada a etapa II: aceitação da empresa e a etapa V: adequação da empresa para a terceirização. As etapas que têm menor ingerência administrativa, dependem menos da qualidade da gestão administrativa, têm peso 2, considerada a etapa I: confiança no processo de formação da empresa; etapa III: valor associado à empresa e etapa IV: confiança na imagem da empresa.

Além das abordagens de conceitos fundamentais da qualidade, a atratividade do ramo da organização contratante no mercado é avaliada na etapa IV, e como independe da gestão, ou seja, a influência que o ramo do negócio da organização contratante exerce sobre o mercado não depende da gestão administrativa executada por ela, atribui-se o peso 1. Os pesos definidos 1, 2 e 3 foram atribuídos pela arbitragem de forma sequencial numérica adotada no modelo. A Figura 4.1 apresenta os pesos atribuídos a cada etapa do modelo.

ETAPA I – Confiança no processo de formatação da empresa	2
ETAPA II – Aceitação da empresa	3
ETAPA III - Valor associado à empresa	2
ETAPA IV –Confiança na imagem da empresa	2
ETAPA V – Adequação da empresa para a terceirização	3
ETAPA IV - Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado	1

Figura 4.1 – Peso das etapas: influência da gestão administrativa na abordagem conceitual da qualidade como razão de consumo, sob a ótica da empresa terceirizada.

Determinadas as etapas, passou-se a analisar os indicadores utilizados em cada etapa, quanto ao ambiente em que está inserido e à estrutura destes indicadores da qualidade.

#### 4.1.2. Descrição do ambiente do indicador da qualidade

Como descrito no item 2.2.5, a relação do indicador com o ambiente de avaliação é caracterizada com a associação de quatro informações básicas: objetivo; justificativa; ambiente e padrão.

O objetivo do indicador determina “o que” deverá ser avaliado. O objetivo de cada indicador do modelo está associado à própria dinâmica do processo sob avaliação, isto é, sempre se deseja saber se está havendo melhoria no desenvolvimento do processo em questão.

A justificativa de cada indicador proposto no modelo refere-se à determinação “da importância” de se proceder a determinada avaliação e está associada à própria dinâmica do processo sob avaliação, isto é, sempre se deseja saber se está havendo crescente adequação ao uso no desenvolvimento do processo em questão, ou seja, a gestão administrativa terceirizada. Se o objetivo determina o que será feito, a justificativa determina o porquê de fazê-lo.

Quanto ao ambiente, pode-se ter três tipos de indicadores:

- Indicador de desempenho (*in line*);
- Indicador de suporte (*off line*) e
- Indicador da qualidade propriamente dita (*on line*).

O ambiente *in line* enfatiza o processo produtivo em si, com seis características básicas: ausência de defeitos; capacidade de produção; estratégias de operação da empresa;



produtividade; otimização de processos; e atendimento às especificações. No modelo proposto, a gestão administrativa reflete o ambiente operacional de uma terceirização, que impacta diretamente sobre sua eficiência.

O ambiente *off line* enfatiza o conjunto de atividades que dão suporte ao processo produtivo e caracteriza por: ações de suporte à produção; atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo; e desenvolver o processo de gerenciamento nas áreas que organizam as atividades essenciais da empresa, que relacionam o processo produtivo ao mercado e que atuam em interfaces críticas das operações da empresa. No modelo proposto, a gestão administrativa reflete o ambiente de suporte, considerada tático de uma terceirização.

O ambiente *on line* enfatiza as relações entre a empresa e o mercado e caracteriza por: relacionar com o mercado; perceber as necessidades ou conveniências de clientes e de consumidores; e estar pronto para reagir às mudanças. No modelo proposto, a gestão administrativa reflete o ambiente das relações entre o empreendimento e o mercado, parte considerada como estratégica para a eficácia de uma terceirização.

Os indicadores têm um valor de multiplicação, no modelo proposto, conforme o ambiente em que estão inseridos, sob a ótica da empresa terceirizada, e não sob a ótica da organização contratante da terceirização da gestão administrativa da empresa. Para que a gestão administrativa seja executada adequadamente, o ambiente em que está inserido o indicador reflete nesta atividade. No modelo proposto, o ambiente *in line* é considerado como o ambiente operacional de uma gestão administrativa terceirizada; o ambiente *off line* é considerado como o ambiente tático, de suporte, para a gestão administrativa terceirizada e o ambiente *on line* é considerado como o ambiente estratégico de uma gestão administrativa terceirizada.

No modelo proposto, considerou-se que o indicador em ambiente *in line* é o que menos influencia a implantação de uma adequada gestão administrativa terceirizada, por estar em um ambiente considerado operacional, atribuindo-se o multiplicador 1. O indicador em ambiente *off line* exerce influência na implantação de uma adequada gestão administrativa terceirizada, por estar em um ambiente considerado tático, atribuindo-se o multiplicador 2. Mas, o indicador em ambiente *on line* influencia diretamente na implantação de uma gestão administrativa, por estar em um ambiente considerado estratégico, podendo resultar em uma

não eficiência da terceirização, devido ao impacto decorrente deste indicador da qualidade, atribuindo-se o multiplicador 3. Os multiplicadores definidos 1, 2 e 3 foram atribuídos pela arbitragem seqüencial numérica adotada no modelo. A Figura 4.2 apresenta os valores multiplicadores atribuídos a cada ambiente no qual está inserido o indicador, considerado para uma gestão administrativa terceirizada, analisada sob a ótica da empresa terceirizada, para o modelo proposto:

Ambiente <i>on line</i> / estratégico	Multiplicador 3
Ambiente <i>off line</i> / tático	Multiplicador 2
Ambiente <i>in line</i> / operacional	Multiplicador 1

Figura 4.2 – Valor de multiplicação adotado para cada ambiente do indicador

Após ter-se a informação do objetivo, justificativa e ambiente do indicador, a última informação necessária para caracterizar o indicador é o padrão. Como descreve Paladini (2002, p. 54) “os padrões associados aos indicadores, assim definem as melhorias que se pretende obter nos diferentes ambientes”. O padrão pode ser considerado como o referencial utilizado, e que pode ser através de:

- padrão natural;
- padrão que define proximidade em relação à determinada meta;
- padrão fixado por *benchmarking* externo, e
- padrão fixado por *benchmarking* interno.

O padrão de cada indicador é considerado, no modelo proposto, sob a ótica da empresa terceirizada, para se propor a terceirização da gestão administrativa. Cada indicador tem um padrão considerado conforme a sua peculiaridade. Para cada indicador foram considerados três valores, atribuídos pela arbitragem de forma seqüencial numérica adotada no modelo proposto, sendo que o padrão é sempre o de maior pontuação atribuída ao indicador em análise. Como os padrões variam conforme o indicador, os valores atribuídos serão analisados para cada um dos três indicadores das etapas I a V e para os cinco indicadores da etapa VI.

Após ter-se considerado um peso para cada etapa do modelo proposto e de atribuir um multiplicador para cada ambiente de avaliação do indicador em estudo, passou-se a analisar o critério que será adotado na elaboração do modelo, quanto à estrutura do indicador da qualidade.

#### 4.1.3. Estrutura do indicador da qualidade

Como descrito no item 2.2.5, a estrutura de um indicador envolve três componentes: elemento, fator e medida. No presente modelo, a medida é um valor numérico, seqüencial.

O elemento da estrutura de um indicador caracteriza a área do ambiente de avaliação onde o indicador é representativo. No modelo aqui proposto, o elemento refere-se à área específica de uma gestão administrativa a que o indicador em análise está inserido.

O fator relaciona duas ou mais variáveis em um mesmo elemento, definindo os componentes básicos a serem considerados no mecanismo de avaliação de uma gestão administrativa terceirizadas.

Na presente proposta não se utilizam medidas, mas valores numéricos que são atribuídos aos fatores. No modelo em estudo, para a Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa, para cada indicador atribuíram-se três valores seqüenciais e crescentes para cada atributo considerado como factíveis de constatação, ou seja, possíveis de serem auferidos qualitativamente nos empreendimentos sob análise.

Como citado no item anterior, a pontuação máxima é definida pelo padrão referencial considerado na análise do ambiente do indicador da qualidade. A pontuação mínima é definida a partir da análise da não geração ou não, de atratividade à terceirização da gestão administrativa da organização contratante, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. Como para cada indicador consideraram-se três valores numéricos, a pontuação intermediária entre a mínima e a máxima, será um número maior atribuído ao valor numérico mínimo. As pontuações foram consideradas como sendo 0, 1 e 2 ou 1, 2 e 3.

A pontuação mínima “0” demonstra que o indicador da qualidade está totalmente inadequado com o ambiente de terceirização, tornando sem atratividade a terceirização da gestão administrativa da organização contratante, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. Para os demais atributos deste indicador da qualidade estabeleceram-se as pontuações “1” e “2”, sendo a pontuação máxima considerada a do padrão referencial analisado para o indicador da qualidade.

Já a pontuação mínima “1” demonstra que o indicador não está adequado com o ambiente de terceirização, mas não o torna sem atratividade a terceirização da gestão administrativa da organização contratante, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. Para os demais atributos deste indicador da qualidade estabeleceram-se as pontuações “2” e “3”, sendo a pontuação máxima considerada a do padrão referencial analisado para o indicador da qualidade.

A Figura 4.3 indica a pontuação atribuída para cada indicador, conforme a análise da inadequação do indicador da qualidade, no momento em análise.

Indicador que gera não atratividade à terceirização	0, 1 e 2
Indicador que não gera inviabilidade à terceirização	1, 2 e 3

Figura 4.3 – Pontuação dos valores atribuídos para cada indicador

Definidas as pontuações, através dos valores da estrutura, e os multiplicadores, através do ambiente de cada indicador, passa-se para ao estudo da definição dos indicadores para cada uma das etapas.

#### **4.2. Etapa I: Confiança no Processo de Formatação da Empresa**

A primeira abordagem conceitual fundamental da qualidade avalia o quanto a empresa está adequada no que refere à sua formatação para uma gestão administrativa terceirizada, refletindo a sua capacidade de gerar vantagem competitiva para a empresa terceirizada, através da melhoria contínua dos processos. Como diz Faria (1979, p.209), “é importante estudar a forma de relacionamento entre os sócios para a compatibilização de interesses e definição da forma jurídica mais adequada”.

Os indicadores desta etapa, que demonstram as características básicas do processo de formatação da gestão administrativa terceirizada foram definidos como:

- a forma da propriedade;
- o perfil do proprietário, e
- a situação jurídica da formatação.

A seguir analisa-se cada indicador da qualidade, verificando a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura. Para cada indicador associam-se as informações básicas necessárias para caracterizar a relação do indicador com o ambiente: objetivo, justificativa, ambiente e padrão. E averiguam-se os componentes básicos que envolvem a estrutura de um indicador: elemento, fator e medida, neste trabalho são atribuídos valores (PALADINI, 2002).

#### 4.2.1. Forma da propriedade

O objetivo deste indicador é o de avaliar a autonomia do grupo gestor que é definida, ou melhor, limitada pela forma da propriedade. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de agilidade na tomada de decisão, baseada em objetivos bem definidos e de forma ordenada, e com perspectiva de ação perene, as providências administrativas acauteladoras são menos necessárias.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* de uma organização, relativo à ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando em um ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em padrões naturais, com o levantamento dos dados da organização da contratante, que determinou o valor para o indicador.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a forma da propriedade, nesta proposta, a gestão administrativa; pelo fator considerado para este indicador que é a tomada de decisão através de forma e objetivos claros; e pelos três atributos adotados que foram:

- propriedade com sociedade pulverizada, sem majoritário;
- propriedade com sociedade indivisa (sem possibilidade de venda isolada, ou sem anuência dos demais sócios), mas sem majoritário, ou propriedade com sociedade pulverizada, mas com majoritário; e
- propriedade com sociedade indivisa (sem possibilidade de venda isolada, ou sem anuência dos demais), mas com majoritário.

A propriedade com sociedade pulverizada sem sócio majoritário ocorre quando um empreendimento tem vários proprietários autônomos, mas com um grupo gestor sem autonomia, sem autoridade e, principalmente, sem liderança. Esta situação compromete a gestão administrativa, onde a agilidade, conhecimento técnico e visão organizacional são ferramentas imprescindíveis. Como diz Faria (1979, p.210), “a coordenação da ação administrativa entre os sócios numa sociedade de pessoas é difícil e depende, fundamentalmente, da afinidade entre eles, de seu bom relacionamento, do respeito mútuo, da confiança e de intenções semelhantes”.

A propriedade com sociedade indivisa sem majoritário ocorre quando um empreendimento tem vários proprietários, mas a sociedade onde não pode ser fracionada, e não existe um sócio majoritário, ou um grupo gestor com autonomia, autoridade e principalmente liderança. Esta situação dificulta a tomada de decisão, tornando-a morosa e, muitas vezes, não técnica. A propriedade com sociedade pulverizada, mas com majoritário, ocorre quando um empreendimento tem vários proprietários autônomos, mas com um grupo gestor com autoridade. Nesta situação também há o processo de tomada de decisão dificultado pela forma da propriedade. Como diz Faria (1979, p.210-211), “quando a direção do negócio é obtida através do agrupamento de diversos acionistas” o controle acionário pode ser fruto da reunião ou composição de forças, tornando o planejamento frágil, susceptível a manobras políticas, que podem constituir uma outra maioria.

A propriedade com sociedade indivisa com majoritário ocorre quando uma sociedade onde a propriedade não pode ser fracionada, mas que existe a orientação de um sócio majoritário, ou grupo gestor. Nesta situação o seu conceito é perpetuado, no sentido de continuidade. A tomada de decisão é baseada nos objetivos bem definidos e de forma ordenada, com perspectiva de ação perene. Como diz Faria (1979, p.210), nas sociedades “quando o empresário que contrata o planejamento dispõe de maioria absoluta, não é preciso haver preocupação com o problema de compatibilidade e afinidade entre os demais sócios, pois eles são simples acionistas”.

Quando existe uma inadequação da forma da propriedade significa que este indicador da qualidade aponta para não ter atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para a propriedade com sociedade pulverizada, sem majoritário. E a pontuação máxima é “2” para o

padrão natural considerado como a propriedade com sociedade indivisa e com majoritário. Para a propriedade indivisa sem majoritário ou a propriedade pulverizada com majoritário atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.2.2. Perfil do proprietário

O objetivo deste indicador é o de averiguar a expectativa do proprietário quanto ao tempo de retorno de investimento e a disposição em situações que necessitem de novos investimentos, ou re-investimentos para propiciar o retorno financeiro inicial. A justificativa do indicador se deve ao fato de que mesmo antes do retorno do recurso financeiro investido inicialmente, diversas organizações necessitem de aportes adicionais para que tenham a mesma força de participação no mercado em que estão inseridas.

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que têm papel fundamental nele, pelo suporte que a ele oferecem. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2 , por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em padrões naturais, com informações da organização da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza o perfil do proprietário, nesta proposta, a gestão financeira; pelo fator considerado para este indicador que é o tempo de retorno do capital investido e pela disposição a novos investimentos pelo proprietário; e pelos três atributos adotados que foram:

- investidor imobiliário;
- investidor institucional, e
- empreendedor.

O perfil do proprietário como um investidor imobiliário, que avalia o horizonte de curto prazo, ocorre quando o proprietário compara a melhor taxa de retorno para o capital investido pontualmente, sem analisar o empreendimento como negócio gerador constante de recursos, quer seja financeiro ou não. Neste perfil de proprietário, as comparações mais

latentes são com a taxa financeira em detrimento da taxa de retorno do empreendimento. O investidor imobiliário pode ser equiparado ao administrador operacional, sob o enfoque da praticidade e enfoque único (BATEMAN e SNELL, 1998).

O perfil do proprietário como um investidor institucional, que avalia o horizonte em médio prazo, ocorre quando o proprietário não reinveste para ampliar ganhos futuros, mas somente para ampliar o lucro presente. O investidor institucional aplica recursos financeiros nos negócios com melhores taxas de retorno, sejam estes negócios de quaisquer naturezas. O investidor institucional pode ser equiparado ao administrador tático, que executa os planos e objetivos propostos em um horizonte temporal limitado (BATEMAN e SNELL, 1998).

O perfil do proprietário como um empreendedor, que avalia o horizonte em longo prazo, ocorre quando o proprietário é um empresário, como define Faria (1979, p.3), que “corre risco pela atividade do empreendimento, podendo ser ou não capitalista ou administrador”, mas representa o papel de impulsionador da economia. O empreendedor pode ser equiparado ao administrador estratégico, que além de focalizar questões de longo prazo, enfatiza a sobrevivência, crescimento e eficácia geral da organização (BATEMAN e SNELL, 1998).

Um perfil inadequado do proprietário para o empreendimento não significa que este indicador da qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o investidor imobiliário. E a pontuação máxima é “3” para o padrão natural considerado para o proprietário empreendedor. Para o investidor institucional a atribui-se a pontuação intermediária “2”.

#### 4.2.3. Situação jurídica da formação

O objetivo deste indicador é de avaliar a qualidade da formação jurídica do empreendimento, analisando a segurança jurídica e comercial para uma terceirização da gestão administrativa. A justificativa do indicador ocorre do fato da natureza ou do tipo da formação jurídica impactar também na qualidade do produto gerado ou oferecido pelo empreendimento comercial, e diretamente na gestão, comprometendo as ações administrativas nos diversos níveis, estratégico, tático e operacional.



Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo à ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que têm papel fundamental nele, pelo suporte que a ele oferecem. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria à qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a situação jurídica da formatação, nesta proposta, a gestão administrativa; pelo fator considerado para este indicador que é a segurança nas ações junto ao mercado; e pelos três atributos adotados que foram:

- necessidade de reformatação;
- formatação com ressalvas; e
- formatação adequada.

Como relata Faria (1979, p.209) “a dimensão do empreendimento, o tipo da empresa, o vulto do capital necessário, o relacionamento entre os incorporadores e os futuros diretores são fundamentais na escolha da forma jurídica da empresa”. Faria (1979, p.209) ainda diz que a escolha da forma jurídica é “considerada de grande importância pelos técnicos de administração, pois define as características da futura estrutura e do sistema que irá funcionalizá-la, quantificando a amplitude dos investimentos e riscos”.

Um empreendimento pode ter sua formatação calcada em conceitos e normas, que inviabilizem a implantação e gestão de uma administração terceirizada, por ter conceitos não compatíveis com as premissas e processos a serem adotados. Para tanto, necessita de um novo formato jurídico.

Esta situação normalmente gera esforços adicionais, muitas vezes bastante dispendiosos, para que o empreendimento esteja formato juridicamente conforme as peculiaridades do ramo de atividade a que pertence a empresa. Demanda esforços que poderiam estar centrados na atualização, que porventura o mercado venha a imprimir na formatação jurídica do ramo de atividade da empresa, e na melhoria destes procedimentos gerando vantagem competitiva para o processo de terceirização.

Quando existe uma inadequação da formatação jurídica do empreendimento significa que este indicador da qualidade aponta para a não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para a necessidade de reformatação. E a pontuação máxima é “2” para o padrão definido por *benchmarking* externo como sendo a formatação adequada. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em fase de construção. Para a formatação com ressalvas atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.2.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa I

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.4 e 4.5, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura analisados anteriormente.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Forma de propriedade	Avaliar a autonomia do grupo gestor	Agilidade na tomada de decisão	<i>On line</i>	Indiviso com majoritário
Perfil do proprietário	Avaliar a expectativa de tempo de retorno	Necessidade de novos investimentos	<i>Off line</i>	Empreendedor
Situação jurídica da formatação	Avaliar a qualidade jurídica da formatação	Competitividade e segurança no mercado	<i>Off line</i>	Formatação adequada

Figura 4.4 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa I – Confiança no processo de produção

Indicador	Elemento	Fator	Valor
Forma de propriedade	Gestão administrativa	Tomada de decisão por forma e objetivos claros	0 - Pulverizada sem majoritário 1 - Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário 2 - Indiviso com majoritário
Perfil do proprietário	Gestão financeira	Tempo de retorno por disposição a novos investimentos	1 - Investidor imobiliário 2 - Investidor institucional 3 – Empreendedor
Situação jurídica da formatação	Gestão administrativa	Segurança nas ações junto ao mercado	0 – Necessidade de reformatação 1 - Formatado com ressalvas 2 – Formato adequado ou em fase de construção

Figura 4.5 – Estrutura do indicador  
Etapa I – Confiança no processo de produção

Para cada indicador aplicam-se os pontos definidos conforme o valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa I tem peso 2, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, que depende menos da qualidade da gestão administrativa, para se propor uma terceirização desta atividade, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.4, e o valor atribuído na Figura 4.5. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.1:

Tabela 4.1 – Pontuação dos Indicadores  
Etapa I – Confiança no processo de produção

ETAPA I - Confiança no Processo	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Forma da Propriedade	2	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	12	6	0
Perfil do Proprietário	2	<i>off line</i> (2)	3, 2, 1	12	8	4
Situação Jurídica da Formatação	2	<i>off line</i> (2)	2, 1, 0	8	4	0
TOTAL				32	18	4

#### 4.3. Etapa II: Aceitação da Empresa

A segunda abordagem conceitual fundamental da qualidade avalia o quanto à empresa é aceita e está adequada no que refere às suas características, em uma abordagem econômica e financeira, para uma gestão administrativa terceirizada, refletindo sua capacidade de gerar vantagem competitiva através da melhoria contínua dos processos.

A gestão administrativa terceirizada necessita de capacidade de investimento no empreendimento e de alocar recursos para novos investimentos dos proprietários. Nesta etapa, há uma avaliação desta situação financeira, com ênfase para o objetivo que agrega valor à empresa contratante e de atualizar os procedimentos e conceitos, que a empresa terceirizada pode agregar à gestão administrativa, proporcionando vantagem competitiva e melhoria contínua dos processos.

Os indicadores desta etapa, que demonstram as características que refletem a qualidade para a terceirização da gestão administrativa, foram definidos como:

- a análise do custo da receita mensal em relação ao custo da terceirização;
- a situação financeira do empreendimento, e
- os recursos financeiros da empresa.

#### 4.3.1. Receita mensal X custo de terceirização

O objetivo deste indicador é o de averiguar o impacto financeiro que o custo de uma terceirização da gestão administrativa exerce sobre a receita mensal da empresa contratante. A justificativa do indicador tem como premissa o fato de que a remuneração pela terceirização da gestão administrativa necessita ser adequada para a empresa prestadora de serviço, a terceirizada, não podendo também comprometer a viabilidade econômica do empreendimento da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a uma ação que não atua precisamente no processo gestor, mas que têm papel fundamental para a atratividade de uma gestão administrativa terceirizada, estando relacionado com a interação necessária entre os demais ambientes da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada na proximidade em relação às metas estabelecidas para organizações comerciais não produtoras de produtos físicos, manufaturados, com análise dos custos gerados numa terceirização da gestão em relação às receitas mensais.

Os custos eletivos, que englobam as normas e regulamentos, gestão divisional e departamental, treinamento e supervisão, têm o patamar até 15%. (LATIMER, 2002). O patamar inferior de 8% foi definido em função da verificação das margens de resultados das gestões administrativas das empresas do segmento de prestação de serviço, como a indústria de *shopping centers* e hoteleira. Nesta medida, a terceirização não implica esforço financeiro adicional, não impactando nos recursos alocados.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise entre a receita mensal e o custo da terceirização, nesta proposta, a gestão financeira; pelo fator

considerado para este indicador que é o percentual de comprometimento da receita mensal em relação ao custo de terceirização; e pelos três atributos adotados que foram:

- mais de 15% da receita mensal;
- de 8% a 15% da receita mensal e
- até 8% da receita mensal.

Quando existe um alto comprometimento dos custos de terceirização significa que este indicador da qualidade aponta para a falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o comprometimento acima de 15% da receita mensal com o custo de terceirização. E a pontuação máxima é “2” para o padrão, definido por proximidade em relação a determinadas metas, em até 8% de comprometimento da receita mensal com o custo de terceirização. Para o comprometimento da receita mensal entre 8% e 15% atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.3.2. Situação financeira

O objetivo deste indicador é o de avaliar a situação financeira da organização contratante, analisando a segurança econômica para uma terceirização da gestão administrativa. A justificativa do indicador tem como base a necessidade do conhecimento da situação financeira da gestão atual, implantada na possível contratante.

Diversos fatores, como se sabe, podem refletir na situação financeira, mas a gestão torna-se a mais impactante, quando a avaliação tem como enfoque um indicador da qualidade para a terceirização da gestão administrativa. Uma empresa que apresenta um alto índice de inadimplência requer análise mais detalhada para se propor uma gestão administrativa terceirizada. A alta inadimplência pode ser fruto de uma gestão não focada em resultados financeiros ou de uma situação momentânea e conjuntural do mercado em que a empresa está inserida ou, ainda, da capacidade de absorção da empresa às sazonalidades do mercado.

Este indicador está associado ao ambiente *in line* da organização, que reflete o processo produtivo em si ao qual a empresa está exposta, o ambiente operacional da gestão administrativa. O valor definido para este indicador é multiplicado por 1, por estar este indicador em um ambiente *in line*, considerado operacional para a gestão terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada na proximidade em relação às metas estabelecidas para organizações comerciais e com levantamento interno das informações da organização da contratante. Os empreendimentos que apresentem uma inadimplência de até 10% são considerados como no patamar padrão do mercado.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da situação financeira da empresa contratante, nesta proposta, a gestão financeira; pelo fator considerado para este indicador que é o percentual de inadimplência de clientes da contratante; e pelos três atributos adotados que foram:

- mais de 20% de inadimplência;
- de 10 a 20% de inadimplência, e
- com inadimplência até 10%.

Uma empresa com situação financeira inadequada não significa que este indicador da qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o empreendimento com mais de 20% de inadimplência dos clientes da contratante. E a pontuação máxima é “3” para o padrão, definido por proximidade em relação a determinadas metas, considerado para o empreendimento com até 10% de inadimplência. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em construção. Para a inadimplência entre 10 e 20% atribui-se a pontuação intermediária “2”.

#### 4.3.3. Recursos financeiros

O objetivo deste indicador é o de averiguar a capacidade financeira da empresa em assumir novos investimentos e de honrar com os compromissos assumidos. A justificativa do indicador tem como base a necessidade da organização contratante ter competitividade no mercado em que está inserido, necessitando também de segurança financeira para a sua sobrevivência.

Como analisam Cohen e Graham (2002, p.35-36), “o ciclo de caixa abrange a geração de caixa, o uso de caixa para manter as operações e promover o crescimento, e a devolução de caixa aos credores e proprietários”. Consideram que o ciclo de caixa é um processo contínuo, com as fases se sucedendo ininterruptamente, iniciando a partir da constituição do negócio.

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a uma ação que não atua precisamente no processo gestor, mas que têm papel fundamental para a atratividade de uma gestão administrativa terceirizada. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em padrões naturais, demonstrativos financeiros, inerentes a quaisquer tipos de organizações comerciais, e das informações da organização da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise dos recursos financeiros da empresa contratante, nesta proposta, a gestão financeira; pelo fator considerado para este indicador que é a capacidade de investimento dos proprietários da possível empresa contratante; e pelos três atributos adotados que foram:

- empresa com ônus assumido, mas sem capacidade de investimento;
- com ônus, mas com capacidade de investimento ou sem ônus, mas sem capacidade de investimento, e
- sem ônus, mas com capacidade de investimento.

Quando existem ônus assumidos pela empresa e sem capacidade financeira de honorários, comprometendo todo trabalho de gestão, significa que este indicador da qualidade aponta para não ter atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento com ônus e sem capacidade de investimento. E a pontuação máxima é “2” para o padrão natural considerado como o empreendimento sem ônus e com capacidade de investimento. Para o empreendimento com ônus e com capacidade de investimento, ou para o sem ônus, mas sem capacidade de investimento, atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.3.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa II

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.6 e 4.7, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Receita mensal X Custo de terceirização	Averiguar o impacto do custo de terceirização	Viabilidade financeira para a gestão terceirizada	<i>Off line</i>	Até 8 % da receita mensal
Situação financeira	Avaliar a situação financeira	Conhecimento da situação financeira com a gestão atual	<i>In line</i>	Inadimplência de até 10%
Recursos financeiros	Averiguar a capacidade financeira	Competitividade e segurança no mercado	<i>Off line</i>	Sem ônus, com capacidade de investimento

Figura 4.6 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa II – Aceitação da empresa

Indicador	Elemento	Fator	Valor
Receita mensal X Custo de terceirização	Gestão administrativa	Comprometimento da receita mensal	0 - Mais de 15 % da receita mensal 1 - De 8 a 15% da receita mensal 2 - Até 8% da receita mensal
Situação financeira	Gestão financeira	% de inadimplência	1 - Mais de 20% de inadimplência 2 - De 10 a 20% de inadimplência 3 - Inadimplência de até 10%ou em construção
Recursos financeiros	Gestão financeira	Capacidade de investimento	0 - Com ônus, sem capacidade de investimento 1 - Com ônus, com capacidade de investimento ou sem ônus, sem capacidade de investimento 2 - Sem ônus, com capacidade de investimento

Figura 4.7 – Estrutura do indicador  
Etapa II – Aceitação da empresa

Para cada indicador aplicam-se os pontos definidos conforme o valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa II tem peso 3, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, apresentando atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa à organização contratante, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.6 e o valor atribuído na Figura 4.7. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.2:

Tabela 4.2 – Pontuação dos indicadores  
Etapa II – Aceitação da empresa

ETAPA II – Aceitação da Empresa	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Receita Mensal X Custo Terceirização	3	<i>off line</i> (2)	2, 1, 0	12	6	0
Situação Financeira	3	<i>In line</i> (1)	3, 2, 1	9	6	3
Recursos Financeiros	3	<i>off line</i> (2)	2, 1, 0	12	6	0
TOTAL				33	18	3



#### 4.4. Etapa III: Valor Associado à Empresa

A terceira abordagem conceitual fundamental da qualidade se refere ao valor associado à empresa para uma gestão administrativa terceirizada, refletindo a sua capacidade de gerar vantagem competitiva através da melhoria contínua dos processos. A análise dos aspectos físicos do empreendimento baliza a tomada de decisão pela gestão administrativa terceirizada.

Vários valores são associados ao empreendimento, como valor físico, de mercado e técnico. O valor físico é atribuído pela qualidade do padrão do projeto e da sua localização. Como afirma Porter (2002, p.118) que “quem quer ter mais competitividade deve localizar-se em áreas de *cluster*, aglomerado de empresas do mesmo setor de atividade que lhes garante uma série de vantagens que vão do acesso a mão-de-obra até fornecedores especializados”. O valor de mercado é associado ao padrão e estágio do projeto do empreendimento, avaliando enquanto à sua posição no mercado e o valor técnico é vinculado ao ciclo de vida do empreendimento.

Os indicadores desta etapa, que demonstram as diversas visões de valor do processo de formatação da gestão administrativa terceirizada, foram definidos como:

- a qualidade da localização;
- o estágio do projeto, e
- o ciclo do empreendimento.

##### 4.4.1. Qualidade da localização

O objetivo deste indicador é o de avaliar a qualidade da localização do empreendimento. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de determinar o padrão adequado para o segmento ao qual o empreendimento da contratante está inserido.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento pertence.

A definição da qualidade da localização do empreendimento é fruto de um estudo do mercado ao qual a organização pertence. Cada segmento ou tipo de empresa tem um padrão de localização adequado ao seu mercado. A gestão administrativa terceirizada tem sua performance influenciada pela qualidade da localização do empreendimento da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da qualidade da localização, nesta proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é o padrão da qualidade para o segmento que o empreendimento pertence; e pelos três atributos adotados que foram:

- padrão baixo;
- padrão médio, e
- padrão alto.

Quando existe uma baixa qualidade da localização do empreendimento significa que este indicador da qualidade aponta para a falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento de baixo padrão de localização. E a pontuação máxima é “2” para o padrão definido por *benchmarking* externo considerado como o empreendimento implantado em uma localização de alto padrão. Para o empreendimento com localização de padrão médio para o segmento de mercado a que pertence atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.4.2. Estágio do projeto

O objetivo deste indicador é o de averiguar a necessidade de área para expansão física do empreendimento da possível contratante, sob a ótica da gestão mercadológica. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se detectar o estágio e porte do empreendimento da contratante. Para a gestão administrativa ter competitividade no mercado em que está inserido, necessita-se dimensionar adequadamente a organização da contratante, para o posicionamento e planejamento estratégico.

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a uma ação que não atua precisamente no processo gestor, mas que têm papel fundamental para a atratividade de uma gestão administrativa terceirizada. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, considerando-se o mercado em que o empreendimento da possível contratante está inserido, e a sua necessidade de expansão para posicionamento mercadológico.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do estágio do projeto do empreendimento, nesta proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é a necessidade de área física para expansão do empreendimento; e pelos três atributos adotados que foram:

- necessidade de expansão, mas sem área adequada para tanto;
- sem necessidade de expansão, e
- com área para expansão.

Quando um empreendimento necessita de área para expansão e não há condições para que esta se viabilize, isto significa que este indicador da qualidade aponta para pouca atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que necessita de expansão, mas não tem área adequada para a sua efetivação. E a pontuação máxima é “2” para o padrão definido por *benchmarking* externo considerado como o empreendimento que tem área para expansão. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em construção. Para o empreendimento sem necessidade de expansão atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.4.3. Ciclo do empreendimento

O objetivo deste indicador é o de avaliar a fase mercadológica na qual o empreendimento da contratante está inserido. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se determinar o estágio do ciclo do empreendimento da contratante, que reflete o seu posicionamento no mercado.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ações que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada padrões naturais e em *benchmarking* externo, considerando-se o mercado em que a organização da contratante está inserida.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do ciclo de vida do empreendimento, nesta proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é a necessidade de verificar o posicionamento do empreendimento no mercado; e pelos três atributos adotados que foram:

- em declínio;
- consolidado, e
- em expansão.

O ciclo de vida de um empreendimento é equiparado, nesta proposta, ao ciclo de vida de um produto industrial. Para Cundiff, Still e Govoni (1981, p.196), autores clássicos de marketing, “todos os produtos acham-se em algum estágio de seu ciclo de vida num determinado momento”. Os estágios são por eles definidos com sendo: lançamento, crescimento, maturidade e declínio. Sobre o conceito de ciclo de vida do produto, eles afirmam ser um “importante fator na procura da administração lucrativa e bem sucedida do produto, desde seu lançamento até seu desaparecimento”.

O estágio de lançamento e crescimento do empreendimento é considerado, nesta proposta, como em expansão ou em construção. Neste estágio a gestão administrativa, independente se ser terceirizada ou não, tende a usufruir o atual estágio de alta receptividade do produto, neste caso, a organização da possível contratante.

O estágio de maturidade é considerado, nesta proposta, como de posicionamento mercadológico consolidado. A duração deste estágio de produto para produto, neste caso, de empreendimento para empreendimento.

Conforme Cundiff, Still e Govoni (1981, p.200), “o estágio de declínio caracteriza-se seja pela gradual substituição do produto por outra inovação recém-lançada, seja pelo desenvolvimento de um novo comportamento de compra por parte do consumidor”. Neste estágio a administração tende a ter a sua gestão comprometida pela pouca perspectiva do empreendimento no mercado, num cenário cada vez mais desanimador.

Um empreendimento com ciclo de vida em declínio compromete a gestão administrativa terceirizada. Este indicador da qualidade mostra que não há atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que está, no momento da análise, em fase de declínio no seu ciclo de vida. E a pontuação máxima é “2” para o padrão natural e o definido por *benchmarking* externo considerado como o empreendimento em fase de expansão. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em construção. Para o empreendimento consolidado atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.4.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa III

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.8 e 4.9, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Qualidade da localização	Avaliar a qualidade da localização	Determinar o padrão do empreendimento	<i>On line</i>	Padrão Alto
Estágio do projeto	Averiguar a necessidade de expansão	Detectar o estágio do porte do empreendimento	<i>Off line</i>	Com área para expansão
Ciclo do empreendimento	Avaliar a fase mercadológica	Determinar a fase do ciclo do empreendimento	<i>On line</i>	Em expansão

Figura 4.8 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa III – Valor associado à empresa

Indicador	Elemento	Fator	Valor
Qualidade da localização	Mercado	Padrão de qualidade para o segmento do empreendimento	0 – Padrão baixo 1 - Padrão médio 2 - Padrão alto
Estágio do projeto	Mercado	Necessidade de área	0 - Necessidade de expansão, sem área 1 - Sem necessidade de expansão 2 - Com área para a expansão ou em construção
Ciclo do empreendimento	Mercado	Posicionamento no mercado	0 - Em declínio 1 - Consolidado 2 - Em expansão ou em construção

Figura 4.9 – Estrutura do indicador  
Etapa III – Valor associado à empresa

Para cada indicador, aplicam-se os pontos definidos conforme o valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa III tem peso 2, tem peso 2, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, que depende menos da qualidade da gestão administrativa, para se propor uma terceirização desta atividade, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.8 supra e o valor atribuído na Figura 4.9 supra. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.3:

Tabela 4.3 – Pontuação dos indicadores  
Etapa III – Valor associado à empresa

ETAPA III – Valor associado à empresa	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Qualidade da localização	2	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	12	6	0
Estágio do projeto	2	<i>off line</i> (2)	2, 1, 0	8	4	0
Ciclo do empreendimento	2	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	12	6	0
TOTAL				32	16	0

#### 4.5. Etapa IV: Confiança na Imagem ou na Marca da Empresa

A quarta abordagem conceitual fundamental da qualidade se refere à confiança na imagem ou na marca da empresa para uma gestão administrativa terceirizada, refletindo a sua capacidade de gerar vantagem competitiva através da melhoria contínua dos processos. A gestão terceirizada da administração interage na visão dos aspectos mercadológicos da organização, que deve atender plenamente ao elemento, atributo ou situação que caracteriza a

qualidade. Como afirmam Schneider e Bowen (2000, p.72), “as empresas devem administrar a forma de instituir a preocupação com as necessidades dos clientes em todas as ações que possam influenciar seu sentimento em relação à empresa”.

Os indicadores desta etapa, que demonstram o conceito de imagem e de marca como uma constatação prática da qualidade e como um processo de melhoria contínua da formatação da gestão administrativa terceirizada, foram definidos como:

- a situação comercial;
- o conceito mercadológico, e
- o valor de marca.

#### 4.5.1. Situação comercial

O objetivo deste indicador é determinar o nível da eficiência de uso da organização. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se definir o nível de eficiência atual do empreendimento.

O nível de eficiência é avaliado conforme o segmento de mercado em que o empreendimento está inserido, pelo critério de comparação adotado pelas entidades legisladoras do mercado ao qual a organização pertence. Na indústria hoteleira, por exemplo, a taxa de ocupação indica o nível de eficiência da organização, tendo como parâmetro o índice da região e as características técnicas do hotel, como demonstrado no Panorama Setorial da Indústria Hoteleira (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a uma ação que não atua precisamente no processo gestor, mas que têm papel fundamental para a atratividade de uma gestão administrativa terceirizada. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada nos padrões que definem a proximidade em relação à determinada meta considerando-se o segmento do mercado em que a organização da possível contratante está inserida.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da situação comercial do empreendimento, nesta proposta, a gestão mercadológica; pelo fator considerado para este indicador que é a eficiência de uso do empreendimento em análise em relação ao segmento do mercado em que está inserido; e pelos três atributos adotados que foram:

- menos de 75% do nível de eficiência de uso;
- de 75 a 90% do nível de eficiência de uso, e
- mais de 90% do nível de eficiência de uso.

Quando um empreendimento tiver menos de 75% do nível de eficiência de uso significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que está com menos de 75% do nível de eficiência de uso no segmento de mercado em que está inserido. E a pontuação máxima é “2” para o padrão que definem proximidade em relação a determinadas metas considerada como o empreendimento com mais de 90% do nível de eficiência de uso. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em fase de construção. Para o empreendimento com nível de eficiência de uso entre 75% e 90% atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.5.2. Conceito mercadológico

O objetivo deste indicador é o de avaliar a adequação do conceito do empreendimento com o mercado alvo. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se averiguar a adequação do conceito mercadológico imprimido pela organização junto ao mercado alvo, para o qual a organização dirige seus serviços.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O fator definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence. A avaliação do nível



de alinhamento da organização com o seu mercado alvo é fruto de um levantamento do mercado ao qual a organização da contratante pertence. Cada segmento ou tipo de empresa tem um conceito mercadológico adequado ao seu mercado. A gestão administrativa terceirizada tem sua performance influenciada pela avaliação da adequação do conceito mercadológico da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do conceito mercadológico do empreendimento, nesta proposta, a gestão mercadológica; pelo fator considerado para este indicador que é o alinhamento do projeto do empreendimento com o mercado alvo a que se dirige; e pelos três atributos adotados que foram:

- projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo;
- projeto com parcial alinhamento com mercado alvo, e
- projeto com total alinhamento com mercado alvo.

Quando existe um projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que possui um conceito mercadológico desconhecido pelo mercado alvo. E a pontuação máxima é “2” para o padrão definido por *benchmarking* externo considerado como o empreendimento que possui total alinhamento com o mercado alvo. Para o empreendimento com parcial alinhamento com o mercado alvo atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.5.3. Valor da marca

O objetivo deste indicador é o de determinar a posição mercadológica da marca da organização da possível contratante. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se dimensionar o esforço mercadológico adequado para o posicionamento da marca.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem o segmento de mercado ao qual o empreendimento da contratante pertence. A avaliação do valor da marca é fruto de um levantamento do mercado ao qual a organização da contratante pertence. A gestão administrativa terceirizada tem sua performance influenciada pelo valor da marca da organização da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do valor da marca do empreendimento, nesta proposta, a gestão mercadológica; pelo fator considerado para este indicador que é o posicionamento da marca do empreendimento no mercado; e pelos três atributos adotados que foram:

- marca trabalhada sem conceito;
- marca em consolidação ou nova, e
- marca consolidada.

Gale (1996, p.131) afirma que “marca forte significa satisfação, qualidade e valor para o cliente”, visando motivar a associação da marca com outros atributos e sensações favoráveis ao consumidor. Gerenciar o valor da marca significa cuidar dos seguintes aspectos:

- a) Conhecimento do nome da marca: Ampliar o nível de lembrança por parte do consumidor;
- b) Qualidade percebida: Permitir a sustentação de preços diferenciados, devidamente vinculadas ao reconhecimento de uma qualidade existente.

Simões (1982, p.31) define marca como sendo “o sinal que individualiza um produto ou uma empresa, carregando no seu bojo a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um artigo (serviço)”. O conceito de Simões é mais restrito do que o de Gale, que abrange a qualidade e o valor percebido pelo cliente.

Quando existe uma marca trabalhada sem conceito significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que possui uma marca trabalhada sem conceito. E a pontuação máxima é “2” para o padrão definido por *benchmarking* externo considerado como o empreendimento que possui a marca consolidada no segmento de mercado do empreendimento. Para o empreendimento com marca em consolidação ou com marca nova atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.5.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa IV

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.10 e 4.11, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Situação comercial	Determinar o nível da eficiência de uso	Definir o nível de eficiência atual do empreendimento	<i>Off line</i>	Mais de 90% do nível de eficiência de uso
Conceito mercadológico	Avaliar a adequação do conceito com o mercado alvo	Averiguar a adequação do conceito mercadológico	<i>On line</i>	Projeto com total alinhamento com mercado alvo
Valor da marca	Determinar a posição mercadológica da marca	Dimensionar o esforço mercadológico para posicionamento da marca	<i>On line</i>	Marca consolidada

Figura 4.10 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca

Indicador	Elemento	Fator	Valor
Situação comercial	Gestão mercadológica	Eficiência de uso	0 - Menos de 75% do nível de eficiência de uso 1 - De 90 a 75% do nível de eficiência de uso 2 – Mais de 90% do nível de eficiência de uso ou em construção
Conceito mercadológico	Gestão mercadológica	Alinhamento do projeto com mercado alvo	0 - Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo 1 - Projeto parcialmente alinhado com mercado alvo 2 – Projeto com total alinhamento com mercado alvo
Valor da marca	Gestão mercadológica	Posicionamento da marca	0 – Marca trabalhada sem conceito 1 – Marca em consolidação ou nova 2 – Marca consolidada

Figura 4.11 – Estrutura do indicador  
Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca

Para cada indicador aplicam-se os pontos definidos conforme o valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa IV tem peso 2, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, que depende menos da qualidade da gestão administrativa, para se propor uma terceirização desta atividade, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.10 e o valor atribuído na Figura 4.11. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso

da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.4:

Tabela 4.4 – Pontuação dos indicadores  
Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca

ETAPA IV – Confiança na Imagem	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Situação comercial	2	<i>off line</i> (2)	2, 1, 0	8	4	0
Conceito mercadológico	2	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	12	6	0
Valor da marca	2	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	12	6	0
TOTAL				32	16	0

#### 4.6. Etapa V: Adequação da Empresa para a Terceirização

A quinta e última etapa da abordagem conceitual fundamental da qualidade definida por Garvin, avalia a adequação da empresa no que refere a visão dos aspectos de gestão, numa abordagem administrativa, refletindo a sua capacidade de gerar vantagem competitiva através da melhoria contínua dos processos. A terceirização proporciona uma empresa com visão global e não individualizada das normas e procedimentos baseados em conceitos administrativos, contábeis e econômicos, utilizando elementos que distinguem a qualidade dos serviços prestados numa gestão terceirizada e a qualidade constatada na prática de uma gestão terceirizada, que proporciona vantagem competitiva adquirida com a gestão administrativa terceirizada.

A gestão administrativa necessita de formatação administrativa adequada. Nesta etapa, há uma avaliação desta situação administrativa, com ênfase para o objetivo que agrega valor à empresa contratante e de atualizar os procedimentos e conceitos, que a empresa gestora pode agregar à gestão terceirizada, proporcionando vantagem competitiva e melhoria contínua dos processos.

Os indicadores desta etapa, que demonstram as preferências e conveniências que refletem a qualidade para a terceirização da gestão administrativa, foram definidos como:

- o formato administrativo atual;
- a experiência do proprietário, e
- a equipe administrativa.

#### 4.6.1. Formato administrativo atual

O objetivo deste indicador é o de avaliar a forma da gestão administrativa atual da organização da possível contratante. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se conhecer a filosofia da empresa quanto à forma de gestão.

Uma organização com a prática de uma gestão terceirizada tem maior probabilidade de ter menos gargalos a serem transpostos quando da implantação da nova empresa gestora, diferentemente de organizações onde esta filosofia será implantada pela primeira vez.

Este indicador está associado ao ambiente *in line* da organização, que reflete o processo produtivo em si ao qual a empresa está exposta, o ambiente operacional da gestão administrativa. O valor definido para este indicador é multiplicado por 1, por estar este indicador em um ambiente *in line*, considerado operacional para uma gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em padrões naturais, com levantamento interno das informações na organização da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do formato administrativo atual do empreendimento, nesta proposta, a gestão administrativa; pelo fator considerado para este indicador que é a forma da estrutura da gestão administrativa; e pelos três atributos adotados que foram:

- com gestão própria;
- com gestão compartilhada, e
- com gestão terceirizada ou em fase de estruturação.

Uma organização com gestão própria não significa que este indicador de qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o empreendimento que no momento da análise possua gestão própria. E a pontuação máxima é “3” para o padrão, fixado por padrão natural, considerado para o empreendimento que no momento da análise possua gestão terceirizada ou esteja em fase de construção. Para o empreendimento com gestão compartilhada, no momento da análise, atribui-se a pontuação intermediária “2”.

#### 4.6.2. Experiência do proprietário

O objetivo deste indicador é o de averiguar a experiência do proprietário com negócios no mercado em que a organização está inserida. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se avaliar o nível de conhecimento do proprietário com o ramo de negócio da empresa.

Os diversos segmentos do mercado apresentam as suas peculiaridades, influenciando o nível de adaptação do proprietário às características da indústria em que a empresa está inserida.

Este indicador está associado ao ambiente *off line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que têm papel fundamental nele, pelo suporte que a ele oferecem. O valor definido para este indicador é multiplicado por 2, por estar este indicador em um ambiente *off line*, considerado tático para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em padrões naturais, com informação da organização da contratante.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da experiência do proprietário no ramo de negócio do empreendimento, nesta proposta, a formatação do proprietário; pelo fator considerado para este indicador que é a análise dos negócios do proprietário; e pelos três atributos adotados que foram:

- primeiro negócio do proprietário no ramo de mercado da empresa;
- proprietário com rede de negócios em mercados diversos ao da empresa, e
- proprietário com rede de negócios em mercados similares ao da empresa.

Um proprietário que não tenha experiência com o segmento de mercado da empresa, que seja o primeiro negócio do proprietário neste ramo, não significa que este indicador da qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o empreendimento com proprietário que não tenha outro negócio, ou seja, negócios no mesmo ramo de mercado do empreendimento em análise. E a pontuação máxima é “3” para o padrão,

fixado por padrão natural, considerado para o empreendimento com proprietário que possua rede de negócios similares, ou seja, negócios no mesmo ramo do mercado do empreendimento em análise. Para o empreendimento com proprietário que possua negócios em outros ramos do mercado, ou seja, negócios em diferentes segmentos de mercado, atribui-se a pontuação intermediária “2”.

#### 4.6.3. Equipe administrativa

O objetivo deste indicador é o de verificar, no momento da análise, a conformidade da equipe administrativa. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se dimensionar quantitativa e qualitativamente a estrutura administrativa da empresa.

A eficácia e a eficiência da gestão administrativa é consequência, dentre outros fatores, das ações da equipe administrativa. A qualidade da terceirização da gestão sofre influência da conformidade da equipe administrativa, sendo dedicado maior esforço para a implantação em uma organização sem perfil adequado da equipe administrativa, ou que não tenha disponibilidade de profissionais qualificados no mercado, ou seja, na região, na qual a empresa está sediada.

Este indicador está associado ao ambiente *in line* da organização, que reflete o processo produtivo em si ao qual a empresa está exposta, o ambiente operacional da gestão administrativa. O valor definido para este indicador é multiplicado por 1, por estar este indicador em um ambiente *in line*, considerado operacional para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* interno e externo, considerando-se o mercado em que a organização da contratante está inserida.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da equipe administrativa, nesta proposta, os recursos humanos; pelo fator considerado para este indicador que é a adequação da equipe administrativa; e pelos três atributos adotados que foram:

- perfil inadequado e sem disponibilidade de profissionais no mercado;
- perfil inadequado, mas com disponibilidade de profissionais no mercado, e
- perfil adequado.

Quando existe um perfil inadequado da equipe administrativa, e não tenha disponibilidade de profissionais qualificados no mercado, significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que possua uma equipe administrativa com perfil inadequado, ou que não haja disponibilidade de profissionais no mercado, ou seja, na região na qual a organização esteja sediada. E a pontuação máxima é “2” para o padrão, definido por *benchmarking* interno e externo, considerado como o empreendimento que possua equipe administrativa com perfil adequado. Nesta pontuação também se classificam os empreendimentos em fase estruturação. Para o empreendimento com perfil inadequado da equipe administrativa, mas com disponibilidade de profissionais qualificado no mercado, ou seja, na região, na qual a empresa está sediada, atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.6.4. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa V

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.12 e 4.13, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Formato administrativo atual	Averiguar a forma da gestão administrativa	Conhecer a filosofia da empresa quanto à forma de gestão	<i>In line</i>	Com gestão terceirizada ou em estruturação
Experiência do proprietário	Averiguar a experiência do proprietário	Avaliar o nível de conhecimento com o ramo de negócio da empresa	<i>Off line</i>	Rede de negócios similares
Equipe administrativa	Verificar a conformidade da equipe administrativa	Dimensionar a estrutura administrativa	<i>In line</i>	Perfil adequado ou em estruturação

Figura 4.12 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa V – Adequação ao uso



Indicador	Elemento	Fator	Valor
Formato administrativo atual	Gestão administrativa	Forma da estrutura da gestão administrativa	1 - Com gestão própria 2 - Com gestão compartilhada 3 - Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação
Experiência do proprietário	Formatação do proprietário	Negócios do proprietário	1 - Primeiro negócio do ramo 2 - Rede de negócios diversos 3 - Rede de negócios similares
Equipe administrativa	Recursos humanos	Adequação da equipe administrativa	0 - Perfil inadequado e sem disponibilidade de profissionais 1 - Perfil inadequado, mas com disponibilidade de profissionais 2 - Perfil adequado ou em estruturação

Figura 4.13 – Estrutura do indicador  
Etapa V – Adequação ao uso

Para cada indicador aplicam-se os pontos definidos conforme o seu valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa V tem peso 3, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, apresentando atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa à organização contratante, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.12 e o valor atribuído na Figura 4.13. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.5:

Tabela 4.5 – Pontuação dos indicadores  
Etapa V – Adequação ao uso

ETAPA V – Adequação da Empresa	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Formato administrativo atual	3	<i>In line</i> (1)	3, 2, 1	9	6	3
Experiência do proprietário	3	<i>off line</i> (2)	3, 2, 1	18	12	6
Equipe administrativa	3	<i>In line</i> (1)	2, 1, 0	6	3	0
TOTAL				33	21	9

#### 4.7. Etapa VI: Análise das Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado

A abordagem conceitual fundamental da qualidade, definida por Garvin, compõe as cinco primeiras etapas. O modelo proposto analisa, nesta última etapa, as forças de atratividade do ramo da empresa no mercado, as cinco forças de Porter. A visão dos aspectos

do mercado onde está inserido o empreendimento da contratante prospecta a longevidade do negócio, e pondera pela terceirização da gestão administrativa. Como diz Kay (1996, p.17), “o valor de uma vantagem competitiva dependerá da força da capacidade diferenciadora da empresa, do tamanho do mercado e da lucratividade em geral do ramo de negócios”.

Os indicadores desta etapa são as cinco forças de atratividade do ramo da empresa no mercado, as cinco forças de Porter:

- concorrência existente no mercado;
- ameaça de negócios substitutos no mercado;
- ameaça de novos negócios no mercado;
- poder de negociação dos clientes, e
- poder de negociação dos fornecedores.

Para cada indicador da qualidade desta etapa faz-se a análise da relação do indicador com o ambiente da avaliação e a sua estrutura.

#### 4.7.1. Concorrência existente no mercado

O objetivo deste indicador é o de avaliar a concorrência existente no mercado em que a organização da contratante atua. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se conhecer o nível da concorrência que está instalada no mercado em que atua o empreendimento da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da concorrência existente no mercado em que o empreendimento da contratante atua, nesta

proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é a concorrência; e pelos três atributos adotados que foram:

- concorrência com conceito superior;
- concorrência com o mesmo conceito, e
- concorrência com conceito inferior ao da empresa.

Quando existe uma concorrência com conceito superior, no mercado em que o empreendimento da contratante atua, significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento que possua concorrência com conceito superior no mercado em que a organização da contratante atua. E a pontuação máxima é “2” para o padrão, fixado por *benchmarking* externo, considerado como o empreendimento que possua concorrência com conceito inferior. Para o empreendimento que possua concorrência com mesmo conceito atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.7.2. Ameaça de negócios substitutos no mercado

O objetivo deste indicador é o de averiguar a existência de negócios substitutos para o ramo de negócio em que a organização da contratante atua. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se conhecer o nível de negócios substitutos para o ramo de negócios em que atua o empreendimento da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise da ameaça de negócios substitutos no mercado em que a organização da contratante atua, nesta proposta,

o mercado; pelo fator considerado para este indicador que são os negócios substitutos; e pelos três atributos adotados que foram:

- grande ameaça de negócios substitutos;
- média ameaça de negócios substitutos, e
- pequena ameaça de negócios substitutos ao ramo de mercado da empresa.

A avaliação de que o ramo da empresa está em mercado com grande ameaça de negócios substitutos não significa que este indicador da qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o empreendimento com grande ameaça de negócios substitutos no mercado em que atua. E a pontuação máxima é “3” para o padrão, fixado por *benchmarking* externo, considerado para o empreendimento com pequena ameaça de negócios substitutos. Para o empreendimento com média ameaça atribui-se pontuação intermediária “2”.

#### 4.7.3. Ameaça de novos negócios no mercado

O objetivo deste indicador é o de averiguar a existência de novos concorrentes no mercado em que a organização da contratante atua. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se dimensionar a nova concorrência no mercado em que atua a empresa da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise de ameaça de novos concorrentes no mercado em que a organização da contratante atua, nesta proposta,

o mercado; pelo fator considerado para este indicador que são os novos concorrentes; e pelos três atributos adotados que foram:

- grande ameaça de novos concorrentes;
- média ameaça de novos concorrentes, e
- pequena ameaça de novos concorrentes no mercado em que a empresa atua.

A avaliação de que o ramo da empresa está em mercado com grande ameaça de novos concorrentes não significa que este indicador da qualidade seja gerador de não atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “1” para o empreendimento com grande ameaça de novos concorrentes no mercado em que atua. E a pontuação máxima é “3” para o padrão, fixado por *benchmarking* externo, considerado para o empreendimento com pequena ameaça de novos concorrentes. Para o empreendimento com média ameaça de novos concorrentes atribui-se pontuação intermediária “2”.

#### 4.7.4. Poder de negociação dos clientes

O objetivo deste indicador é o de avaliar o poder que os clientes exercem sobre as empresas do ramo de mercado que a organização da contratante atua. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se conhecer o nível de poder de negociação dos clientes no mercado em que atua a organização da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do poder de negociação dos clientes, nesta proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é a negociação com clientes; e pelos três atributos adotados que foram:

- alto poder de negociação dos clientes;
- médio poder de negociação dos clientes, e
- baixo poder de negociação dos clientes no mercado em que a empresa atua.

Quando existe um alto poder de negociação dos clientes no mercado em que a empresa atua significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento instalado em um mercado com alto poder de negociação dos clientes E a pontuação máxima é “2” para o padrão, fixado por *benchmarking* externo, considerado como o empreendimento que esteja instalado em um mercado com baixo poder de negociação dos clientes. Para o empreendimento que possua médio poder atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.7.5. Poder de negociação dos fornecedores

O objetivo deste indicador é o de avaliar o poder que os fornecedores exercem sobre as empresas do ramo de mercado que atua a organização da contratante. A justificativa do indicador tem como base a necessidade de se conhecer o nível de poder de negociação dos fornecedores no mercado em que atua a organização da contratante.

Este indicador está associado ao ambiente *on line* da organização, relativo a ação de pessoas que não atuam precisamente no processo produtivo, mas que fazem parte da relação do empreendimento com o mercado, estando num ambiente estratégico da qualidade. O valor definido para este indicador é multiplicado por 3, por estar este indicador em um ambiente *on line*, considerado estratégico para a gestão administrativa terceirizada.

A fixação do padrão foi baseada em *benchmarking* externo, pelas organizações que compõem a indústria a qual o empreendimento da contratante pertence.

A estrutura do indicador é composta pelo elemento que caracteriza a análise do poder de negociação dos fornecedores, nesta proposta, o mercado; pelo fator considerado para este indicador que é a negociação com fornecedores; e pelos três atributos adotados que foram:

- alto poder de negociação dos fornecedores;
- médio poder de negociação dos fornecedores, e
- baixo poder de negociação dos fornecedores no mercado em que a empresa atua.

Quando existe um alto poder de negociação dos fornecedores no mercado em que a empresa atua significa que este indicador da qualidade aponta para falta de atratividade para a terceirização da gestão administrativa, sob o ponto de vista da empresa terceirizada. A pontuação mínima considerada é “0” para o empreendimento instalado em um mercado com alto poder de negociação dos fornecedores E a pontuação máxima é “2” para o padrão, fixado por *benchmarking* externo, considerado como o empreendimento que esteja instalado em um mercado com baixo poder de negociação dos fornecedores. Para o empreendimento que possua médio poder atribui-se a pontuação intermediária “1”.

#### 4.7.6. Tabulação e pontuação dos indicadores da qualidade para a etapa VI

Após a descrição de cada indicador, pode-se construir as Figuras 4.14 e 4.15, que apresentam a relação do indicador com o ambiente de avaliação e a sua estrutura.

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Concorrência existente no mercado	Avaliar a concorrência	Conhecer o nível de concorrência no mercado	<i>On line</i>	Concorrência com conceito inferior
Ameaça de negócios substitutos no mercado	Averiguar a existência de negócios substitutos	Conhecer o nível de negócios substitutos para o ramo	<i>On line</i>	Pequena ameaça
Ameaça de novos concorrentes no mercado	Averiguar a existência de novos negócios	Dimensionar a nova concorrência	<i>On line</i>	Pequena ameaça
Poder de negociação dos clientes	Avaliar o poder dos clientes	Conhecer o nível de poder dos clientes	<i>On line</i>	Baixo poder de negociação
Poder de negociação dos fornecedores	Avaliar o poder dos fornecedores	Conhecer o nível de poder dos fornecedores	<i>On line</i>	Baixo poder de negociação

Figura 4.14 - Relação do indicador com o ambiente de avaliação  
Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado

Indicador	Elemento	Fator	Valor
Concorrência existente no mercado	Mercado	Concorrência	0 – Concorrência com conceito superior 1 – Concorrência com mesmo conceito 2 – Concorrência com conceito inferior
Ameaça de negócios substitutos no mercado	Mercado	Negócios substitutos	1 – Grande ameaça 2 – Média ameaça 3 – Pequena ameaça
Ameaça de novos concorrentes no mercado	Mercado	Novos concorrentes	1 – Grande ameaça 2 – Média ameaça 3 – Pequena ameaça
Poder de negociação dos clientes	Mercado	Negociação com clientes	0 – Alto poder 1 – Médio poder 2 – Baixo poder
Poder de negociação dos fornecedores	Mercado	Negociação com fornecedores	0 – Alto poder 1 – Médio poder 2 – Baixo poder

Figura 4.15 – Estrutura do indicador  
Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado

Para cada indicador aplicam-se os pontos definidos conforme o seu valor e ambiente ao qual está inserido. A etapa VI tem peso 1, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa, conforme descrito na Figura 4.1. O ambiente do indicador está descrito na Figura 4.14 e o valor atribuído na Figura 4.15. A pontuação máxima, média e mínima de cada indicador é resultado da multiplicação do peso da etapa, pelo multiplicador do ambiente do indicador e pelos valores atribuídos na estrutura do indicador, apresentada na Tabela 4.6:

Tabela 4.6 – Pontuação dos indicadores  
Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado

ETAPA VI – Atratividade do Mercado	Peso	Ambiente	Valor	Pontuação		
				Máxima	Média	Mínima
Concorrência existente	1	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	6	3	0
Ameaça de negócios substitutos	1	<i>on line</i> (3)	3, 2, 1	9	6	3
Ameaça de novos concorrentes	1	<i>on line</i> (3)	3, 2, 1	9	6	3
Poder de negociação dos clientes	1	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	6	3	0
Poder de negociação dos fornecedores	1	<i>on line</i> (3)	2, 1, 0	6	3	0
TOTAL				36	21	6

#### 4.8. Montagem do Modelo

Os indicadores selecionados na elaboração do modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa são importantes para a tomada de decisão da



terceirização da gestão administrativa, com enfoque em melhoria contínua e vantagem competitiva.

A decisão por uma terceirização de gestão da administração resulta do número de pontos auferido ao valor adotado em cada análise de indicador, multiplicado pelo número do multiplicador do ambiente em que está inserido. Após a pontuação de cada enfoque da etapa, os pontos são somados e multiplicados pelo peso atribuído a cada etapa, apresentada nas Tabelas 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6.

A pontuação auferida é fruto de uma análise dinâmica e relativa, assim como a qualidade conceituada por Paladini (2002, p.14), dinâmica por “estar submetida a constantes alterações” e relativa por necessitar de contínua comparação com um dado referencial. Depois, todos os pontos das etapas são somados para se ter o resultado total. Agrupando todos os indicadores em uma única tabela, o modelo fica assim apresentado:

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa (Peso 2)</b>	<b>Forma da Propriedade</b> (multiplicador 3)		Valor Pontos
	Indiviso com majoritário		2   12
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário		1   6
	Pulverizada sem majoritário		0   0
	<b>Perfil do Proprietário</b> (multiplicador 2)		
	Empreendedor		3   12
	Investidor Institucional		2   8
	Investidor Imobiliário		1   4
	<b>Situação Jurídica da Formatação</b> (multiplicador 2)		
	Formatação adequada ou em construção		2   8
	Formatado com ressalvas		1   4
	Necessidade de reformatação		0   0
			<b>TOTAL</b>

ETAPA II - Aceitação da Empresa (Peso 3)	<b>Receita Mensal X Custo de Terceirização</b> (multiplicador 2)	Valor	Pontos	TOTAL
	Até 8% da receita mensal	2	12	
	De 8 a 15% da receita mensal	1	6	
	Mais de 15% da receita mensal	0	0	
	<b>Situação Financeira</b> (multiplicador 1)			
	Inadimplência de até 10% ou em construção	3	9	
	De 10 a 20% de inadimplência	2	6	
	Mais de 20% de inadimplência	1	3	
	<b>Recursos Financeiros</b> (multiplicador 2)			
	Sem ônus, com capacidade de investimento	2	12	
	Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest.	1	6	
Com ônus, sem capacidade de investimento	0	0		

ETAPA III - Valor Associado à Empresa (Peso 2)	<b>Qualidade da localização</b> (multiplicador 3)	Valor	Pontos	TOTAL
	Padrão alto	2	12	
	Padrão médio	1	6	
	Padrão baixo	0	0	
	<b>Estágio do projeto</b> (multiplicador 2)			
	Com área para expansão ou em construção	2	8	
	Sem necessidade de expansão	1	4	
	Necessidade de expansão, sem área	0	0	
	<b>Ciclo do Empreendimento</b> (multiplicador 3)			
	Em expansão ou em construção	2	12	
	Consolidado	1	6	
Em declínio	0	0		

ETAPA IV - Confiança na Imagem da Empresa (Peso 2)	<b>Situação comercial</b> (multiplicador 2)	Valor	Pontos	TOTAL
	Mais de 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	2	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso	1	4	
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso	0	0	
	<b>Conceito mercadológico</b> (multiplicador 3)			
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	2	12	
	Projeto com parcial alinhamento com o mercado alvo	1	6	
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo	0	0	
	<b>Valor da Marca</b> (multiplicador 3)			
	Marca consolidada	2	12	
	Marca em consolidação ou nova	1	6	
Marca trabalhada sem conceito	0	0		

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização (Peso 3)	<b>Formato administrativo atual</b> (multiplicador 1)		Valor	Pontos	TOTAL
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação		3	9	
	Com gestão compartilhada		2	6	
	Com gestão própria		1	3	
	<b>Experiência do proprietário</b> (multiplicador 2)				
	Rede de negócios similares		3	18	
	Rede de negócios diversos		2	12	
	Primeiro negócio do ramo		1	6	
	<b>Equipe Administrativa</b> (multiplicador 1)				
	Perfil adequado ou em estruturação		2	6	
	Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado		1	3	
	Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado		0	0	
	ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter (Peso 1)	<b>Concorrência existente no mercado</b> (multiplicador 3)		Valor	
Concorrência com conceito inferior			2	6	
Concorrência com mesmo conceito			1	3	
Concorrência com conceito superior			0	0	
<b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b> (multiplicador 3)					
Pequena ameaça de negócios substitutos			3	9	
Média ameaça de negócios substitutos			2	6	
Grande ameaça de negócios substitutos			1	3	
<b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b> (multiplicador 3)					
Pequena ameaça de novos concorrentes			3	9	
Média ameaça de novos concorrentes			2	6	
Grande ameaça de novos concorrentes			1	3	
<b>Poder de negociação dos clientes</b> (multiplicador 3)					
Baixo poder de negociação dos clientes			2	6	
Médio poder de negociação dos clientes			1	3	
Alto poder de negociação dos clientes			0	0	
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b> (multiplicador 3)					
Baixo poder de negociação dos fornecedores		2	6		
Médio poder de negociação dos fornecedores		1	3		
Alto poder de negociação dos fornecedores		0	0		

Figura 4.16 - Modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa

Caso um empreendimento seja analisado com os valores mínimos de cada indicador totalizará 22 pontos, com os máximos totalizará 198 pontos; se for avaliado pelos valores médios totalizará 110 pontos. Para o modelo proposto considera-se que um empreendimento que esteja entre a pontuação máxima 198, e a pontuação média 110 pontos, é considerado atrativo para a terceirização da gestão administrativa, ou seja, sugere-se que a terceirizada tenha interesse em propor o serviço à organização contratante.

Para ampliar a análise do modelo proposto e torná-lo mais adequado ao mercado, visto que existe uma grande defasagem de pontos entre a pontuação média e máxima, fez-se uma divisão através da mediana das pontuações. Tem-se a mediana de 154 pontos para esta faixa de análise, como apresentado na Figura 4.17.

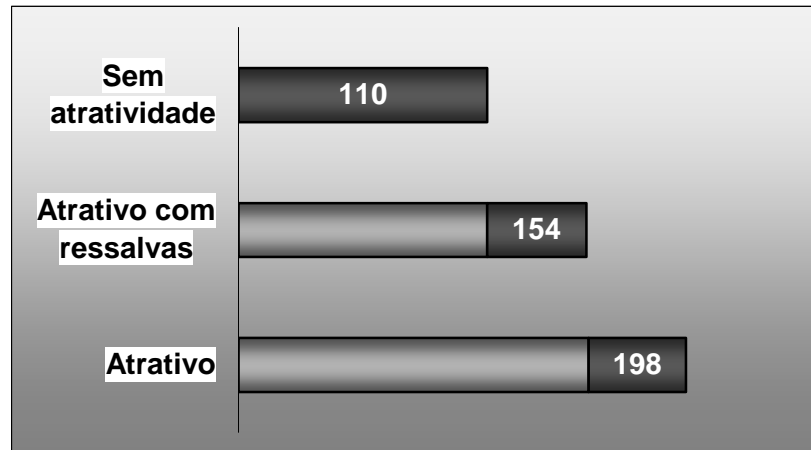


Figura 4.17 – Faixas de análise do grau de atratividade para a terceirização da gestão administrativa

Sendo assim o modelo proposto define três faixas de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa:

- ✓ Um empreendimento pode ser considerado como atrativo para a terceirização da gestão administrativa quando obtiver resultado superior a 154 pontos;
- ✓ Um empreendimento pode ser considerado como atrativo para a terceirização da gestão administrativa, mas com ressalvas, quando obtiver resultado entre 110 e 154 pontos, e
- ✓ Um empreendimento pode ser considerado sem atratividade para a terceirização da gestão administrativa quando obtiver resultado inferior a 110 pontos.

O resultado representa a capacidade de se proporcionar melhoria contínua nos processos administrativos e, conseqüentemente, vantagem competitiva, a partir do momento que os esforços dos proprietários da empresa contratante são concentrados nos objetivos do negócio, com a decisão de se terceirizar a gestão administrativa do empreendimento. A avaliação da atratividade é realizada para um determinado momento, não significando que o resultado seja uma análise definitiva.

#### **4.9. Considerações**

A estrutura do modelo proposto foi elaborada com ferramentas que possibilitam avaliar a atratividade que uma organização contratante exerce para que a empresa especializada em gestão administrativa venha a propor a terceirização deste serviço. O modelo se restringe a classificar em faixas de atratividade o interesse pela terceirização da gestão administrativa, não sendo apenas este o fator decisivo da tomada de decisão.

A tomada de decisão de se terceirizar a gestão administrativa depende de outras variáveis, como a perspectiva de parceria entre as empresas com vista a outros serviços, perspectiva de mudanças conjunturais que aumentem ou reduzam o grau da atratividade, e diversos outros fatores conforme a ação estratégica adotada pela terceirizada.

O modelo classifica o grau da atratividade sob a ótica da empresa terceirizada, sendo, portanto, um balizador a considerar, possibilitando que a terceirizada avalie se a prestação do serviço poderá gerar vantagem competitiva para a sua organização, no momento da análise.

No capítulo a seguir, o modelo é aplicado em diversos empreendimentos de setores distintos, estudados no Capítulo 3, mas dentro do segmento de empresas comerciais prestadoras de serviço.

## CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

No capítulo 4 foi elaborado o modelo proposto neste trabalho para a avaliação da atratividade para a uma empresa terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa a uma organização, futura contratante. O modelo elaborado é composto por seis etapas.

Neste capítulo o modelo proposto é aplicado em empreendimentos de dois segmentos distintos do mercado: indústria de *shopping centers* e indústria hoteleira.

Cada empreendimento foi analisado sob dois aspectos:

- econômico-financeiro: investigando sua qualidade interna, quanto à capacidade de geração de receitas e previsão de custos operacionais, com base na compatibilização do valor econômico projetado para o contrato, e nas inversões físicas a realizar; e
- mercadológico: investigando o nível de atratividade do segmento.

### 5.1. Aplicação na Indústria de *Shopping Centers*

O modelo proposto para a avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa foi aplicado em quatro empreendimentos da indústria de *shopping centers*.

Nesta indústria, o indicador da qualidade foi o *tenant mix*, conceitualmente definido no capítulo 3. Para a análise dos enfoques das situações das Forças de Porter:

- o mercado concorrente e o de novos entrantes foi analisado no mercado da área de influência do *shopping* da possível contratante;
- a análise de substitutos foi considerada no mercado do segmento de *shopping centers*;
- o cliente foi considerado como sendo o locatário de loja no *shopping* em análise; e
- o fornecedor como sendo o público consumidor de produtos ofertados no *shopping* em estudo.

A descrição de cada empreendimento precede a apresentação da aplicação do modelo proposto no capítulo 4.

### 5.1.1. Shopping 1

Este empreendimento está em fase de formatação e construção numa cidade de 280 mil habitantes no estado da Bahia. É o primeiro *shopping center* da cidade. O empreendimento similar mais próximo está há 290 km, numa cidade de 200 mil habitantes. O *shopping* está localizado próximo ao anel viário da cidade, mas distante do núcleo de maior adensamento populacional. O empreendedor é uma empresa de engenharia local com mais de 15 anos de atuação no mercado.

O Shopping 1 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 21.500 m<sup>2</sup>
- Área construída: 7.820 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 6.000 m<sup>2</sup>, sendo 3.000 m<sup>2</sup> para ancoragem, 780 m<sup>2</sup> para cinema e 200 m<sup>2</sup> para loja de diversão.
- Número de lojas: 66
- Vagas físicas de estacionamento: 400

A seguir o modelo é aplicado no Shopping 1, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
  - Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de uma empresa, cuja sociedade não tem um sócio majoritário, sendo a propriedade indivisa sem majoritário com valor 1, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste *shopping* é um investidor imobiliário com valor 1, na proposta.
  - Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção, tem valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- 3 pontos pela forma da propriedade,
- 2 pontos pelo perfil do proprietário, e
- 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 9, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 18 pontos para o Shopping 1, na Etapa I.

↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, somente 66 lojas, com 2.020 m<sup>2</sup> destinados a lojas satélites, e distante da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em mais de 15% da receita mensal de aluguéis ao empreendedor, com valor 0, na proposta.
- Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O *shopping* está em construção, com valor 3, na proposta.
- Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem financiamento para a construção, mas os proprietários têm capacidade de investimentos, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- 0 ponto pela receita mensal X custo de terceirização,
- 3 pontos pela situação financeira, e
- 2 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 5, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 15 pontos para o Shopping 1, na Etapa II.

↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento não está situado na região de adensamento populacional,



nem no vetor de crescimento natural para os bairros de melhor poder econômico, apesar de estar próximo ao anel viário da cidade, mas numa região de baixo adensamento populacional e de baixa renda. O baixo padrão da qualidade da localização tem valor 0, na proposta.

- Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* está em construção, com valor 2, na proposta.
- Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em construção tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- 0 ponto pela qualidade da localização,
- 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 10, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 20 pontos para o Shopping 1, na Etapa III.

↪ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção tendo valor 2, na proposta.
- Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento é o primeiro *shopping* a ser construído na cidade, sendo um projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo, com valor 0, na proposta.
- Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em construção, marca nova, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- 4 pontos pela situação comercial,
- 0 ponto pelo conceito mercadológico, e
- 3 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 14 pontos para o Shopping 1, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em fase de estruturação tendo valor 3, na proposta.
  - Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* é o primeiro negócio dos empreendedores neste ramo, com valor 1, na proposta.
  - Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em construção, em estruturação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- 3 pontos pelo formato administrativo atual,
- 2 pontos pela experiência do proprietário, e
- 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Shopping 1, na Etapa V.

- ↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Como o empreendimento é pioneiro na cidade, a concorrência existente é inferior ao conceito do *shopping center* tendo valor 2, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os *shopping centers* têm pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.

- Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o primeiro empreendimento deste ramo na cidade, a ameaça de instalação de outro *shopping* é grande, tendo valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade, o cliente da administração é o lojista, que passa a ter grande poder de negociação, pelas poucas opções de operadores no mercado, tendo valor 0, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores, indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade, o fornecedor tem grande poder de negociação, por haver poucas opções de fornecedores no mercado, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- 6 pontos pela concorrência existente no mercado,
- 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- 3 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- 0 ponto pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 18, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 18 pontos para o Shopping 1, na Etapa VI.

Na Figura 5.1, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Shopping 1.

MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA		
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos
	Indiviso com majoritário	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	6
	Pulverizada sem majoritário	
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>	
	Empreendedor	
	Investidor institucional	
	Investidor imobiliário	4
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>	
	Formatação adequada ou em construção	8
	Formatado com ressalvas	
Necessidade de reformatação		
	<b>TOTAL</b>	18

ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	15         <b>TOTAL</b>
	Até 8% da receita mensal		
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal	0	
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9	
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac. invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest.	6		
Com ônus, sem capacidade de investimento			

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	20         <b>TOTAL</b>
	Padrão alto		
	Padrão médio		
	Padrão baixo	0	
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	14         <b>TOTAL</b>
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo	0	
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada		
Marca em consolidação ou nova	6		
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21         <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9	
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria		
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos		
	Primeiro negócio do ramo	6	
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Valor	18
	Concorrência com conceito inferior	6	
	Concorrência com mesmo conceito		
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9	
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes	3	
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes	0		
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores			
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores	0		
<b>TOTAL</b>			<b>18</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO SHOPPING 1</b>			<b>106</b>

Figura 5.1 – Shopping 1

A aplicação do modelo no Shopping 1 totalizou 106 pontos. Pela proposta, o empreendimento não é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, pois possui condições que impedem o interesse, o estímulo para a terceirização da gestão administrativa. Como por exemplo: baixo padrão da qualidade da localização e conceito mercadológico desconhecido pelo mercado alvo. Além do alto poder de negociação dos clientes e fornecedores no mercado em que o Shopping 1 está sendo construído.

A decisão de se propor a terceirização da gestão administrativa pode ser alterada por fatores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa terceirizada, que possuem influência direta na tomada de decisão. O modelo aplicado a esta situação demonstra não ser, no momento, uma organização atrativa para a terceirização da gestão administrativa, apontando os indicadores que impactaram neste resultado.

### 5.1.2. Shopping 2

Empreendimento inaugurado em 1997, numa cidade de 320 mil habitantes no estado de Minas Gerais. É o primeiro e único *shopping center* da cidade. O empreendimento similar mais próximo está há 430 km, na capital mineira. O *shopping* está localizado próximo ao anel

viário da cidade, numa região adensada. A empreendedora do *shopping* é uma empresa limitada com 27 acionistas, entre pessoas físicas e jurídicas.

O Shopping 2 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 150.000 m<sup>2</sup>
- Área construída: 16.900 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 10.500 m<sup>2</sup>, sendo 4.800 m<sup>2</sup> do hipermercado, 800 m<sup>2</sup> da mega loja, 600 m<sup>2</sup> de cinema e 320 m<sup>2</sup> da loja de diversão.
- Número de lojas: 85
- Vagas físicas de estacionamento: 650

A seguir o modelo é aplicado no Shopping 2, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
  - Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de uma empresa, cuja sociedade não tem um sócio majoritário, sendo a propriedade indivisa sem majoritário com valor 1, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste *shopping* é um investidor institucional, com investimentos em outros ramos de negócios, tendo valor 2, na proposta.
  - Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi assessorado no seu planejamento por empresa especializada em *shopping centers*, tendo a formatação adequada ao negócio, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ♦ 3 pontos pela forma da propriedade,
- ♦ 4 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ♦ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 22 pontos para o Shopping 2, na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 85 lojas, 3.980 m<sup>2</sup> destinados a lojas satélites, e apesar de estar distante da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em entre 8% e 15% da receita mensal de aluguéis ao empreendedor, com valor 1, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O *shopping* está com mais de 20% de inadimplência, com valor 1, na proposta.
  - Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem financiamento para a construção, e os proprietários não têm capacidade de investimentos para o *shopping*, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 2 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 1 ponto pela situação financeira, e
- ◆ 0 ponto pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 3, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 9 pontos para o Shopping 2, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado em região de adensamento populacional, no vetor de crescimento natural para os bairros de melhor poder econômico, estando também próximo ao anel viário da cidade. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.

- Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* está em um terreno de 150 mil m<sup>2</sup>, possuindo área para expansão, tendo valor 2, na proposta.
- Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em fase de expansão tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Shopping 2, na Etapa III.

- ↪ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
  - Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Apesar do empreendimento estar em expansão existe uma eficiência de uso entre 75% e 90% da sua capacidade, tendo valor 1, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento foi o primeiro *shopping* a ser construído na cidade, mas como já tem mais 6 anos já tem o conceito conhecido e alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem sua marca consolidada no mercado, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 2 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 6 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 14, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 28 pontos para o Shopping 2, na Etapa IV.



- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão terceirizada, tendo valor 3, na proposta.
  - Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* não é o primeiro negócio dos empreendedores no ramo varejista, com valor 2, na proposta.
  - Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento possui uma equipe administrativa com necessidade de maior profissionalismo, mas o mercado não tem recurso humano adequado, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pelo formato administrativo atual,
- ◆ 4 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 0 ponto pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Shopping 2, na Etapa V.

- ↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Como o empreendimento é o único *shopping* da cidade, a concorrência existente é inferior ao conceito do *shopping center* tendo valor 2, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os *shopping centers* têm pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
  - Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade,

mas por estar consolidado, é média a ameaça de instalação de outro *shopping*, tendo valor 2, na proposta.

- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade, o cliente da administração é o lojista, que passa a ter grande poder de negociação, pelas poucas opções de operadores no mercado, tendo valor 0, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade, o fornecedor tem grande poder de negociação, por haver poucas opções de fornecedores no mercado, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 6 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 21, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 21 pontos para o Shopping 2, na Etapa VI.

Na Figura 5.2, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Shopping 2.

MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA		
ETAPA I - Confiança no Processo de Formação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos
	Indiviso com majoritário	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	6
	Pulverizada sem majoritário	
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>	
	Empreendedor	
	Investidor institucional	8
	Investidor imobiliário	
	➤ <b>Situação jurídica da formação</b>	
	Formatação adequada ou em construção	8
Formatado com ressalvas		
Necessidade de reformatação		
	<b>TOTAL</b>	22

ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	9          TOTAL
	Até 8% da receita mensal		
	De 8 a 15% da receita mensal	6	
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção		
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência	3	
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento	0		

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	32          TOTAL
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	28          TOTAL
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção		
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso	4	
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada	12	
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21          TOTAL
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9	
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria		
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos	12	
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação		
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado	0		

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	21
	Concorrência com conceito inferior	6	
	Concorrência com mesmo conceito		
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9	
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes	6	
	Grande ameaça de novos concorrentes		
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes	0		
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores			
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores	0		
<b>TOTAL</b>			<b>21</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO SHOPPING 2</b>		<b>133</b>	

Figura 5.2 – Shopping 2

A aplicação do modelo no Shopping 2 totalizou 133 pontos. Pela proposta, o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, mesmo com ressalvas, pois possui condições que tornam o empreendimento interessante. Como por exemplo: o valor associado à empresa. Além da concorrência instalada no mercado ter conceito inferior ao do Shopping 2, e de haver pequena ameaça de negócios substitutos ao *shopping* no mercado em estudo. O modelo tem o objetivo de avaliar a atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa ao proprietário do Shopping 2, sendo que a tomada de decisão de fazê-la ou não, é uma opção que cabe unicamente a empresa terceirizada, coerente com o foco estratégico da empresa terceirizada.

### 5.1.3. Shopping 3

Empreendimento inaugurado em 1996, numa cidade da região metropolitana da capital. A cidade possui mais de 400 mil habitantes. É o primeiro e único *shopping center* da cidade. O empreendimento similar mais próximo está há 8 km, na capital. O empreendimento está localizado numa região em expansão demográfica, numa avenida que divide as cidades, e próximo a um terminal de ônibus urbano. A empresa proprietária do *shopping* é uma empresa limitada, com sócios participantes também de uma empresa de engenharia.

O Shopping 3 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 60.000 m<sup>2</sup>
- Área construída: 41.750 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 24.000 m<sup>2</sup>, sendo 6.800 m<sup>2</sup> do hipermercado, 7.000m<sup>2</sup> de lojas âncoras, 540 m<sup>2</sup> de cinema, 520 m<sup>2</sup> da loja de diversão.
- Número de lojas: 200
- Vagas físicas de estacionamento: 1.000, sendo 380 cobertas

A seguir o modelo é aplicado no Shopping 3, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de uma empresa, cuja sociedade tem um sócio majoritário, com valor 2, na proposta.
- Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste *shopping* é um empreendedor, apesar de ter investimentos em outros ramos de negócios, dedica esforços diretos para que o *shopping* esteja sempre acompanhando o mercado, tendo valor 3, na proposta.
- Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi assessorado no seu planejamento por empresa especializada em *shopping centers*, tendo a formatação adequada ao negócio, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 6 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Shopping 3, na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 200 lojas, 9.140 m<sup>2</sup> destinados a lojas satélites, e próximo da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em até 8% da receita mensal de aluguéis ao empreendedor, com valor 2, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O *shopping* está com inadimplência entre 10% e 20%, com valor 2, na proposta.
  - Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem financiamento, e os empreendedores têm capacidade de investimentos para o *shopping*, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 2 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 2 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 8, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 24 pontos para o Shopping 3, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor Associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado em região de expansão demográfica, no entorno da capital, sendo um dos vetores de crescimento para os bairros de melhor poder econômico. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* está em um terreno de 60 mil m<sup>2</sup>, possuindo área para expansão, tendo valor 2, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em fase de expansão tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Shopping 3, na Etapa III.

↳ Etapa IV – Confiança na Imagem ou na Marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está com mais de 90% da sua eficiência de uso, tendo valor 2, na proposta.
- Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento foi o primeiro *shopping* a ser construído na cidade, apesar de estar na grande região da capital, onde já existem outros quatro *shopping centers*, tem mais 7 anos, já tem o conceito conhecido e alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
- Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem sua marca consolidada no mercado, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 6 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Shopping 3, na Etapa IV.

↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão própria, tendo valor 1, na proposta.
- Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* não é o único negócio dos empreendedores, que tem negócios diversos, como uma construtora, com valor 2, na proposta.
- Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento possui uma equipe administrativa com perfil adequado para a gestão de um *shopping center*, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 1 ponto pelo formato administrativo atual,
- ◆ 4 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Shopping 3, na Etapa V.

- ↪ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento é o único *shopping* da cidade, mas pela proximidade com a capital, que possui quatro *shoppings*, a concorrência existente tem o mesmo conceito, ou seja, *shopping centers*, tendo valor 1, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os *shopping centers* tem pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
  - Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Apesar de ser o único empreendimento deste ramo na cidade, mas pelo seu porte e consolidação, é pequena a ameaça de instalação de outro *shopping* na sua área de influência primária, tendo valor 3, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Pela proximidade com a capital que já possui outros



empreendimentos deste ramo, o cliente da administração é o lojista, mas pelo fato de ser o único da cidade, tem médio poder de negociação, tendo valor 1, na proposta.

- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único empreendimento deste ramo na cidade, mas pela proximidade com a capital, o fornecedor tem médio poder de negociação, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 3 pontos pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 3 pontos pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 27, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 27 pontos para o Shopping 3, na Etapa VI.

Na Figura 5.3, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Shopping 3.

MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA		
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos
	Indiviso com majoritário	12
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	
	Pulverizada sem majoritário	
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>	
	Empreendedor	12
	Investidor institucional	
	Investidor imobiliário	
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>	
	Formatação adequada ou em construção	8
	Formatado com ressalvas	
	Necessidade de reformatação	
		32
		TOTAL

ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	24
	Até 8% da receita mensal	12	
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		6
	Inadimplência de até 10% ou em construção		
	De 10 a 20% de inadimplência	6	
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		6
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest	6		
Com ônus, sem capacidade de investimento			
<b>TOTAL</b>			

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	32
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		8
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		12
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			
<b>TOTAL</b>			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	32
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		12
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		12
	Marca consolidada	12	
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito			
<b>TOTAL</b>			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação		
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria	3	
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		12
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos	12	
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		6
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			
<b>TOTAL</b>			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	Concorrência existente no mercado		Pontos
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito		3
	Concorrência com conceito superior		
	Ameaça de negócios substitutos no mercado		
	Pequena ameaça de negócios substitutos		9
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	Ameaça de novos concorrentes no mercado		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		9
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes		
	Poder de negociação dos clientes		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		3
Alto poder de negociação dos clientes			
Poder de negociação dos fornecedores			
Baixo poder de negociação dos fornecedores			
Médio poder de negociação dos fornecedores		3	
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL</b>			<b>27</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO SHOPPING 3</b>			<b>168</b>

Figura 5.3 – Shopping 3

A aplicação do modelo no Shopping 3 totalizou 168 pontos. Pela proposta o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante. Considerando os principais pontos atrativos, como: a confiança no processo de formatação, o valor associado à empresa e a confiança na empresa. Além da pequena ameaça de negócios substitutos e novos concorrentes no mercado em que o Shopping 3 está implantado.

#### 5.1.4. Shopping 4

Empreendimento inaugurado em 1995, numa capital com mais de 1 milhão e 200 mil habitantes. É o terceiro *shopping center* da cidade. O empreendimento similar mais próximo está há 5 km. O empreendimento está localizado na região de maior adensamento populacional da cidade. A empresa proprietária do *shopping* é um condomínio civil, entre 1 pessoa física, 1 jurídica e 4 fundos de pensão. Os fundos de pensão e a pessoa jurídica também participam de outros empreendimentos brasileiros de *shopping centers*.

O Shopping 4 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 48.000 m<sup>2</sup>
- Área construída: 46.500 m<sup>2</sup>

- Área Bruta Locável / ABL: 20.400 m<sup>2</sup>, sendo 5.800 m<sup>2</sup> do hipermercado, 5.000m<sup>2</sup> de lojas âncoras, 1.200 m<sup>2</sup> de cinema e 650 m<sup>2</sup> da loja de diversão.
- Número de lojas: 180
- Vagas físicas de estacionamento: 1.400, sendo 600 cobertas

A seguir o modelo é aplicado no Shopping 4, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de um condomínio civil, indiviso, com sócio majoritário, com valor 2, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste *shopping* é um investidor institucional, com investimentos em outros ramos de negócios, tendo valor 2, na proposta.
  - Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi assessorado no seu planejamento por empresa especializada em *shopping centers*, tendo a formatação adequada ao negócio, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 4 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 14, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 28 pontos para o Shopping 4 na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da Empresa, por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto:
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 180 lojas,

7.750 m<sup>2</sup> destinados a lojas satélites, e próximo da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em até 8% da receita mensal de aluguéis ao empreendedor, com valor 2, na proposta.

- Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O *shopping* está com inadimplência de mais de 20%, com valor 1, na proposta.
- Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento não tem financiamento, mas os proprietários não têm capacidade de investimentos para o *shopping*, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 1 ponto pela situação financeira, e
- ◆ 0 ponto pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 5, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 15 pontos para o Shopping 4, na Etapa II.

↪ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto:

- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado na região de maior adensamento populacional da capital. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
- Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* está em um terreno de 48 mil m<sup>2</sup>, não possuindo área para expansão, tendo valor 0, na proposta.
- Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está consolidado, com mais de 8 anos no mercado, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 0 ponto pelo estágio do projeto, e
- ◆ 3 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 9, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 18 pontos para o Shopping 4, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está com mais de 90% da sua eficiência de uso, tendo valor 2, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento foi o terceiro *shopping* a ser construído na cidade, tem mais de 8 anos, já tem o conceito conhecido e alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem sua marca consolidada no mercado, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 6 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Shopping 4, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão terceirizada, tendo valor 3, na proposta.
  - Experiência do proprietário, indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O *shopping* não é o único negócio dos empreendedores, que tem investimentos em outros *shoppings*, com valor 3, na proposta.

- Equipe administrativa, indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento possui uma equipe administrativa com perfil adequado para a gestão de um *shopping center*, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pelo Formato administrativo atual,
- ◆ 6 pontos pela Experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela Equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 33 pontos para o Shopping 4, na Etapa V.

- ↪ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
  - Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento foi o terceiro *shopping* da cidade, que teve o seu primeiro *shopping* 14 anos antes, a concorrência existente tem o mesmo conceito, ou seja, *shopping centers*, tendo valor 1, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os *shopping centers* tem pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
  - Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar em uma região de pouca disponibilidade de área ociosa, pelo seu porte e consolidação, é pequena a ameaça de instalação de outro *shopping* na sua área de influência primária, tendo valor 3, na proposta.
  - Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Pela cidade ter outros empreendimentos deste ramo, o cliente da administração, que é o lojista, tem baixo poder de negociação, tendo valor 2, na proposta.
  - Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Pela cidade ter outros empreendimentos deste ramo, os fornecedores têm baixo poder de negociação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ♦ 3 pontos pela Concorrência existente no mercado,
- ♦ 9 pontos pela Ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ♦ 9 pontos pela Ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ♦ 6 pontos pelo Poder de negociação dos clientes, e
- ♦ 6 pontos pelo Poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 33, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 33 pontos para o Shopping 4, na Etapa VI.

Na Figura 5.4, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Shopping 4.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa</b>	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos	<b>28</b>  <b>TOTAL</b>
	Indiviso com majoritário	12	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário		
	Pulverizada sem majoritário		
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>		
	Empreendedor		
	Investidor institucional	8	
	Investidor imobiliário		
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>		
	Formatação adequada ou em construção	8	
Formatado com ressalvas			
Necessidade de reformatação			
<b>ETAPA II – Aceitação da Empresa</b>	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	<b>15</b>  <b>TOTAL</b>
	Até 8% da receita mensal	12	
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção		
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência	3	
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento	0		



ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	18          <b>TOTAL</b>
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção		
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área	0	
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção		
Consolidado	6		
Em declínio			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	32          <b>TOTAL</b>
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada	12	
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	33          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9	
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria		
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares	18	
	Rede de negócios diversos		
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	33
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito	3	
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9	
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes	9	
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes		
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes	6	
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes			
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores	6		
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL</b>			<b>33</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO SHOPPING 4</b>		<b>159</b>	

Figura 5.4 – Shopping 4

A aplicação do modelo no Shopping 4 totalizou 159 pontos. Pela proposta o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante. Considerando os principais pontos atrativos, como: a confiança na imagem da empresa e a adequação da empresa para a terceirização. Além da pequena ameaça de negócios substitutos e novos concorrentes; e, do baixo poder de negociação dos clientes e fornecedores no mercado, em que o *shopping* está implantado.

## 5.2. Aplicação na Indústria Hoteleira

O modelo proposto para a avaliação da atratividade de terceirização da gestão administrativa foi aplicado em três empreendimentos da indústria hoteleira.

Nesta indústria, o indicador da qualidade foi a categoria das instalações e serviços oferecidos, conceitualmente definidos no capítulo 3. Para a análise dos enfoques das situações das Forças de Porter:

- o mercado concorrente e o de novos entrantes foi analisado na área da cidade onde o hotel está inserido;
- a análise de substitutos foi considerada no mercado do segmento de hotelaria;

- o cliente foi considerado como sendo o usuário de unidades habitacionais do hotel em análise; e
- o fornecedor como sendo os fornecedores de produtos e serviços necessários ao funcionamento adequado do hotel em estudo.

A descrição de cada empreendimento precede a apresentação da aplicação do modelo proposto no capítulo 4.

### 5.2.1 Hotel 1

Empreendimento em fase de construção, próximo a uma cidade turística do estado de Goiás, há 5 km do centro histórico. É o primeiro hotel tematizado da região, com proposta de ser um *lodge*, conceitualmente definido no capítulo 3. O empreendimento está localizado em área de futura preservação ambiental. O proprietário é um empresário do ramo de prestação de serviço, e o hotel será sua principal fonte de renda alternativa.

O Hotel 1 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 420.000 m<sup>2</sup>
- Área construída: 1.900 m<sup>2</sup>
- Número de unidades: 36
- Centro de convenções, restaurante, ofurô, quadras esportivas, SPA, piscinas e estacionamento.

A seguir o modelo é aplicado no Hotel 1, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de um investidor apenas, com valor 2, na proposta.

- Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste hotel é um investidor institucional, tendo valor 2, na proposta.
- Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi assessorado no seu planejamento por empresa especializada em formatação de hotéis, tendo a formatação adequada ao negócio, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 4 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 14, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 28 pontos para o Hotel 1 na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
  - Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com apenas 36 unidades, e pela distância da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em mais de 15% da receita mensal do empreendedor, com valor 0, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O hotel está com em construção, com valor 3, na proposta.
  - Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem financiamento, e o proprietário não tem capacidade de investimento no hotel, tem do valor 0, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 3 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 0 ponto pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 3, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 9 pontos para o Hotel 1, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado nas proximidades de uma cidade turística, não estando na região de maior procura de hospedagem. O baixo padrão da qualidade da localização tem valor 0, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O hotel está em construção, tendo valor 2, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O hotel está em construção, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela qualidade da localização,
- ◆ 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 10, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 20 pontos para o Hotel 1, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo.
- Situação comercial, indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção, tendo valor 2, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento é o primeiro hotel tematizado, de charme da região, um conceito novo no mercado alvo, com valor 0, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em construção, sendo a sua marca nova no mercado, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 0 ponto pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 3 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 14 pontos para o Hotel 1, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em fase de estruturação, tendo valor 3, na proposta.
  - Experiência do proprietário, indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O hotel é o primeiro negócio do proprietário no ramo, com valor 1, na proposta.
  - Equipe administrativa, indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em construção, com a equipe administrativa em estruturação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pelo formato administrativo atual,
- ◆ 2 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Hotel 1, na Etapa V.

- ↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Como a cidade é turística já existem diversos hotéis e pousadas que atendem a demanda do mercado, a concorrência existente tem o conceito

superior, por ser consolidada, em relação a um *lodge*, tematizado, tendo valor 0, na proposta.

- Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O ramo de hospedagem, aí incluído os hotéis, tem pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
- Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser a região um pólo turístico, há grande ameaça de instalação de outros hotéis ou negócios similares na região, tendo valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Pela cidade ter outros empreendimentos, o cliente de hospedagem tem grande poder de negociação, tendo valor 0, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser um conceito novo de hospedagem, com necessidade de fornecedores especializados, ele têm alto poder de negociação, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 3 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 12, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 12 pontos para o Hotel 1, na Etapa VI.

Na Figura 5.5, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Hotel 1.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos	28 TOTAL
	Indiviso com majoritário	12	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário		
	Pulverizada sem majoritário		
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>		
	Empreendedor		
	Investidor institucional	8	
	Investidor imobiliário		
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>		
	Formatação adequada ou em construção	8	
Formatado com ressalvas			
Necessidade de reformatação			
ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	9 TOTAL
	Até 8% da receita mensal		
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal	0	
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9	
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento	0		
ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	20 TOTAL
	Padrão alto		
	Padrão médio		
	Padrão baixo	0	
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			
ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	14 TOTAL
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo	0	
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada		
Marca em consolidação ou nova	6		
Marca trabalhada sem conceito			



ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21	TOTAL
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9		
	Com gestão compartilhada			
	Com gestão própria			
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>			
	Rede de negócios similares			
	Rede de negócios diversos			
	Primeiro negócio do ramo	6		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>			
	Perfil adequado ou em estruturação	6		
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado				
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado				
ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	12	TOTAL
	Concorrência com conceito inferior			
	Concorrência com mesmo conceito			
	Concorrência com conceito superior	0		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>			
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9		
	Média ameaça de negócios substitutos			
	Grande ameaça de negócios substitutos			
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>			
	Pequena ameaça de novos concorrentes			
	Média ameaça de novos concorrentes			
	Grande ameaça de novos concorrentes	3		
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>			
	Baixo poder de negociação dos clientes			
Médio poder de negociação dos clientes				
Alto poder de negociação dos clientes	0			
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>				
Baixo poder de negociação dos fornecedores				
Médio poder de negociação dos fornecedores				
Alto poder de negociação dos fornecedores	0			
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO HOTEL 1</b>			<b>104</b>	

Figura 5.5 – Hotel 1

A aplicação do modelo no Hotel 1 totalizou 104 pontos. Pela proposta, o empreendimento não é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, pois possui condições que impedem o interesse, o estímulo para a terceirização da gestão administrativa. Como por exemplo: comprometimento estimado em mais de 15% da receita mensal com a terceirização, hotel com ônus financeiro e proprietários sem capacidade de novos investimentos, baixo padrão da qualidade da localização e conceito mercadológico desconhecido pelo mercado alvo. Além de haver concorrência com conceito superior e do alto poder de negociação dos clientes e fornecedores no mercado em que o Hotel 1 está sendo construído.

A decisão de se propor a terceirização da gestão administrativa pode ser alterada por fatores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa terceirizada, que possuem influência direta na tomada de decisão. O modelo aplicado a esta situação demonstra não ser, no momento, uma organização atrativa para a terceirização da gestão administrativa, apontando os indicadores que impactaram neste resultado.

### 5.2.2. Hotel 2

Empreendimento inaugurado em 1986, numa capital com mais de 1 milhão e 200 mil habitantes. Foi o primeiro hotel de categoria luxo da cidade, conforme classificação descrita no capítulo 3. O empreendimento está localizado numa das regiões de maior adensamento populacional da cidade, que após a implantação deste hotel se tornou uma região com vários empreendimentos similares. O proprietário do hotel tem diversos negócios.

O Hotel 2 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 2.100 m<sup>2</sup>
- Área construída: 7.200 m<sup>2</sup>
- Número de unidades: 177
- Centro de convenções, com salas multiuso, restaurantes, piscina e estacionamento.

A seguir o modelo é aplicado no Hotel 2, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de uma família, um investidor apenas, com valor 2, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste hotel é um empreendedor, que apesar de ter investimentos em outros ramos de negócios, dedica esforços diretos para que o hotel esteja sempre acompanhando o mercado, tendo valor 3, na proposta.

- Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi assessorado no seu planejamento por empresa especializada em formatação de hotéis, tendo a formatação adequada ao negócio, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 6 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Hotel 2 na Etapa I.

↪ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 177 unidades, e pela proximidade da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em até 8% da receita mensal do empreendedor, com valor 2, na proposta.
- Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O hotel tem inadimplência de até 10%, com valor 3, na proposta.
- Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento não tem financiamento, e o proprietário tem capacidade de investimento, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 3 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 4 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 33 pontos para o Hotel 2, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado numa região de alto poder aquisitivo e que após a inauguração deste hotel teve a instalação de diversos negócios do ramo de hospedagem. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O hotel não apresenta necessidade de expansão, tendo valor 1, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O hotel está consolidado, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 2 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 3 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 22 pontos para o Hotel 2, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem mais 90% do nível de eficiência de uso, com uma taxa de ocupação acima da média do mercado, tendo valor 2, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo proposto. O empreendimento tem mais de 8 anos estando alinhado com o mercado alvo, com valor 2, no modelo proposto.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem sua marca consolidada, sendo referência de opção por hospedagem na cidade, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 6 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Hotel 2, na Etapa IV.

↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão própria, familiar, tendo valor 1, na proposta.
- Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário do hotel tem negócios diversos, com valor 2, na proposta.
- Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem uma equipe administrativa adequada para gestão de hotel, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 1 ponto pelo formato administrativo atual,
- ◆ 4 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Hotel 2, na Etapa V.

↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.

- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser o único hotel de luxo da cidade, a concorrência existente tem o conceito inferior, tendo valor 2, na proposta.

- Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O ramo de hospedagem, aí incluído os hotéis, tem pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
- Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar localizado em uma cidade com alta taxa de crescimento, há grande ameaça de instalação de outros hotéis ou negócios similares na região, tendo valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Pela cidade ter outros empreendimentos, mas por ser o único hotel de luxo, o cliente tem médio poder de negociação, tendo valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por ser um conceito já consolidado no mercado, mas pelo fato de ter necessidade específica para a categoria luxo, os fornecedores têm médio poder de negociação, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 3 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 3 pontos pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 3 pontos pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 24, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 24 pontos para o Hotel 2, na Etapa VI.

Na Figura 5.6, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Hotel 2.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos	32  TOTAL
	Indiviso com majoritário	12	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário		
	Pulverizada sem majoritário		
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>		
	Empreendedor	12	
	Investidor institucional		
	Investidor imobiliário		
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>		
	Formatação adequada ou em construção	8	
Formatado com ressalvas			
Necessidade de reformatação			
ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	33  TOTAL
	Até 8% da receita mensal	12	
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9	
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento	12	
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento			
ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	22  TOTAL
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção		
	Sem necessidade de expansão	4	
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção		
Consolidado	6		
Em declínio			
ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	32  TOTAL
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada	12	
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação		
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria	3	
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos	12	
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			
ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	24                <b>TOTAL</b>
	Concorrência com conceito inferior	6	
	Concorrência com mesmo conceito		
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9	
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes	3	
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
Médio poder de negociação dos clientes	3		
Alto poder de negociação dos clientes			
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores			
Médio poder de negociação dos fornecedores	3		
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO HOTEL 2</b>		<b>164</b>	

Figura 5.6 – Hotel 2

A aplicação do modelo no Hotel 2 totalizou 164 pontos. Pela proposta o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante. Considerando os principais pontos atrativos, como: a aceitação da empresa, a confiança no processo de formatação e na imagem da empresa. Além da pequena ameaça de negócios substitutos ao hotel de luxo, e da concorrência instalada no mercado ter conceito inferior ao do Hotel 2.

### 5.2.3. Hotel 3

Empreendimento inaugurado em 1993, numa cidade do interior de Goiás com 120 mil habitantes, que tem recebido, nos últimos anos, expressivos investimentos no segmento de



agroindústria. Foi o primeiro hotel de categoria turística da cidade, conforme classificação descrita no capítulo 3. O empreendimento está localizado na principal avenida da cidade. O proprietário do hotel tem diversos negócios.

O Hotel 3 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 900 m<sup>2</sup>
- Área construída: 3.100 m<sup>2</sup>
- Número de unidades: 60
- Centro de convenções, com salas multiuso; restaurante e estacionamento.

A seguir o modelo é aplicado no Hotel 3, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
  - Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de uma família, um investidor apenas, com valor 2, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste hotel é um empreendedor, que apesar de ter investimentos em outros ramos de negócios, dedica esforços diretos para que o hotel esteja sempre acompanhando o mercado, tendo valor 3, na proposta.
  - Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem formatação adequada ao negócio de hotelaria, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ♦ 6 pontos pela forma da propriedade,
- ♦ 6 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ♦ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Hotel 3 na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com apenas 60 unidades, e pela distância da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em mais de 15% da receita mensal do empreendedor, com valor 0, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O hotel tem inadimplência de até 10%, com valor 3, na proposta.
  - Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento não tem financiamento, mas o proprietário não tem capacidade de investimento, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 3 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 0 ponto pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 3, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 9 pontos para o Hotel 3, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto:
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado na principal avenida da cidade. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O hotel não apresenta necessidade de expansão, tendo valor 1, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O hotel está consolidado, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 2 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 3 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 22 pontos para o Hotel 3, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento tem entre 75% e 90% do nível de eficiência de uso, tendo valor 1, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem mais de 10 anos estando alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento tem sua marca consolidada, sendo referência de opção por hospedagem na cidade, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 2 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 6 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 14, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 28 pontos para o Hotel 3, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão própria, familiar, tendo valor 1, na proposta.
  - Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário do hotel tem negócios diversos, com valor 2, na proposta.

- Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem uma equipe administrativa adequada para gestão de hotel, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 1 ponto pelo formato administrativo atual,
- ◆ 4 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Hotel 3, na Etapa V.

- ↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
  - Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Apesar de ter sido o primeiro hotel de categoria turística da cidade, pela gama de investimentos que o município tem recebido, outras opções de hospedagem têm-se instalado, sendo que concorrência existente tem conceito similar, tendo valor 1, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O ramo de hospedagem, aí incluído os hotéis, tem pouca ameaça de negócios substitutos, com valor 3, na proposta.
  - Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar localizado em uma cidade com alta taxa de crescimento, há grande ameaça de instalação de outros hotéis ou negócios similares na região, tendo valor 1, na proposta.
  - Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outras opções de hospedagem, inclusive outro hotel de categoria turística. O cliente tem alto poder de negociação, tendo valor 0, na proposta.
  - Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Apesar da cidade ter outros empreendimentos hoteleiros,

mas não formam um montante expressivo para os fornecedores, e por estar distante da capital, os fornecedores têm alto poder de negociação, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 9 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 3 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 15, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 15 pontos para o Hotel 3, na Etapa VI.

Na Figura 5.7, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Hotel 3.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa</b>	➤ <b>Forma da propriedade)</b>	Pontos	<b>32</b>
	Indiviso com majoritário	12	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário		
	Pulverizada sem majoritário		
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>		
	Empreendedor	12	
	Investidor institucional		
	Investidor imobiliário		
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>		
	Formatação adequada ou em construção	8	
Formatado com ressalvas			
Necessidade de reformatação			
		<b>TOTAL</b>	
<b>ETAPA II – Aceitação da Empresa</b>	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	<b>9</b>
	Até 8% da receita mensal		
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal	0	
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9	
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento	0		
		<b>TOTAL</b>	

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	22          <b>TOTAL</b>
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção		
	Sem necessidade de expansão	4	
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção		
Consolidado	6		
Em declínio			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	28          <b>TOTAL</b>
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção		
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso	4	
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada	12	
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação		
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria	3	
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos	12	
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	15
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito	3	
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos	9	
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos		
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes	3	
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes	0		
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores			
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores	0		
<b>TOTAL</b>			
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO HOTEL 3</b>		<b>127</b>	

Figura 5.7 – Hotel 3

A aplicação do modelo no Hotel 3 totalizou 127 pontos. Pela proposta, o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, mesmo com ressalvas, pois possui condições que tornam o empreendimento interessante. Como por exemplo: confiança no processo de formatação da empresa. Além da pequena ameaça de negócios substitutos aos hotéis turísticos. O modelo tem o objetivo de avaliar a atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa ao proprietário do Hotel 3, sendo que a tomada de decisão de fazê-la ou não, é uma opção que cabe unicamente a empresa terceirizada, coerente com o foco estratégico da empresa terceirizada.

### 5.3. Aplicação em Centros Comerciais

Além da aplicação em empreendimentos de indústrias específicas, o modelo foi aplicado também em 3 negócios com conceito misto, com operações de varejo e de salas comerciais.

Nos empreendimentos mistos o indicador da qualidade foi o *tenant mix*, conceitualmente definido no capítulo 3, e a qualidade das instalações e serviços oferecidos. Para a análise dos enfoques das situações das Forças de Porter:

- o mercado concorrente e o de novos entrantes foi analisado no mercado da área de influência do centro comercial da possível contratante;
- a análise de substitutos foi considerada no mercado do segmento de centros comerciais;
- o cliente foi considerado como sendo o locatário de loja ou salas do centro comercial em análise; e
- o fornecedor como sendo o público consumidor de produtos e serviços ofertados no centro comercial em estudo.

A descrição de cada empreendimento precede a apresentação da aplicação do modelo proposto no capítulo 4.

#### 5.3.1. Centro Comercial 1

Centro Comercial em construção, numa capital com mais de 2 milhões e 500 mil habitantes. O empreendimento é composto por salas comerciais vendidas unitariamente e por lojas locadas que compõem o *shopping center*. Está localizado numa região em expansão demográfica. O empreendimento similar mais próximo está há 5 km. A empresa proprietária do *shopping* é um condomínio civil composto por pessoas físicas e jurídicas.

O Centro Comercial 1 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 12.600 m<sup>2</sup>
- Área construída: 50.400 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 8.500 m<sup>2</sup>, sendo 2.100 m<sup>2</sup> do supermercado.
- Número de lojas: 112
- Área Bruta Locável de salas comerciais: 11.700 m<sup>2</sup>
- Número de salas comerciais: 224
- Vagas físicas de estacionamento: 890, sendo 820 cobertas

A seguir o modelo é aplicado no Centro Comercial 1, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.



- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de uma cooperativa, com vários cotistas sem um majoritário, mas é um empreendimento indiviso, com valor 1, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Os proprietários das cotas são investidores imobiliários, que desejam ter um empreendimento com taxas de retorno que satisfaçam os investimentos, tendo valor 1, na proposta.
  - Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção, com valor 2, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 2 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 4 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 9, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 18 pontos para o Centro Comercial 1 na Etapa I.

- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 112 lojas comerciais, 6.400 m<sup>2</sup> de área para lojas satélites, e 224 salas comerciais, e mesmo pela distância da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em menos de 8% da receita mensal, com valor 2, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em construção, com valor 3, na proposta.

- Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento é construído com as cotas dos cooperados, sem ônus, mas os proprietários não têm capacidade de investimento, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 3 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 2 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 9, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 27 pontos para o Centro Comercial 1, na Etapa II.

↪ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado numa região de expansão demográfica, servido de transporte público, numa das principais avenidas deste novo setor da cidade, mas ainda pouca adensada. O médio padrão da qualidade da localização tem valor 1, na proposta.
- Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção, tendo valor 2, na proposta.
- Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em construção, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 13, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 26 pontos para o Centro Comercial 1, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em construção, tendo valor 2, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado em uma cidade onde existem diversos projetos similares, estando alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está em construção, sendo uma marca nova, com valor 1, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 3 pontos pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 13, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 26 pontos para o Centro Comercial 1, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está com gestão em fase de estruturação, tendo valor 3, na proposta.
  - Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Para a maioria dos cooperados, inclusive para a própria cooperativa, este é o primeiro centro comercial de que participam, com valor 1, na proposta.
  - Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está estruturando a sua equipe administrativa, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ♦ 3 pontos pelo formato administrativo atual,
- ♦ 2 pontos pela experiência do proprietário, e
- ♦ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Centro Comercial 1, na Etapa V.

↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.

- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Existem empreendimentos com conceito similar na região, tendo valor 1, na proposta.
- Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os centros comerciais têm grande ameaça de negócios substitutos, como negócios exclusivos de *shopping centers* e de salas comerciais, com valor 1, na proposta.
- Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar localizado em um setor de franco crescimento e adensamento populacional, há grande ameaça de instalação de outros centros comerciais na região, tendo valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outras opções de negócios similares, com o cliente dos centros comerciais, que para a administração são os lojistas e salistas, tendo alto poder de negociação, com valor 0, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outros empreendimentos similares, com um montante expressivo para os fornecedores, estando em uma capital, os fornecedores têm baixo poder de negociação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ♦ 3 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ♦ 3 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,

- ♦ 3 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ♦ 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- ♦ 6 pontos pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 15, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 15 pontos para o Centro Comercial 1, na Etapa VI.

Na Figura 5.8, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Centro Comercial 1.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>		
<b>ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa</b>	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos
	Indiviso com majoritário	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	6
	Pulverizada sem majoritário	
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>	
	Empreendedor	
	Investidor institucional	
	Investidor imobiliário	4
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>	
	Formatação adequada ou em construção	8
Formatado com ressalvas		
Necessidade de reformatação		
		<b>18</b>
		<b>TOTAL</b>
<b>ETAPA II – Aceitação da Empresa</b>	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos
	Até 8% da receita mensal	12
	De 8 a 15% da receita mensal	
	Mais de 15% da receita mensal	
	➤ <b>Situação financeira</b>	
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9
	De 10 a 20% de inadimplência	
	Mais de 20% de inadimplência	
	➤ <b>Recursos financeiros</b>	
	Sem ônus, com capacidade de investimento	
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest	6	
Com ônus, sem capacidade de investimento		
		<b>27</b>
		<b>TOTAL</b>

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	26          <b>TOTAL</b>
	Padrão alto		
	Padrão médio	6	
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	26          <b>TOTAL</b>
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada		
Marca em consolidação ou nova	6		
Marca trabalhada sem conceito			

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	21          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9	
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria		
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos		
	Primeiro negócio do ramo	6	
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	15
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito	3	
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos		
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos	3	
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes		
	Grande ameaça de novos concorrentes	3	
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes	0		
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores	6		
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO CENTRO COMERCIAL 1</b>		<b>133</b>	

Figura 5.8 – Centro Comercial 1

A aplicação do modelo no Centro Comercial 1 totalizou 133 pontos. Pela proposta, o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, mesmo com ressalvas, pois possui condições que tornam o empreendimento interessante, mesmo estando em construção. Como por exemplo: o comprometimento de até 8% da receita mensal com a terceirização, e o projeto ter conceito mercadológico alinhado com o mercado alvo. Além do baixo poder de negociação dos fornecedores. O modelo tem o objetivo de avaliar a atratividade de se propor a terceirização da gestão administrativa ao Centro Comercial 1, sendo que a tomada de decisão de fazê-la ou não, é uma opção que cabe unicamente a empresa terceirizada, coerente com o foco estratégico da empresa terceirizada.

### 5.3.2. Centro Comercial 2

O Centro Comercial foi inaugurado em 1995, numa capital com mais de 2 milhões habitantes. O empreendimento é composto por salas e lojas vendidas unitariamente. Está localizado na região de maior concentração populacional da cidade. Empreendimento similar mais próximo está há 500 m. Não existe uma empresa proprietária do empreendimento, que é gerido por conselhos eleitos sazonalmente.

O Centro Comercial 2 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 7.500 m<sup>2</sup>
- Área construída: 59.200 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 14.600 m<sup>2</sup>
- Número de lojas: 206
- Área Bruta Locável de salas comerciais: 11.200 m<sup>2</sup>
- Número de salas comerciais: 287
- Vagas físicas de estacionamento coberto: 660

A seguir o modelo é aplicado no Centro Comercial 2, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de vários donos, não tendo um majoritário, com valor 0, na proposta.
- Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Os proprietários são investidores imobiliários, que desejam ter um empreendimento com taxas de retorno que satisfaçam os investimentos, tendo valor 1, na proposta.
- Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento foi construído sem assessoria especializada, necessitando de formatação, com valor 0, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela forma da propriedade,
- ◆ 2 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 0 ponto pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 2, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 4 pontos para o Centro Comercial 2 na Etapa I.



- ↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 206 lojas, e 287 salas comerciais, e mesmo pela distância da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em menos de 8% da receita mensal, com valor 2, na proposta.
  - Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem mais de 20% de inadimplência, com valor 1, na proposta.
  - Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento não tem financiamento, mas os proprietários não têm capacidade de investimento, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 1 ponto pela situação financeira, e
- ◆ 2 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 7, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 21 pontos para o Centro Comercial 2, na Etapa II.

- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado na região de maior concentração demográfica, servida de transporte público, numa das principais avenidas deste novo setor da cidade. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento necessita de expansão, mas não tem área, tendo valor 0, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento, que fora inaugurado há mais de 8 anos, está em

declínio pelos vários indicadores analisados, como investimento, formatação, vacância, tamanho, dentre outros. Com valor 0, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 0 ponto pelo estágio do projeto, e
- ◆ 0 ponto pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 6, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 12 pontos para o Centro Comercial 2, na Etapa III.

↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.

- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está com baixa eficiência de uso, menos de 75%, tendo valor 0, na proposta.
- Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado em uma cidade onde existem diversos projetos similares, estando alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
- Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A marca do empreendimento não foi trabalhada dentro de um conceito estratégico, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 0 ponto pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 6, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 12 pontos para o Centro Comercial 2, na Etapa IV.

- ↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.
- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está com gestão própria, considerada a realizada pelo conselho gestor, tendo valor 1, na proposta.
  - Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Para a maioria dos proprietários este é o primeiro centro comercial de que participam, com valor 1, na proposta.
  - Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. A equipe administrativa não está adequada, mas o mercado dispõe de profissionais, tendo valor 1, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 1 ponto pelo formato administrativo atual,
- ◆ 2 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 1 ponto pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 4, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 12 pontos para o Centro Comercial 2, na Etapa V.

- ↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.
- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Existem empreendimentos com conceito superior na região, tendo valor 0, na proposta.
  - Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os centros comerciais têm grande ameaça de negócios substitutos, como negócios exclusivos de *shopping centers* e de salas comerciais, com valor 1, na proposta.
  - Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar em uma região de pouca disponibilidade de área ociosa para instalação de empreendimento de porte similar, mas pela não consolidação

do negócio, é média a ameaça de instalação de outro centro comercial na sua área de influência primária, tendo valor 2, na proposta.

- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outras opções de negócios similares, com o cliente dos centros comerciais, que para a administração são os lojistas e salistas, tendo alto poder de negociação, com valor 0, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outros empreendimentos similares, com um montante expressivo para os fornecedores, estando em uma capital, os fornecedores têm baixo poder de negociação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 0 ponto pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 3 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 6 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 0 ponto pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 6 pontos pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 15, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 15 pontos para o Centro Comercial 2, na Etapa VI.

Na Figura 5.9, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Centro Comercial 2.

MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA		
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos
	Indiviso com majoritário	
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	
	Pulverizada sem majoritário	0
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>	
	Empreendedor	
	Investidor institucional	
	Investidor imobiliário	1
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>	
	Formatação adequada ou em construção	
	Formatado com ressalvas	
Necessidade de reformatação	0	
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	21          <b>TOTAL</b>
	Até 8% da receita mensal	12	
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção		
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência	3	
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento		
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest	6		
Com ônus, sem capacidade de investimento			

ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	12          <b>TOTAL</b>
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção		
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área	0	
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção		
Consolidado			
Em declínio	0		

ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	12          <b>TOTAL</b>
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção		
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso	0	
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
	➤ <b>Valor da marca</b>		
	Marca consolidada		
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito	0		

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	12          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação		
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria	3	
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares		
	Rede de negócios diversos		
	Primeiro negócio do ramo	6	
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação		
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado	3		
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			

ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	15
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito		
	Concorrência com conceito superior	0	
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos		
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos	3	
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes	6	
	Grande ameaça de novos concorrentes		
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes		
Alto poder de negociação dos clientes	0		
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores	6		
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO CENTRO COMERCIAL 2</b>		<b>76</b>	

Figura 5.9 – Centro Comercial 2

A aplicação do modelo no Centro Comercial 2 totalizou 76 pontos. Pela proposta, o empreendimento não é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante, pois possui condições que impedem o interesse, o estímulo para a terceirização da gestão administrativa. Como por exemplo: falta de confiança no processo de formatação da empresa, sem área física para expansão do projeto, empreendimento em declínio, com mais de 75% de vacância nos espaços comerciais locáveis, e com a marca trabalhada sem conceito no mercado. Além do alto poder de negociação dos clientes e de haver concorrência com conceito superior ao do Centro Comercial 2, no mercado em está instalado.

A decisão de se propor a terceirização da gestão administrativa pode ser alterada por fatores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa terceirizada, que possuem influência direta na tomada de decisão. O modelo aplicado a esta situação demonstra não ser, no momento, uma organização atrativa para a terceirização da gestão administrativa, apontando os indicadores que impactaram neste resultado.

### 5.3.3. Centro Comercial 3

O Centro Comercial foi inaugurado em 1978, numa capital de mais de 2 milhões e 500 mil habitantes. O empreendimento é composto por salas e lojas. O espaço destinado às lojas está sendo revitalizado, com tematização das operações. As salas comerciais têm ocupação de diversos segmentos. Está localizado na região de maior fluxo da cidade. Empreendimento similar mais próximo está há 500m. A empresa proprietária do empreendimento é de um grupo familiar, e a gestão realizada por um conselho.

O Centro Comercial 3 possui os seguintes dados:

- Área do terreno: 20.300 m<sup>2</sup>
- Área construída: 120.000 m<sup>2</sup>
- Área Bruta Locável / ABL: 23.800 m<sup>2</sup>, sendo 8.100 m<sup>2</sup> de mega lojas, 4.200 m<sup>2</sup> de loja âncora
- Número de lojas: 219
- Área Bruta Locável de salas comerciais: 13.200 m<sup>2</sup>
- Número de salas comerciais: 340
- Vagas físicas de estacionamento coberto: 1.300

A seguir o modelo é aplicado no Centro Comercial 3, analisando e pontuando os indicadores da qualidade para cada uma das seis etapas do modelo proposto.

- ↳ Etapa I – Confiança no processo de formatação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
  - Forma da propriedade: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Este empreendimento é de propriedade de uma sociedade familiar, não tendo um majoritário, com valor 1, na proposta.
  - Perfil do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O proprietário deste hotel é um empreendedor, que apesar de ter investimentos em outros ramos de negócios, dedica esforços diretos para que o empreendimento esteja sempre acompanhando o mercado, tendo valor 3, na proposta.

- Situação jurídica da formatação: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em fase de reformulação, sendo que a sua formatação necessita de ajustes, com valor 1, na proposta.

Na Etapa I o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela forma da propriedade,
- ◆ 6 pontos pelo perfil do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela situação jurídica da formatação.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 22 pontos para o Centro Comercial 3 na Etapa I.

↳ Etapa II – Aceitação da empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Receita mensal X custo de terceirização: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Pela formatação do empreendimento, com 219 lojas, sendo 11.500 m<sup>2</sup> para lojas satélites, e 340 salas comerciais, e mesmo pela distância da sede da empresa terceirizada, que na aplicação do modelo tem sede em Goiânia, o custo de terceirização é estimado em menos de 8% da receita mensal, com valor 2.
- Situação financeira: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento está em fase de revitalização com menos de 10% de inadimplência, com valor 3, na proposta.
- Recursos financeiros: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento não tem financiamento, e os proprietários têm capacidade de investimento, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa II o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela receita mensal X custo de terceirização,
- ◆ 3 pontos pela situação financeira, e
- ◆ 4 pontos pelos recursos financeiros.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 33 pontos para o Centro Comercial 3, na Etapa II.



- ↳ Etapa III – Valor associado à empresa: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Qualidade da localização: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado na região de maior fluxo da cidade, servido de transporte público, numa das principais avenidas deste setor. O alto padrão da qualidade da localização tem valor 2, na proposta.
  - Estágio do projeto: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento necessita está em expansão, revitalizando toda a área destinada às lojas, tendo valor 2, na proposta.
  - Ciclo do empreendimento: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento, que fora inaugurado há mais de 25 anos, está revitalizando a área destinada às lojas, com conceito tematizado, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa III o empreendimento tem:

- ◆ 6 pontos pela qualidade da localização,
- ◆ 4 pontos pelo estágio do projeto, e
- ◆ 6 pontos pelo ciclo do empreendimento.

O somatório dos pontos dos indicadores é 16, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 32 pontos para o Centro Comercial 3, na Etapa III.

- ↳ Etapa IV – Confiança na imagem ou na marca: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete pouca ingerência da gestão administrativa, tem peso 2, no modelo proposto.
- Situação comercial: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. O empreendimento está em fase de revitalização, tendo valor 2, na proposta.
  - Conceito mercadológico: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. O empreendimento está situado em uma cidade onde existem diversos projetos similares, inclusive *shoppings* tematizados, estando alinhado com o mercado alvo, com valor 2, na proposta.
  - Valor da marca: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A marca do empreendimento não foi trabalhada dentro de um conceito estratégico, tendo valor 0, na proposta.

Na Etapa IV o empreendimento tem:

- ◆ 4 pontos pela situação comercial,
- ◆ 6 pontos pelo conceito mercadológico, e
- ◆ 0 ponto pelo valor da marca.

O somatório dos pontos dos indicadores é 10, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 2, totalizam 20 pontos para o Centro Comercial 3, na Etapa IV.

↳ Etapa V – Adequação da empresa para a terceirização: por ser uma abordagem conceitual da qualidade que reflete a ingerência da gestão administrativa, tem peso 3, no modelo proposto.

- Formato administrativo atual: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. O empreendimento tem gestão terceirizada, tendo valor 3, na proposta.
- Experiência do proprietário: indicador em ambiente *off line*, tem fator multiplicador 2, no modelo. Os proprietários têm outros empreendimentos do mesmo ramo de que participam, com valor 3, na proposta.
- Equipe administrativa: indicador em ambiente *in line*, tem fator multiplicador 1, no modelo. A equipe administrativa está adequada, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa V o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pelo formato administrativo atual,
- ◆ 6 pontos pela experiência do proprietário, e
- ◆ 2 pontos pela equipe administrativa.

O somatório dos pontos dos indicadores é 11, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 3, totalizam 33 pontos para o Centro Comercial 3, na Etapa V.

↳ Etapa VI – Forças de atratividade do ramo da empresa no mercado: tem peso 1 no modelo proposto, pois a atratividade do ramo da empresa no mercado independe da gestão administrativa.

- Concorrência existente no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Existem empreendimentos com conceito similar na região, tendo valor 1, na proposta.

- Ameaça de negócios substitutos no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Os centros comerciais têm grande ameaça de negócios substitutos, como negócios exclusivos de *shopping centers* e de salas comerciais, com valor 1, na proposta.
- Ameaça de novos concorrentes no mercado: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. Por estar em uma região de pouca disponibilidade de área ociosa para instalação de empreendimento de porte similar, mas pela não consolidação do negócio, é média a ameaça de instalação de outro centro comercial na sua área de influência primária, tendo valor 2, na proposta.
- Poder de negociação dos clientes: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outras opções de negócios similares, mas um *shopping* tematizado nesta região é o único. Os clientes do centro comercial, que para a administração são os lojistas e salistas, têm médio poder de negociação, com valor 1, na proposta.
- Poder de negociação dos fornecedores: indicador em ambiente *on line*, tem fator multiplicador 3, no modelo. A cidade tem outros empreendimentos similares, com um montante expressivo para os fornecedores, estando em uma capital, os fornecedores têm baixo poder de negociação, tendo valor 2, na proposta.

Na Etapa VI o empreendimento tem:

- ◆ 3 pontos pela concorrência existente no mercado,
- ◆ 3 pontos pela ameaça de negócios substitutos no mercado,
- ◆ 6 pontos pela ameaça de novos concorrentes no mercado,
- ◆ 3 pontos pelo poder de negociação dos clientes, e
- ◆ 6 pontos pelo poder de negociação dos fornecedores.

O somatório dos pontos dos indicadores é 21, que multiplicado pelo peso da etapa, que é 1, totalizam 21 pontos para o Centro Comercial 3, na Etapa VI.

Na Figura 5.10, a matriz do modelo, proposta no Capítulo 4, é aplicada com os valores da análise realizada, indicando a pontuação em cada etapa e a total obtida para o Centro Comercial 3.

<b>MODELO DE AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE PARA A TERCEIRIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA</b>			
ETAPA I - Confiança no Processo de Formatação da Empresa	➤ <b>Forma da propriedade</b>	Pontos	22  TOTAL
	Indiviso com majoritário		
	Indiviso sem majoritário ou pulverizada com majoritário	6	
	Pulverizada sem majoritário		
	➤ <b>Perfil do proprietário</b>		
	Empreendedor	12	
	Investidor institucional		
	Investidor imobiliário		
	➤ <b>Situação jurídica da formatação</b>		
	Formatação adequada ou em construção		
Formatado com ressalvas	4		
Necessidade de reformatação			
ETAPA II – Aceitação da Empresa	➤ <b>Receita mensal X custo de terceirização</b>	Pontos	33  TOTAL
	Até 8% da receita mensal	12	
	De 8 a 15% da receita mensal		
	Mais de 15% da receita mensal		
	➤ <b>Situação financeira</b>		
	Inadimplência de até 10% ou em construção	9	
	De 10 a 20% de inadimplência		
	Mais de 20% de inadimplência		
	➤ <b>Recursos financeiros</b>		
	Sem ônus, com capacidade de investimento	12	
Com ônus, com capac.de invest. ou sem ônus, sem capacidade de invest			
Com ônus, sem capacidade de investimento			
ETAPA III – Valor Associado à Empresa	➤ <b>Qualidade da localização</b>	Pontos	32  TOTAL
	Padrão alto	12	
	Padrão médio		
	Padrão baixo		
	➤ <b>Estágio do projeto</b>		
	Com área para expansão ou em construção	8	
	Sem necessidade de expansão		
	Necessidade de expansão, sem área		
	➤ <b>Ciclo do empreendimento</b>		
	Em expansão ou em construção	12	
Consolidado			
Em declínio			
ETAPA IV – Confiança na Imagem da Empresa	➤ <b>Situação comercial</b>	Pontos	20  TOTAL
	Até 90% do nível de eficiência de uso ou em construção	8	
	De 90 a 75% do nível de eficiência de uso		
	Menos de 75% do nível de eficiência de uso		
	➤ <b>Conceito mercadológico</b>		
	Projeto com total alinhamento com mercado alvo	12	
	Projeto com parcial alinhamento com mercado alvo		
	Projeto com conceito desconhecido pelo mercado alvo		
➤ <b>Valor da marca</b>			
Marca consolidada			
Marca em consolidação ou nova			
Marca trabalhada sem conceito	0		

ETAPA V - Adequação da Empresa para a Terceirização	➤ <b>Formato administrativo atual</b>	Pontos	33          <b>TOTAL</b>
	Com gestão terceirizada ou em fase de estruturação	9	
	Com gestão compartilhada		
	Com gestão própria		
	➤ <b>Experiência do proprietário</b>		
	Rede de negócios similares	18	
	Rede de negócios diversos		
	Primeiro negócio do ramo		
	➤ <b>Equipe administrativa</b>		
	Perfil adequado ou em estruturação	6	
Perfil inadequado, com disponibilidade de profissionais no mercado			
Perfil inadequado, sem disponibilidade de profissionais no mercado			
ETAPA VI - Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado / 5 forças de Porter	➤ <b>Concorrência existente no mercado</b>	Pontos	21               <b>TOTAL</b>
	Concorrência com conceito inferior		
	Concorrência com mesmo conceito	3	
	Concorrência com conceito superior		
	➤ <b>Ameaça de negócios substitutos no mercado</b>		
	Pequena ameaça de negócios substitutos		
	Média ameaça de negócios substitutos		
	Grande ameaça de negócios substitutos	3	
	➤ <b>Ameaça de novos concorrentes no mercado</b>		
	Pequena ameaça de novos concorrentes		
	Média ameaça de novos concorrentes	6	
	Grande ameaça de novos concorrentes		
	➤ <b>Poder de negociação dos clientes</b>		
	Baixo poder de negociação dos clientes		
	Médio poder de negociação dos clientes	3	
Alto poder de negociação dos clientes			
➤ <b>Poder de negociação dos fornecedores</b>			
Baixo poder de negociação dos fornecedores	6		
Médio poder de negociação dos fornecedores			
Alto poder de negociação dos fornecedores			
<b>TOTAL DA PONTUAÇÃO GERAL DO CENTRO COMERCIAL 3</b>		<b>161</b>	

Figura 5.10 – Centro Comercial 3

A aplicação do modelo no Centro Comercial 3 totalizou 161 pontos. Pela proposta o empreendimento é atrativo para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante. Considerando os principais pontos atrativos, como: a adequação da empresa para a terceirização, a aceitação e o valor associado à empresa. Além do baixo poder de negociação dos fornecedores no mercado em que o Centro Comercial 3 está implantado.

#### 5.4. Avaliação da Aplicação do Modelo

O modelo foi aplicado individualmente nos negócios analisados, que têm os resultados consolidados e avaliados quanto à atratividade da empresa terceirizada propor o serviço de terceirização da gestão administrativa do empreendimento em estudo.

O modelo foi aplicado em setores comerciais diferentes, *shopping centers* e hotéis, utilizando-se as mesmas pontuações para os indicadores por serem setores que não têm na gestão administrativa a atividade fim das suas organizações.

#### 5.4.1. Consolidação dos resultados

No Capítulo 4, o modelo proposto definiu, em três faixas de avaliação, a atratividade que o empreendimento em estudo tem para se propor a terceirização da gestão administrativa. O resultado da pontuação:

- ✓ superior a 154 pontos: o empreendimento é considerado atrativo;
- ✓ entre 110 e 154 pontos: o empreendimento é considerado atrativo, mas com ressalvas;
- ✓ inferior a 110 pontos: o empreendimento não é considerado atrativo.

Dos 4 *shoppings* analisados, 1 não teve atratividade, 1 teve atratividade com ressalvas e 2 tiveram atratividade para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante.

Dos 3 hotéis analisados, 1 não teve atratividade, 1 teve atratividade com ressalvas e 1 teve atratividade para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante.

Dos 3 centros comerciais analisados, 1 não teve atratividade, 1 teve atratividade com ressalvas e 1 teve atratividade para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante.

A Figura 5.11 mostra os resultados auferidos, neste capítulo, na aplicação do modelo em negócios comerciais de diferentes formatos: *shopping centers*, hotéis e centros comerciais, com operações de varejo e de salas comerciais.

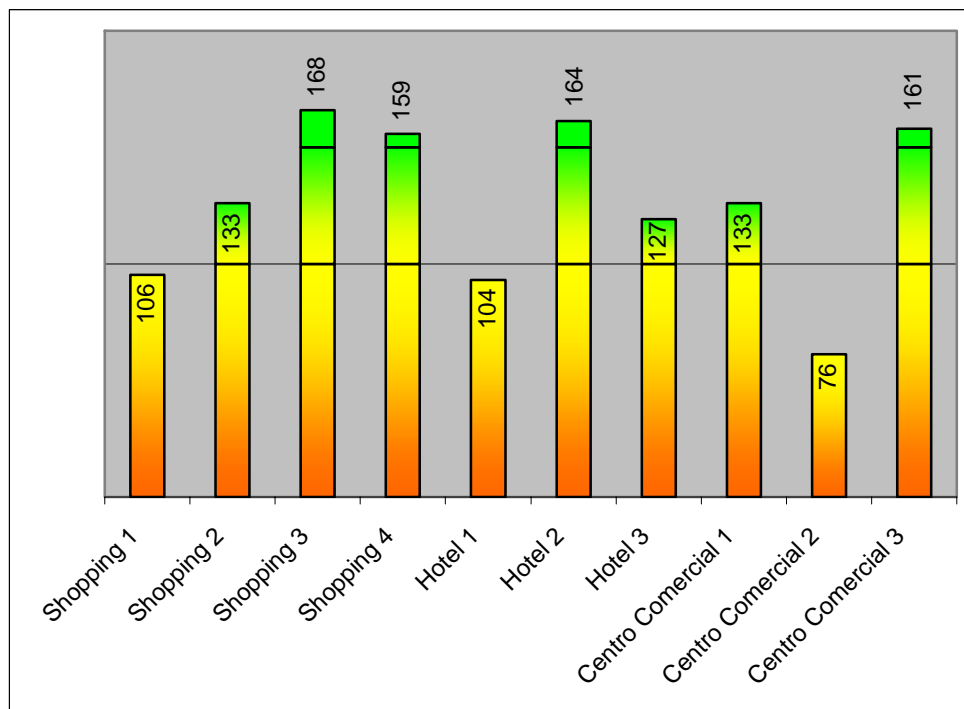


Figura 5.11 – Resultado da aplicação do modelo nos negócios analisados

O modelo aplicado a estas situações demonstrou que as organizações realmente têm graus de atratividade diferentes, com indicadores mais sensíveis a uma avaliação da atratividade da terceirização da gestão administrativa.

A seguir faz-se uma análise das possíveis melhorias, em cada etapa, que poderiam tornar o empreendimento mais atrativo, para que uma empresa terceirizada propusesse a gestão administrativa terceirizada.

#### 5.4.2. Possíveis melhorias em cada etapa do modelo proposto

Cada etapa tem um valor máximo e mínimo de pontuação no somatório dos valores dos indicadores da qualidade, conforme descrito no Capítulo 4. Os empreendimentos foram analisados em um dado momento, e sobre determinadas circunstâncias, explanadas em cada aplicação do modelo, no decorrer deste capítulo.

A Tabela 5.1 mostra os percentuais apurados, em relação à pontuação máxima auferida em cada etapa da aplicação do modelo proposto, nos empreendimentos estudados. Esta tabela apresenta o resultado auferido em todos os negócios avaliados neste trabalho,

quanto à atratividade para que a empresa terceirizada proponha a terceirização da gestão administrativa à organização da contratante, indicando o nome do negócio avaliado:

- Em **negrito**: os que foram avaliados como tendo atratividade, mais de 75% dos pontos;
- Em *itálico*: os que foram avaliados como tendo atratividade, mas com ressalvas, entre 50% e 75% dos pontos; e
- Em **letras normais**: os que foram avaliados como não tendo atratividade, menos de 50% dos pontos.

Tabela 5.1 – Pontuação e percentuais das etapas

	ETAPA I		ETAPA II		ETAPA III		ETAPA IV		ETAPA V		ETAPA VI		TOTAL	
	Confiança no Processo de Formatação da Empresa (Peso 2)		Aceitação da Empresa (Peso 3)		Valor Associado à Empresa (Peso 2)		Confiança na Imagem da Empresa (Peso 2)		Adequação da Empresa para a Terceirização (Peso 3)		Forças de Atratividade do Ramo da Empresa no Mercado (Peso 1)			
	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%
Shopping 1	18	50%	15	40%	20	63%	14	44%	21	50%	18	40%	106	48%
<i>Shopping 2</i>	22	64%	9	20%	32	100%	28	88%	21	50%	21	50%	133	63%
<b>Shopping 3</b>	32	100%	24	70%	32	100%	32	100%	21	50%	27	70%	<b>168</b>	<b>83%</b>
<b>Shopping 4</b>	28	86%	15	40%	18	56%	32	100%	33	100%	33	90%	<b>159</b>	<b>78%</b>
Hotel 1	28	86%	9	20%	20	63%	14	44%	21	50%	12	20%	104	47%
<b>Hotel 2</b>	32	100%	33	100%	22	69%	32	100%	21	50%	24	60%	<b>164</b>	<b>81%</b>
<i>Hotel 3</i>	32	100%	9	20%	22	69%	28	88%	21	50%	15	30%	127	60%
<i>Centro Comercial 1</i>	18	50%	27	80%	26	81%	26	81%	21	50%	15	30%	133	63%
Centro Comercial 2	4	0%	21	60%	12	38%	12	38%	12	13%	15	30%	76	31%
<b>Centro Comercial 3</b>	22	64%	33	100%	32	100%	20	63%	33	100%	21	50%	<b>161</b>	<b>79%</b>

Alguns indicadores podem ter sua pontuação alterada em função de vários fatores, no momento da análise, como:

- localidade da sede da empresa terceirizada,
- situação financeira dos proprietários da organização contratante,
- situação comercial do negócio em análise,
- posicionamento mercadológico do empreendimento, e
- situação administrativa da empresa contratante.

Em cada etapa analisa-se a influência que mudanças nos fatores acima podem refletir na melhoria da atratividade de se propor terceirização da gestão administrativa.

- ✓ Na Etapa I “confiança no processo de formatação da empresa” os indicadores não são influenciados por um determinado momento, sendo estruturais do negócio. Nesta etapa, não teria como haver melhoria para a atratividade, com mudanças apenas nos fatores elencados anteriormente;



- ✓ Na Etapa II “aceitação da empresa” o indicador da “receita mensal X custo de terceirização” foi considerado em relação ao porte do empreendimento e à distância de deslocamento da terceirizada. Este indicador pode ser melhorado com a redução da distância até a sede da terceirizada, ou seja, se for avaliada a atratividade por uma empresa, prestadora do serviço de terceirização da gestão administrativa, que tenha a sede mais próxima do empreendimento em análise. O indicador “situação financeira” reflete as condições do empreendimento no momento, podendo sofrer melhoria, ou não, em um outro momento em que for analisado, ocorrendo o mesmo com o indicador “recursos financeiros” que poderá ter a sua avaliação alterada conforme a capacidade financeira dos proprietários.
- ✓ Na Etapa III “valor associado à empresa” o indicador da qualidade da localização é inerente da posição física do negócio, dependendo de mudanças no mercado, alheias ao empreendimento para que possa haver melhoria. Nos indicadores “estágio do projeto” e “ciclo do empreendimento” poderá haver melhorias dependendo das condições comerciais do negócio e da disponibilidade do mercado.
- ✓ Na Etapa IV “confiança na imagem da empresa” todos os indicadores poderão sofrer melhoria, ou não, em outros momentos de análise; com mudanças, por exemplo: na situação financeira do empreendimento, no posicionamento mercadológico e na consolidação do valor da marca.
- ✓ Na Etapa V “adequação da empresa” para a terceirização todos os indicadores poderão sofrer melhoria, ou não, em outros momentos de análise; com mudanças, por exemplo: no formato da administração do empreendimento, na experiência dos proprietários e no perfil da equipe administrativa do empreendimento em estudo.
- ✓ Na Etapa VI “forças de atratividade do ramo da empresa no mercado” todos os indicadores dependem do mercado para que possa haver melhoria, ou seja, mesmo em momento diferente da análise, se houver apenas melhoria nos indicadores dependentes exclusivamente do negócio não significa que nesta Etapa poderá haver melhoria para atratividade da terceirização da gestão administrativa.

Sendo assim, as Etapas IV e V podem ser consideradas como as que possuem os indicadores mais influenciados pelo momento da análise do empreendimento e que podem refletir a pouca atratividade para a terceirização da gestão administrativa da organização em estudo. Nestas etapas, os indicadores devem ser focados para apresentarem melhores

desempenhos, para que os empreendimentos possam ser avaliados como mais atrativos para a terceirizada propor a terceirização da gestão administrativa à contratante.

No capítulo seguinte será apresentada a conclusão do presente trabalho e as sugestões para os trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo lista as conclusões específicas e gerais do trabalho desenvolvido, desde o suporte teórico até a aplicação do modelo. Sugere também algumas recomendações para trabalhos futuros, tanto com outro foco, em outros segmentos do mercado, como na ampliação da aplicação do modelo.

### 6.1. Conclusões

As conclusões são apresentadas, juntamente com as dificuldades encontradas em relação à revisão bibliográfica, as informações dos setores comerciais estudados para aplicação do modelo e à metodologia utilizada para elaborar o modelo. A conclusão geral verifica se os objetivos foram alcançados e se os resultados foram concretizados.

#### 6.1.1. Quanto à revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica realizada não constatou a existência de um modelo similar ao abordado na problemática, objeto do presente trabalho. Como fora previsto na justificativa do trabalho, vários estudos foram realizados e elaborados sob a ótica da organização contratante de um serviço terceirizado, a que dispõe de uma atividade que deseja confiar a terceiros. Mas não foi verificada a existência de um estudo que contemplasse a ótica da empresa terceirizada, a que se propõe a executar a gestão administrativa da organização contratante.

Lista-se alguns estudos e metodologias, sob a ótica da organização contratante, que pretende terceirizar uma atividade, que foram descritos na revisão bibliográfica:

- ✓ A evolução da terceirização;
- ✓ Abordagem da terceirização estratégica, como um novo paradigma;
- ✓ Avaliação dos custos gerados ou não no processo de terceirização;
- ✓ Metodologia para estruturar o processo de terceirização;
- ✓ Metodologia de como avaliar o serviço da empresa terceirizada;
- ✓ Modelo de gerenciamento de terceirização;
- ✓ Alternativas da terceirização.

Com a revisão bibliográfica realizada, verificou-se que o produto certo para o cliente certo é o objetivo do sistema produtivo, e para montar o esquema da melhor gestão da qualidade e da produtividade é necessário compatibilizar os métodos da empresa terceirizada com as propostas e conceitos praticados pela organização contratante. Constatou-se a necessidade de uma metodologia para a empresa terceirizada avaliar a atratividade de propor, ou não, a terceirização da gestão administrativa à organização contratante, e se este serviço proporcionará vantagem competitiva à própria empresa terceirizada.

O suporte teórico discutiu conceitos básicos de serviço, funções administrativas, terceirização, ciclo do produto, marca, *benchmarking* e as abordagens conceituais da qualidade, mostrando dentro da estratégia de gestão da qualidade os enfoques da vantagem competitiva e os indicadores da qualidade. Com o suporte teórico foi possível definir as ferramentas mais adequadas para a elaboração do modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa.

O modelo de Avaliação da Atratividade para a Terceirização da Gestão Administrativa baseou-se nas cinco abordagens conceituais fundamentais da qualidade de Garvin, que vem a ser os elementos de decisão que o consumidor considera ao adquirir um produto ou serviço, fundamentados nos conceitos da qualidade enquanto relação de consumo. A empresa terceirizada, através das cinco primeiras etapas do modelo proposto, avalia o grau de atratividade para a proposta de terceirização da gestão administrativa, enquanto análise concentrada no serviço, sem considerar o mercado no qual a organização contratante está inserida.

Nas abordagens de Garvin, a atratividade que o ramo da empresa exerce no mercado e a posição que ocupa neste segmento não são enfatizadas explicitamente, pois os elementos enfocam o produto ou serviço gerado pela empresa, sem contemplar o ramo de negócio ao qual a empresa está inserida e a posição em relação ao segmento de mercado que atua. Para contemplar a influência que o ramo do negócio da organização sofre no mercado em que está inserida foi adotada a abordagem de Porter, tornando o modelo mais adequado para a avaliação do grau de atratividade da terceirização da gestão administrativa de uma organização comercial.

### 6.1.2. Quanto aos setores comerciais estudados para a aplicação do modelo

Para a aplicação do modelo foi necessário estudar o mercado da organização sob análise, da possível contratante, e obter informações sobre os negócios abrangidos pela organização, fornecidos pelos seus sócios, proprietários, ou gestores, para que o modelo pudesse refletir o real grau de atratividade no momento da análise. A necessidade de ter dados confiáveis muitas vezes inviabiliza a aplicação do modelo proposto.

A aplicação do modelo se restringiu a três segmentos do mercado, dos quais obteve-se dados e as informações confiáveis de cada uma das organizações e dos setores em que estas organizações estão inseridas. Estes setores apresentam situações típicas do objetivo básico do presente trabalho, ou seja, já possuem empreendimentos com a gestão administrativa terceirizada. A avaliação da atratividade de uma terceirização da gestão administrativa possui parâmetros adaptáveis a outras indústrias comerciais, possibilitando que as organizações concentrem os seus esforços na sua atividade fim ou em novos e outros empreendimentos.

O suporte prático estudou as características de setores comerciais utilizados como base para a problemática do estudo, indústria de *shopping centers* e de hotelaria, e em centros comerciais. Os *shopping centers* são centros comerciais, mas o presente estudo considerou a conceituação técnica adotada pela Associação Brasileira de Shopping Centers, que distingue um *shopping center* de centro comercial em vários tópicos, mas, basicamente, na relação locatícia. Em um *shopping center* o empreendedor percebe aluguel variável estando diretamente envolvido com o faturamento do lojista, diferentemente de um centro comercial. Na maioria das vezes os centros comerciais têm vários proprietários de unidades individualizadas, e mesmo quando tem apenas um proprietário, a relação locatícia é de uma locação comercial convencional, ou seja, o proprietário recebe um aluguel fixo contratado, independentemente do faturamento do lojista.

O modelo foi aplicado em 10 empreendimentos, sendo 4 da indústria de *shopping centers*, 3 da indústria hoteleira e 3 centros comerciais. A avaliação da atratividade é realizada para um determinado momento. Esta avaliação não significa que o resultado seja uma análise definitiva. O resultado reflete apenas a capacidade, no momento, que a gestão administrativa terceirizada realizada em uma determinada organização poderá proporcionar em termos de vantagem competitiva à empresa que propõe prestar o serviço de terceirização da gestão

administrativa da organização contratante. Numa análise geral das pontuações obtidas para cada empreendimento em que o modelo proposto foi aplicado, verificaram-se quais as etapas, que dependendo do momento em análise, mais influenciam o grau de atratividade.

### 6.1.3. Quanto à metodologia utilizada para elaborar o modelo

O modelo proposto divide em etapas o processo de avaliação. As cinco primeiras etapas se referem às razões de consumo, ou seja, às razões pela quais a empresa terceirizada deve propor uma terceirização da gestão administrativa, utilizando as abordagens conceituais de Garvin, definindo três indicadores da qualidade para cada uma. A sexta etapa se refere às forças de Porter, considerando a atratividade do ramo de negócio da organização contratante no mercado, associando a cada uma das forças um indicador da qualidade. Cada indicador foi analisado nos dois conjuntos de dados definidos por Paladini (2002, p.48-49), “o relacionado com o ambiente da avaliação e a estrutura do indicador”.

Os indicadores foram tabulados e apresentados em gráficos as pontuações: mínimas, médias e máximas. O modelo de avaliação da atratividade para a terceirização da gestão administrativa foi consolidado em uma planilha, para que fosse aplicada nos negócios de cada setor do mercado previamente definido.

Os critérios adotados para a elaboração do modelo têm bases teóricas sólidas para garantir a confiabilidade de suas análises. O modelo sofrerá alteração em sua avaliação se houver qualquer mudança nas premissas adotadas quanto:

- ✓ aos pesos atribuídos a cada etapa que influência na gestão administrativa com abordagem conceitual da qualidade;
- ✓ aos valores de multiplicação adotados para cada ambiente do indicador, e na análise do ambiente do indicador: ambiente *on line*, considerado estratégico para a terceirização da gestão administrativa; ambiente *off line*, considerado tático para a terceirização da gestão administrativa; e, ambiente *in line*, considerado operacional para a terceirização da gestão administrativa;
- ✓ às pontuações dos valores atribuídos para cada indicador, considerados os que geram não atratividade à terceirização, e os que não geram inviabilidade à terceirização.

A metodologia adotada enfoca a ótica da empresa terceirizada, que quer gerar vantagem competitiva com a prestação do serviço de gestão administrativa à organização contratante. Um componente subjetivo para a tomada de decisão de se propor a terceirização da gestão administrativa a uma organização.

O modelo proposto refere-se ao momento em análise da contratante, à situação em que a organização se encontra, não indicando uma avaliação definitiva, dentro do enfoque de melhoria contínua. O grau de atratividade foi classificado em intervalos, que determinam se a organização contratante, no momento em estudo, tem atratividade, ou tem atratividade com ressalvas, ou não é atrativa para que a empresa terceirizada se proponha a efetuar a terceirização da gestão administrativa.

#### 6.1.4. Conclusão geral

O presente trabalho demonstrou, através de um modelo estruturado, como a empresa terceirizada, que se dispõe a executar a gestão administrativa do empreendimento da contratante, deve avaliar a atratividade de propor, ou não, a terceirização desta atividade a uma determinada organização, que se dispõe a confiar a terceiros a sua gestão administrativa. O foco do estudo foi na ótica da empresa terceirizada e teve como ênfase proporcionar vantagem competitiva para a empresa que presta o serviço de terceirização. A terceirizada ao propor a terceirização da gestão administrativa a uma organização que tenha demonstrado ser atrativa para este serviço, na aplicação do modelo, proporciona vantagem competitiva para a terceirizada, atingindo os objetivos propostos neste trabalho.

O trabalho propôs uma metodologia que auxilia a empresa terceirizada a mensurar a atratividade para a terceirização da gestão administrativa de uma organização sob análise, definindo intervalos que indicam o grau de atratividade da organização, no momento da análise, para que a empresa terceirizada proponha a terceirização da gestão administrativa. O modelo demonstrou ser um modelo recorrente. Em novo momento, a organização sob análise pode alterar a faixa de atratividade a qual foi classificada no primeiro estudo, verificando as mudanças nas etapas que influenciaram o grau de atratividade para que a empresa especializada em gestão terceirizada proponha a prestação do serviço à organização contratante. Considera-se, assim, que os resultados esperados foram alcançados.

O presente trabalho limitou-se a estruturar, aplicar e avaliar um modelo para mensurar, no momento da análise, a atratividade que uma organização exerce para que a empresa especializada em gestão administrativa possa propor a terceirização deste serviço. Não contemplou a forma de aprimorar a atratividade das organizações, que no momento da análise não eram atrativas.

Considera-se, pelo exposto, que a presente dissertação realizou os objetivos propostos, alcançou os resultados almejados, enfim, cumpriu a sua proposta de trabalho.

## **6.2. Sugestões para Trabalhos Futuros**

Listam-se, a seguir, algumas recomendações para trabalhos futuros.

### **6.2.1. Mudança do foco**

O foco do presente trabalho foi o de avaliar a atratividade da terceirização de uma gestão administrativa do ponto de vista da empresa terceirizada, que é especializada em terceirização, de forma a gerar vantagem competitiva para esta empresa terceirizada.

Sugere-se o desenvolvimento de um trabalho que busque avaliar a atratividade de se realizar, ou não, a terceirização da gestão administrativa de uma organização contratante, que se dispõe a confiar atividades a terceiros, a uma empresa que se dispõe a terceirizar esta atividade da contratante, sob a ótica desta organização, pode ser objeto de trabalho futuro. Apesar de diversos trabalhos realizados para avaliar a terceirização de serviços, a proposta é de realizar um trabalho específico para avaliar a terceirização da gestão administrativa. O foco do estudo, então passaria a ser a ótica da organização contratante, com ênfase em proporcionar vantagem competitiva para esta organização, que teria os seus esforços centrados na sua atividade fim.

### **6.2.2. Aplicação em outros setores comerciais**

O modelo foi aplicado em empreendimentos da indústria de *shopping centers*, da indústria hoteleira e em centros comerciais, que têm situações típicas do objeto básico do



presente trabalho, onde já existem empreendimentos com terceirização da gestão administrativa.

Trabalhos futuros podem dar continuidade na aplicação do modelo em outros setores comerciais da economia, como o mercado de eventos, de educação e de saúde, mostrando que o modelo também pode ser aplicado nestes ramos de negócios, que já apresentam empreendimentos com a gestão administrativa terceirizada. O modelo pode ser aplicado em diversos setores, desde que a atividade fim não seja a gestão administrativa.

### 6.2.3. Ampliação do modelo

O presente trabalho limitou-se a estruturar, aplicar e avaliar um modelo para mensurar, no momento da análise, a atratividade que uma organização exerce para que a empresa especializada em gestão administrativa possa propor a terceirização deste serviço. Não foi contemplada, aqui, a forma de aprimorar a atratividade das organizações, que, no momento da análise, não eram atrativas, e nem foi realizado a análise de sensibilidade das variáveis.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se incorporar diagnósticos que averiguem os indicadores que influenciaram para o resultado de não atratividade, propondo alternativas de melhoria para que a organização se torne atrativa, para que a empresa especializada em terceirização proponha o serviço de terceirização de sua gestão administrativa, e também que contemple a análise de sensibilidade dos indicadores do modelo elaborado neste estudo.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** São Paulo: Pioneira, 1993.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** 2ª edição. São Paulo: SENAC, 2000.

\_\_\_\_\_. Barometro OMT del Turismo Mundial, enero 2004. **Organización Mundial del Turismo – OMT.** Disponível em: <[http://www.world-tourism.org/marke\\_research/facts](http://www.world-tourism.org/marke_research/facts)>. Acesso em: mai. 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Tradução Celso A Rimoli; Revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, p.91 1998.

\_\_\_\_\_. Benchmarking Brasil. **Definição.** Disponível em: <<http://www.benchmarking.com.br>>. Acesso em: fev. 2001.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo.** 2ª edição. São Paulo: SENAC, 1998.

BLACKWELL, Roger. O ABC do consumo. **HSM Management**, São Paulo, Ano 7, vol. 2, n. 37, p.52-57, mar./abr. 2003.

BRASIL. Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002 e Deliberação Normativa nº 433, de 30 de dezembro de 2002. **Ministério do Turismo: EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo.** Disponível em: <<http://www.ibcdtur.org.br>>. Acesso em: jul. 2003.

BRASIL. Estatuto da Associação Brasileira de Shopping Center - ABRASCE. **Artigo 4º.** Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em: fev. 2002.

BRASIL. História e Estatística da Hotelaria no Brasil. **Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH.** Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal>>. Acesso em: mai 2004

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar - PNAD 2000.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: mar. 2002.

COHEN, Dennis J.; GRAHAM, Robert J. **Gestão de Projetos MBA Executivo**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P. **Marketing Básico - Fundamentos**. Tradução Márcio Cotrim. Revisão técnica José Antônio Gullo. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

D'AGUANO, Édson. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Empresas. **Lojas & Serviços**. São Paulo: Editora Bessa, Ano II, n. 8, p.48-51, julho/agosto 1998.

DEMING, W.Edwards. **Qualidade, a revolução da administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DINIZ, Carlos Alberto. **In:\_\_\_\_\_**. **Shopping Centers – O investimento que deu certo**. Seminário ABRAPP-ABRASCE, p.55-57, julho 1993, Rio de Janeiro, Brasil.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros – conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

\_\_\_\_\_. Evolução do turismo no Brasil, 1992-2002. **EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/o-catalogo-documentos/evolucao/EvolucaoDoturismoBrasil19922002.pdf>>. Acesso em: jul. 2003.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas: Empresa - Previsão, Planejamento e Implantação**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1979.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FRANCESCHINI, Fiorenzo et al. Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, São Paulo, Ano 8, n. 42, p.74-80, jan./fev. 2004.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do Cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. Tradução Antônio T. Carneiro. Revisão Janet Yunes Elias. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GONÇALVES,IVALDO. O marketing faz a diferença. **Marketing**, São Paulo, n. 268, p. 60, ago. 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE Revista de Administração de Empresas**. vol. 40, n.1, p.10-19. São Paulo, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, Luciane. **Histórico dos meios de hospedagem**. Disponível em: <[http://www.canaltur.com.br/hotel\\_historico.htm](http://www.canaltur.com.br/hotel_historico.htm)>. Acesso em: mai. 2004.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoamento de processos empresariais**. Tradução Luiz Liske, Revisão Técnica Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo, Makron Books, 1993.

HIRSCHFELDT, Robert Vladimir. **Shopping Center: O Templo do Consumo**. Rio de Janeiro: ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers, 1986.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2002.

JONES, Robert M. **Marketing em Shopping Centers – Uma Compilação de 53 artigos do Jonesreport**. New York/USA: International Council of Shopping Centers: Associação Brasileira de Shopping Centers, 1994.

KARPAT, Ladislau. **Shopping Centers: Aspectos Legais e Novos Rumos**. São Paulo: Hemus, 1990.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**. Tradução Carlos A. C. de Moraes. Revisão técnica André Villela. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Inovação e Perspectivas de aprendizado: Podemos continuar a desenvolver e criar valor? **Revista HBR**, p.92-100, jan./fev. 1992.

LANGONI, Carlos Geraldo. Shopping Centers no Brasil. In: ARRUDA, José Soares; LÔBO, Carlos Augusto da Silveira. **Shopping Centers: Aspectos Jurídicos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1984. p.56-69

LATIMER, Michael. Apoio financeiro à inovação. **HSM Management**, São Paulo, Ano 5, n. 30, p.142-146, jan./fev. 2002.

LEMANN, Jorge Paulo. Movido a talentos. **HSM Management**, São Paulo, Ano 5, n. 25, p 6-16, mar./abr. 2001.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. Shopping Center e Comportamento do Consumidor: a satisfação das necessidades humanas nos templos de consumo. In: ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas-Provar, 1996. p.49-61.

MONTEIRO, Washington de Barros. Shopping Centers. In: ARRUDA, José Soares e LÔBO, Carlos Augusto da Silveira. **Shopping Centers: Aspectos Jurídicos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1984. p.164.

NYBURG, Robert S. **Shopping Center merchants associations**. 5<sup>a</sup> ed. New York/USA: International Council of Shopping Centers, 1978. cap. 10, p. 48-51.

\_\_\_\_\_. Os novos números da indústria. **Shopping Center – Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers**, Rio de Janeiro, Ano 24, n. 109, p.19-25, jun.2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Painel 3 – Decálogo do investidor em shopping centers. In: \_\_\_\_\_. **Shopping Centers – O investimento que deu certo**. Seminário ABRAPP-ABRASCE, p.61-63, julho 1993, Rio de Janeiro, Brasil.

\_\_\_\_\_. Panorama Setorial. Análise Setorial da Indústria Hoteleira. vol. I. São Paulo: **Gazeta Mercantil**. abril 1999.

PIEROTTI, Antonio Paulo. In: \_\_\_\_\_. **Shopping Centers – O investimento que deu certo**. Seminário ABRAPP-ABRASCE, p.3-6, julho 1993, Rio de Janeiro, Brasil.

- PORTER, Michael. Posicionamento competitivo. **Qualimetria**. no. 68, p. 29-31, abr. 1997a.
- PORTER, Michael. A hora da estratégia. **HSM Management**, São Paulo, n. 5, p.95-98, nov./dez. 1997b.
- PORTER, Michael. Arrume tempo para pensar. **Exame**, São Paulo, 7 mar. 2001. Gestão, p.110.
- PORTER, Michael; STERN, Scott. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM Management**, São Paulo, Ano 5, n. 30, p.118-125, jan./fev. 2002.
- RIBEIRO, Paulo. Breve filosofia no mundo empresarial. **Gazeta Mercantil Centro-Oeste**, Goiânia, 6 mai. 2002. Opinião, p.2.
- RIQUE, Renato. In:\_\_\_\_. **Shopping Centers – O investimento que deu certo**. Seminário **ABRAPP-ABRASCE**, p.29-33, julho 1993, Rio de Janeiro, Brasil.
- SABINO, Nazareno Batista. **Uma interface para o desdobramento do Benchmark da Qualidade (QBD): Um estudo de caso**. Dissertação submetida a Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1997.
- SANTOS, Edison. **Marketing para principiantes**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1979.
- SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. O modelo das necessidades. **HSM Management**, São Paulo, Ano 4, n. 23, p.64-72, nov./dez. 2000.
- SILVA, Gerson Luís da. Terceirização: multiplicadora de emprego e renda. **ALSHOP – Revista dos lojistas de shopping**. Ano 9, n. 101, p. 42. São Paulo, dez. 2003.
- SIMÕES, Roberto. **Iniciação ao Marketing**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**BIBLIOGRAFIA**

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. **METODOLOGIA DA PESQUISA E ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br>>. Acesso em: dez 2001.

CSILLAG, J. **Análise do Valor**. São Paulo, Atlas, 2<sup>a</sup>. ed.,1986.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992.

GIL, A.L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento da melhoria contínua**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1991.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 7<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

TOMÉ, Danusa Mota. **Metodologia para estruturar o processo de terceirização**. Florianópolis, 1998. 114p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

TEBOUL, J. **A era dos serviços**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VIEIRA, Sônia. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 198p.

## ANEXO A – INDÚSTRIA DE *SHOPPING CENTERS*

Este anexo apresenta um histórico da indústria de *shopping centers*, os fatores que levaram ao surgimento deste negócio, algumas definições do setor e os tipos de *shopping*.

### 1 - Histórico da Indústria de *Shopping Centers*

Como descreve o *The Urban Land Institute* (*apud* HIRSCHFELDT, 1986, p.21), “a primeira construção com características semelhantes a um *shopping center* é creditada a Edward H. Bouton que, em 1907, nos EUA”, que construiu um prédio dotado de uniformidade arquitetônica, congregando lojistas de diversos ramos, operando através de uma administração centralizada nas mãos do empreendedor e tendo até um estacionamento, para carruagens.

Nas décadas de 20 e 30, vários centros comerciais se implantaram, com estruturas arquitetônicas pouco elaboradas, estacionamentos e operações restritas e política administrativa unificada. As primeiras cidades com *shopping centers* planejados foram Kansas City e Dallas, no Texas/EUA. (*THE URBAN LAND INSTITUTE, apud, HIRSCHFELDT, 1986*)

Com a 2ª Guerra Mundial os recursos financeiros ficaram escassos e a indústria pouco se desenvolveu nos anos 40. Após a 2ª Guerra Mundial a indústria de *shopping centers* tomou um grande impulso. Na Dinamarca, Suécia e Inglaterra alguns centros comerciais planejados foram desenvolvidos. (*ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA, apud, HIRSCHFELDT, 1986*).

Os *shoppings* surgiram no Estados Unidos, na década de 50, estabelecendo modelos estruturais e operacionais que foram copiados, de imediato, pelos demais países. Como descreve Hirschfeldt (1986, p.22), “segundo estimativa do *United States Census Bureau*, entre 1950 e 1954, os subúrbios americanos cresceram sete vezes mais rápido do que os centros das cidades”.

Segundo Reguião (*apud* HIRSCHFELDT, 1986, p.22) “é nesse momento, de profundas mudanças na sociedade capitalista, que surgem os *shopping centers*, não só



servindo às novas áreas do subúrbio, como tornando-se eles próprios núcleos de novas áreas que passam a crescer ao seu redor”.

Nessa época ocorre o surgimento do *mall*. As vitrines, antes voltadas para a rua, estão agora dentro da própria construção, viradas para a “nova rua” o *mall*. Este foi o caso do *Southdale Center* em Edina, Minnesota (EUA) construído em 1956, tinha como característica ser todo fechado por localizar no norte do país, região que possui um inverno rigoroso. A partir daí, a maioria dos *shopping centers* adotaram essa forma de construção, tanto para climas tropicais como para temperados (HIRSCHFELDT, 1986).

A década de 60 foi marcada pela expansão dos *shopping centers* na França (Paris), Holanda, Bélgica, Alemanha, Escandinávia, Espanha e, principalmente, nos EUA. Como descreve Hirschfeldt (1986, p.23), “a cada momento novas idéias incorporavam-se aos modelos originais. Aumentando o poder de atração dos *shopping centers* sobre os consumidores”. A atratividade era gerada através de inovações arquitetônicas, de ações de marketing, da oferta de grande variedade de artigos, dos grandes magazines e de diversos tipos de lojas menores que ali se instalam; e de um sem número de opções de lazer, como: cinemas, teatros, parques infantis e exposições diversas.

Segundo dados fornecidos pelo ICSC, *International Council of Shopping Centers*, durante o III Congresso Internacional de *Shopping Centers*, em 1993 já eram mais de 30.000 *shopping centers* nos Estados Unidos, e 40.000 em todo o mundo, sendo 3.500 no Canadá, 1.400 na Europa, 600 na Austrália, 600 na África e 3.600 pelo restante do Mundo.

A importância desses aglomerados comerciais na economia americana pode ser aferida pelas cifras movimentadas, que atingiram US\$ 800 bilhões de faturamento em cerca de 40 mil unidades existentes no país, em 1994, o que representou cerca de 55% das vendas do comércio varejista. (GONÇALVES, 1995).

## **2 – Shopping Centers no Brasil**

No Brasil, em 27 de novembro de 1966, quase 50 anos depois do início da indústria de *shopping centers* nos Estados Unidos, é que foi inaugurado o primeiro *shopping center* brasileiro, o Iguatemi São Paulo, pelos empreendedores Jorge e Alfredo Mathias. No final de

1971 foi inaugurado o segundo *shopping* brasileiro, o CNB – Conjunto Nacional de Brasília. (HIRSCHFELDT, 1986). A partir daí diversos outros empreendimentos foram inaugurados na tabela A.1 são descrito os vinte e cinco primeiros *shopping centers* registrados na ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers*.

Nome do shopping	Localização (cidade e estado)	Data de início das operações	Área bruta locável (m <sup>2</sup> )	Nº de lojas
Iguatemi São Paulo	São Paulo – SP	nov. 66	27.925	235
Conjunto Nac. Brasília	Brasília – DF	nov. 71	56.500	210
Com-Tour	Londrina – PR	out. 73	15.000	27
Continental	São Paulo – SP	out. 75	32.218	189
Iguatemi Bahia	Salvador – BA	dez. 75	51.416	278
S.C. Matarazzo *	São Paulo – SP	out. 75	25.000	100
Ibirapuera	São Paulo – SP	ago. 76	42.600	271
BH Shopping	Belo Horizonte – MG	set. 79	27.000	136
Rio Sul	Rio de Janeiro – RJ	abr. 80	43.000	233
Iguatemi Campinas	Campinas – SP	mai. 80	44.000	200
Center Shop	São Bernardo – SP	mai. 80	16.256	82
S.C. Recife	Recife – PE	out. 80	31.234	169
Ribeirão Shopping	Ribeirão Preto – SP	mai. 81	21.210	98
Flamboyant	Goiânia – GO	set. 81	28.405	130
Iguatemi Fortaleza	Fortaleza – CE	set. 81	24.655	114
Itaguaçu	Florianópolis – SC	set. 81	19.346	160
Eldorado	São Paulo – SP	set. 81	46.000	150
Barra Shopping	Rio de Janeiro – RJ	out. 81	48.442	252
Iguatemi Porto Alegre	Porto Alegre – RS	mar. 82	29.100	110
Morumbi	São Paulo – SP	abr. 82	52.844	237
Fashion Mall	Rio de Janeiro – RJ	out. 82	12.500	140
Muller	Curitiba – PR	set. 83	30.638	170
Parkshopping	Brasília – DF	nov. 83	30.475	125
Rio Desing Center	Rio de Janeiro – RJ	dez. 83	5.180	60
Center Norte	São Paulo – SP	abr. 84	38.823	232
S.C. Della Giustina	Criciúma-SC	nov. 84	5.045	52

\* Inaugurado em outubro de 1975, só se caracterizou como S.C. em 1980

Figura A.1 – Os *shopping centers* no Brasil (ABRASCE)

A ABRASCE realizou, em 2002, o 7º Congresso Internacional de *Shopping Centers* em São Paulo, onde divulgou os números da indústria de *shopping centers* no Brasil, apresentados na Figura A.2:

Número de shoppings:	245
Operação	221
Construção	24
Área Bruta Locável -ABL (m <sup>2</sup> )	5.613.493
Área dos terrenos (m <sup>2</sup> )	14.391.110
Área construída (m <sup>2</sup> )	12.903.205
Vagas para carros	393.730
Lojas-satélite	37.067
Lojas-âncora	720
Cinemas	987
Empregos diretos gerados (mil pessoas/mês)	432.000
Faturamento em 2001 (R\$ bilhões)	25,3
Percentual de vendas em relação ao varejo nacional (excluído setor automotivo)	15%

Figura A.2 – Números da indústria de *shopping centers* no Brasil (ABRASCE, 2002)

A distribuição por regiões é apresentada na Figura A.3 e na Figura A.4, demonstrando a concentração na região sudeste que também é a região que concentra 63% do PIB nacional, concentrando os maiores índices de densidade populacional e de renda “per capita” do país conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar - PNAD, 2000).

Regiões	Nº de shoppings	ABL (m <sup>2</sup> )	Nº de lojas	Empregos diretos
Norte	3	86.563	459	6.658
Nordeste	33	751.016	5.111	57.770
Centro-Oeste	19	420.742	2.929	32.365
Sudeste	150	3.597.168	24.367	276.377
Sul	40	758.004	4.921	58.830
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>5.613.493</b>	<b>37.787</b>	<b>432.000</b>

Figura A.3 – Participação dos *shoppings* por região no Brasil (ABRASCE, 2002)

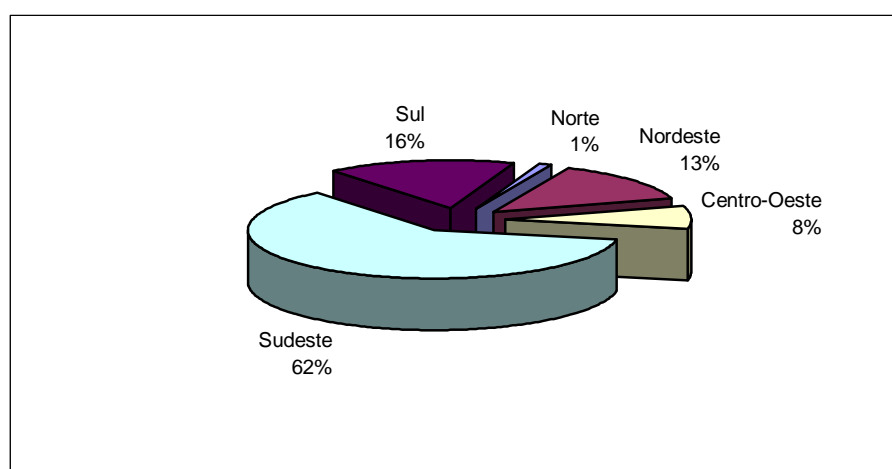


Figura A.4 – Participação dos *shoppings* por região e em percentual no Brasil (ABRASCE, 2002)

O mercado de *shopping centers* brasileiro prosperou a partir do início dos anos 80, como demonstrado na Figura A.5, tendo praticamente dobrado a cada cinco anos até o final da década de 90, quando começou a diminuir o ritmo de crescimento.

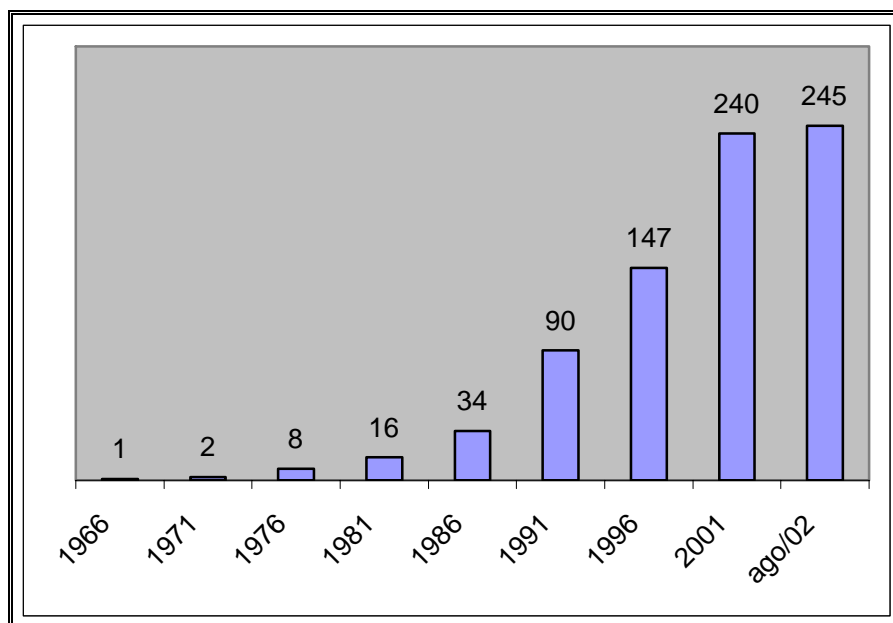


Figura A.5 – Evolução do número de *shopping centers* no Brasil (ABRASCE, 2002)

A Figura A.6 apresenta o faturamento da indústria de *shoppings* no Brasil, mostrando que em uma década, 1991 a 2001, o volume de faturamento cresceu mais de 6 vezes, em bilhões de reais.

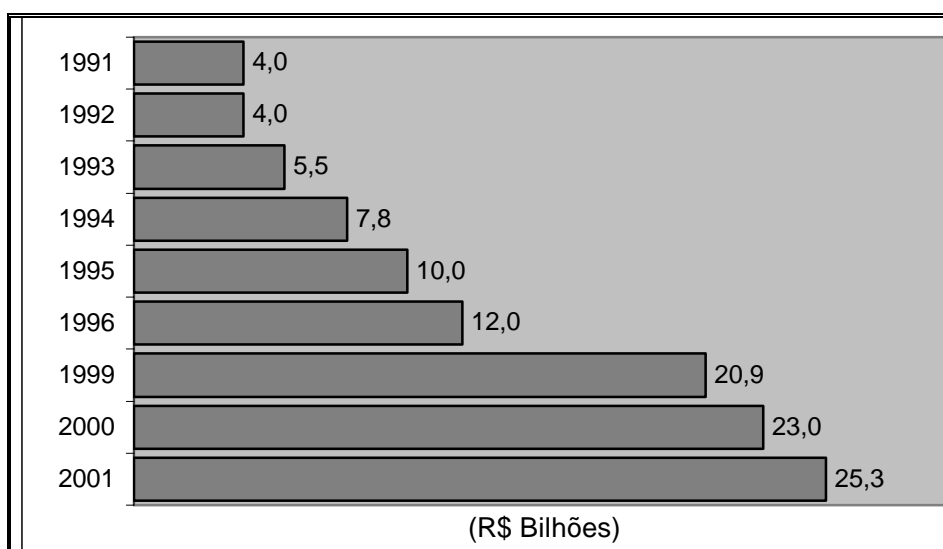


Figura A.6 – Evolução do faturamento dos *shopping centers* no Brasil (ABRASCE, 2002)

Proporcionalmente ao número de *shopping centers* em funcionamento no Brasil, o faturamento desta indústria vem registrando incrementos exponenciais. Em 1991, os 90

*shoppings* brasileiros faturavam 4 bilhões de reais, em média R\$ 44 milhões/ano por *shopping*, em 1996, os 147 *shoppings* já faturavam 12 bilhões de reais, em média R\$ 81 milhões/ano por *shopping*, chegando ao patamar de R\$ 105 milhões/ano por *shopping* em 2001, num montante de 25,3 bilhões de reais de faturamento anual, nos 240 *shoppings* filiados à ABRASCE.

### **3 - Fatores que Levaram ao Surgimento dos *Shopping Centers***

O surgimento dos *shopping centers* é descrito por vários autores como Langoni (1984), Hirschfeldt (1986), Nyburg (1978) e Pierotti (1993). Consideram que os *shopping centers* surgiram como um resultado e não como uma causa dos diversos fatores que ocasionaram profundas mudanças nas cidades, tais como:

- ✓ Aumento das cidades, da população dos subúrbios;
- ✓ Disponibilidade de terrenos;
- ✓ Aumento do número de automóveis;
- ✓ Aumento da renda e conseqüente aumento da capacidade de gastar;
- ✓ Aumento da idade média da população, expectativa de vida;
- ✓ Aglutinação de variedade de opções em um mesmo local.

A indústria de *shopping centers* é considerada por Karpat (1990, p.47) como uma “evolução tecnológica do comércio varejista” e por Langoni (1984, p.56) como “uma das mais significativas revoluções tecnológicas de caráter nitidamente organizacional”. O surgimento do *shopping center* é fruto de mudanças do sistema varejista, isto é, o sistema ajustou-se às novas condições ambientais da moderna sociedade industrial, mudanças estas que, por sua vez, modificaram os hábitos e padrões de consumo da população.

O processo de crescimento urbano acompanhado de deficiências de infra-estrutura, tem propiciado o aumento do número de *shopping centers* que, com a centralização e variedade de ofertas, proporcionam ao consumidor economia de tempo e rapidez nas compras. Por outro lado, esta urbanização vem provocando alterações no perfil dos *shoppings*, não só pela variedade de tipos, como também, pela redução do tamanho por falta de grandes áreas livres nas metrópoles. Outra tendência verificada é a interiorização dos investimentos para cidades de porte médio.

Os dados estatísticos referentes aos *shopping centers* associados à ABRASCE são bem significativos em relação a essas novas tendências. Os 55 *shoppings* construídos até 1989 apresentavam uma Área Bruta Locável - ABL média de 29.641 m<sup>2</sup> enquanto as 63 unidades que foram implantadas entre 1990 e 1996 registram 16.477 m<sup>2</sup> de ABL média. Em 1983, apenas 15% dos *shoppings* funcionavam em cidades do interior, mas em 2002 já eram 38%, conforme Figura A.7.

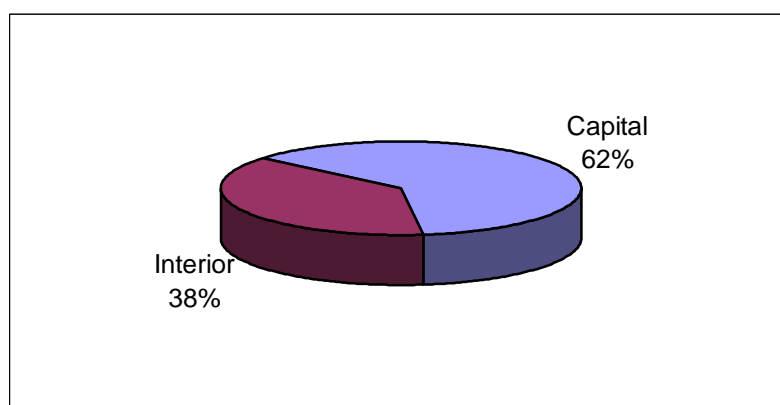


Figura A.7 – Participação dos *shopping* nas capitais e nas cidades do interior do Brasil ABRASCE (2002)

Os primeiros *shoppings* procuravam as regiões centrais ou bairros populosos das cidades para se instalar. Foi o caso do Shopping Center Iguatemi São Paulo, o primeiro a ser construído no Brasil (sob regime de aluguel de loja), situado em amplo terreno no bairro Jardim Paulistano, e do Conjunto Cidade de Copacabana Super Shopping Center (com vendas de lojas), no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro, na década de 60.

A dificuldade de encontrar grandes áreas disponíveis, nestas regiões, levou os empreendedores a priorizar os terrenos mais distantes, porém com facilidades de circulação viária. A localização é o fator primordial para o sucesso de um *shopping center*. O estudo que precede a definição do local leva em conta a área de influência do empreendimento, normalmente classificada em primária, secundária e terciária. Para cada uma delas são levantados e analisados os seguintes indicadores:

- densidade demográfica e projeção do crescimento populacional;
- renda familiar, número de domicílios, faixas de renda, potencial e satisfação de consumo por faixa, percentual de gasto médio familiar por categoria de varejo;

- onde se realiza o consumo: onde e o que as pessoas compram, tempo disponível para compras, hábitos e desejos dos consumidores, locais preferidos para comprar distribuídos por faixa de renda; frequência a *shopping centers*;
- distâncias entre os *shopping centers* e outros centros comerciais existentes;
- hábitos e locais de realização de lazer e cultura por faixa de renda; existência e distância dos mesmos;
- levantamento e mapeamento do comércio local e da concorrência especificados por gêneros de atividade;
- condições de acesso e de infra-estrutura de transportes, energia e saneamento; meios de transporte mais utilizados;
- avaliação do potencial de consumo e concorrência futura.

A escolha da composição de lojas do *shopping, tenant mix*, é determinada com base na análise dos dados levantados e em estudos da viabilidade econômica do empreendimento como um todo. As denominadas lojas âncoras geralmente supermercados ou lojas de departamentos de renome que, nos primeiros *shoppings*, eram consideradas essenciais para o sucesso do empreendimento, ultimamente vêm sendo substituídas por núcleos formados por lojas de menor porte, mas que atraem público, como praças de alimentação, conjunto de pequenos cinemas, etc. Deve-se em parte essa mudança ao declínio sofrido pelas lojas de departamento de porte que, nos últimos anos, têm encerrado suas atividades ou diminuído o número de lojas e filiais.

O varejo está cada vez mais dinâmico e com operações mais especializadas, exigindo flexibilidade e agilidade dos empreendedores. Como exemplo em 1993 a ABRASCE havia aprovado um Plano de Mix, que não contemplava as Megalojas e que considerava as atividades de conveniência e serviços distintivamente, no novo plano elaborado neste ano foi incluída a categoria de Megalojas e unificada a categoria de conveniência e serviço. E praticamente desapareceram as atividades únicas de açougues, hortifrutigranjeiros e padarias, que estão contempladas nas operações de mercado. O segmento de casa e decoração vem ganhando mais e mais espaço nos *shoppings* com uma grande variedade de operações, lojas especializadas em utensílios para cozinha, tapetes, artes plásticas e até fabricantes de colchões.

Outro exemplo, em 1981 foi elaborado o primeiro Plano de Mix pela ABRASCE, transformado em capítulo da Coletânea Biblioteca Técnica, que foi revisto em 1993, criando as categorias de alimentação, e tirando a operação lazer da categoria de serviços.

Na categoria de serviços a diversidade e dinamismo têm sido mais acentuados na última década. E a prática tem mostrado que a conveniência e o serviço muito das vezes se fundem em apenas uma operação, como: casa lotérica e correios. A importância desses aglomerados comerciais na economia americana pode ser aferida pelas cifras movimentadas, que atingiram US\$ 800 bilhões de faturamento em cerca de 40 mil unidades existentes no país, em 1994, o que representou cerca de 55% das vendas do comércio varejista. (GONÇALVES, 1995). Nesta gama de diversidade dinâmica de conveniência têm-se operações de 12 m<sup>2</sup> (correio, loteria, tabacaria, consertos, chaveiro) a 4.000 m<sup>2</sup> (academias com centro de estética, cursos, clínicas médicas, faculdades). O público destas atividades normalmente é atraído em horários diferentes dos tradicionais para o funcionamento do *shopping*.

A edificação de um *shopping*, ocupando grandes áreas e com elevada complexidade de equipamentos eletromecânicos e eletrônicos, exige, para um funcionamento eficiente, uma administração cada vez mais técnica, transformando-se a operação em uma área de engenharia de manutenção. O organograma básico desses empreendimentos é geralmente estruturado, levando em conta suas atividades principais, nos seguintes setores básicos:

- Operação e Manutenção
- Segurança Patrimonial e Segurança Contra Incêndios
- Administração e Finanças
- Promoção e Publicidade
- Serviços Auxiliares

O status atribuído a cada setor depende primordialmente da dimensão do *shopping center*. O leque de ocupações decorrentes das atividades, expresso pelo organograma, abrange as de caráter industrial, comercial e de serviços. No âmbito da operação e manutenção foram identificadas ocupações que exigem formação especializada, tais como:

- técnico em manutenção de elevadores e escadas-rolantes;
- técnico de operação e manutenção de sistemas de ar condicionado e ventilação mecânica;



- técnico em manutenção hidráulica e tratamento de água;
- operadores de subestação de alta e baixa tensão;
- técnicos em operação e manutenção de rede geral de iluminação;
- artífices: eletricitas, carpinteiros, pedreiros, pintores e serralheiros.

A segurança patrimonial atende ao serviço de vigilância diurna e noturna dos espaços internos e externos durante e após o horário de funcionamento. Os agentes ou os inspetores encarregados deste serviço possuem experiência ou vivência militar ou policial. A segurança contra incêndio recruta técnicos com experiência nesta atividade, geralmente oriundos da indústria ou do corpo de bombeiros.

As atividades incluídas nos setores de administração e finanças oferecem ocupações inerentes aos afazeres de escritório:

- contadores e auditores;
- especialistas em recursos humanos, administradores de pessoal e auxiliares;
- administradores de material, compradores e almoxarifes;
- controladores financeiros, especialistas em custos, orçamentos e planejamento financeiro;
- tesoureiros e caixas.

O setor de promoção e publicidade, dependendo do porte do *shopping center* possui ou não autonomia administrativa, podendo se constituir em assessoria do gerente-geral ou diretor do empreendimento.

As ocupações usuais nestas atividades são preenchidas por especialistas em marketing, publicidade e por promotores de vendas.

Finalmente, os denominados serviços auxiliares que incluem basicamente as atividades de limpeza; gera muitos empregos, pois normalmente se trabalha em três turnos, geralmente em regime terceirizado, estando no mesmo caso a manutenção de plantas e jardins.

#### 4 - Tipos de *Shopping Centers*

A quantidade e a categoria das lojas, assim como os gêneros de comércio, são limitados segundo um critério preestabelecido em função das perspectivas de consumo da área de influência do *shopping*. Evita-se, desta forma, uma concorrência excessiva, ou predatória, limitando o número de lojas por gênero de comércio.

O balanceamento e controle das atividades de varejo são as principais condições necessárias, seja qual for a sua dimensão e forma do *shopping center*. Existem diversos tipos de *shoppings* classificados conforme seu porte físico ou atividade das operações implantadas. (HIRSCHFELDT, 1986)

Com consenso de seus associados, a ABRASCE classifica os vários tipos de *shoppings* da seguinte maneira:

- Regional - ABL superior a 30 mil m<sup>2</sup>, fornecem mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados.. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um shopping regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno;
- Comunitário - ABL superior a 10 mil m<sup>2</sup>, geralmente oferecem um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte;
- Vizinhança - ABL superior a 3 mil m<sup>2</sup>, são projetados para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência;
- Especializado - composto por lojas especializadas/temáticas, voltados para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis; e geralmente sem lojas âncoras, com

áreas que variam entre 8 mil e 25 mil m<sup>2</sup>. As compras são geralmente planejadas e não por impulso do cliente;

- Festival Mall ou Festival Centers - estão quase sempre localizados em áreas turísticas e são basicamente voltado para atividades de lazer e cultura, com restaurantes, *fast-food*, cinemas e outras diversões. Com área entre 8 mil e 25 mil m<sup>2</sup>;
- Outlet Center - constituídos por lojas de fábricas e *off-price* que oferecem preços mais baixos, pagam aluguéis menores e cujo custo de construção é mais reduzido devido às diferenças de acabamento, dispendo de áreas que variam de 5 mil a 40 mil m<sup>2</sup>, possuindo como âncoras grandes lojas de fábricas;
- Power Center - reúne um conjunto de lojas âncoras normalmente constituídas por *category killers*, lojas de departamento ou de desconto ou *off-price* e com reduzido número de lojas satélites, ocupando áreas entre 8 mil a 25 mil m<sup>2</sup>;
- Discount Center - composto normalmente por lojas que trabalham com grandes volumes de produtos vendidos a preços reduzidos com áreas entre 8 mil e 25 mil m<sup>2</sup>;

A figura A.8, apresenta o percentual de participação dos tipos de *shoppings* no Brasil, segundo pesquisa da AC Nielsen, publicada na Revista Shopping Center - Informativo da Associação de Shopping Centers (2000).

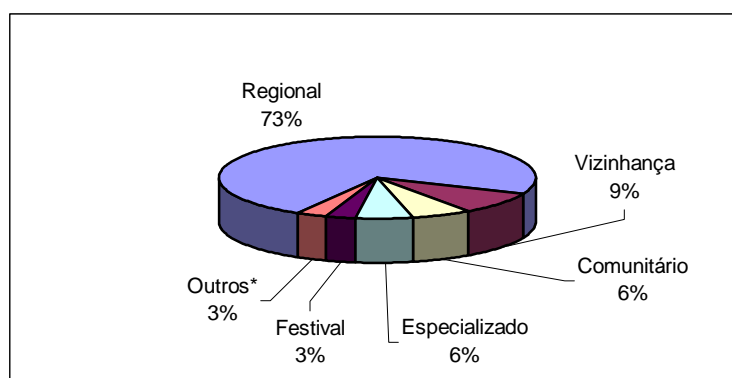


Figura A.8 – Distribuição dos *shopping centers* no Brasil por categoria (Pesquisa AC Nielsen, publicada na Revista Shopping Centers, Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers, junho, 2000)

## **ANEXO B – INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Este anexo apresenta um panorama sobre o mercado de turismo e lazer, no Brasil e no mundo. As principais características de cada tipo de empreendimento hoteleiro, e o mercado de eventos também são estudados neste anexo.

### **1 – O Mercado de Turismo e Lazer**

O turismo é uma das maiores indústrias em nível global da economia mundial e também uma das maiores geradoras de mão-de-obra, apresentando taxas constantes de crescimento ao longo das últimas décadas, e com perspectivas ainda mais promissoras a médio e longo prazo.

#### **1.1 – Turismo no mundo**

O impacto da indústria de turismo e lazer nas economias, desenvolvidas ou em desenvolvimento, é substancial, seja na forma de geração de renda, seja na característica de utilização de trabalho intensivo, fomentando o desenvolvimento social da região selecionada. Estatísticas da Organização Mundial de Turismo - OMT, ou WTO (*World Tourism Organization*), e do Conselho Mundial de Viagens e Turismo – WTTC (*World Travel and Tourism Council*), dão base para essas constatações, conforme se exemplifica a seguir (dados de 2002):

- ♦ Cerca de 702,6 milhões de pessoas viajaram ao redor do mundo por ano;
- ♦ Incremento de 54,11%, no número de pessoas que viajaram ao redor do mundo, de 2002 em relação a 1992;
- ♦ Geração de US\$ 484 bilhões em receita cambial no mundo;
- ♦ Incremento de 57,97% na geração de receita cambial no mundo, de 2002 em relação a 1992;

A importância da indústria do turismo, demonstrada pelas estatísticas acima, deverá continuar no futuro. Segundo a mesma OMT, esta indústria deverá apresentar crescimentos anuais contínuos, superiores ao crescimento global da economia mundial, o que representará,

em consequência, um aumento na participação do turismo na economia mundial. A Tabela B.1 registra o número de turistas recebidos, conforme dados da OMT:

Tabela B.1 – Número de turistas recebidos

CHEGADAS (milhões de pessoas)			% DO TURISMO MUNDIAL			EVOLUÇÃO (%)			
PAÍSES	1990	1995	2002	1990	1995	2002	1995/1990	2002/1995	2002/1990
Europa	280,5	338,4	399,8	61,53%	59,85%	56,90%	20,64%	18,14%	42,53%
Ásia e Pacífico	57,7	85,6	131,2	12,66%	15,14%	18,67%	48,35%	53,27%	127,38%
Américas	93,0	108,8	114,9	20,40%	19,24%	16,35%	16,99%	5,61%	23,55%
África	15,0	20,2	29,1	3,29%	3,57%	4,14%	34,67%	44,06%	94,00%
Oriente Médio	9,7	12,4	27,6	2,13%	2,19%	3,93%	27,84%	122,58%	184,54%
<b>T O T A L</b>	<b>455,9</b>	<b>565,4</b>	<b>702,6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>24,02%</b>	<b>24,27%</b>	<b>54,11%</b>

Fonte: Organização Mundial do Turismo

Observa-se que a liderança da Europa tem reduzido ao longo dos últimos 12 anos, bem como o número de turistas nas Américas, mas houve grande crescimento na participação mundial do número de turistas no Oriente Médio e na Ásia e Pacífico. A Tabela B.2 registra os países receptores do turismo mundial, com mais de 10 milhões pessoas no ano de 2002:

Tabela B.2 - Os principais países receptores de turistas

CHEGADAS (mil pessoas)			% DO TURISMO MUNDIAL			EVOLUÇÃO (%)			
PAÍSES	1990	1995	2002	1990	1995	2002	1995/1990	2002/1995	2002/1990
França	52.497	60.033	77.012	11,52%	10,62%	10,96%	14,36%	28,28%	46,70%
Espanha	34.085	39.324	51.748	7,48%	6,96%	7,37%	15,37%	31,59%	51,82%
Estados Unidos	39.539	43.385	41.892	8,67%	7,67%	5,96%	9,73%	-3,44%	5,95%
Itália	26.679	31.052	39.799	5,85%	5,49%	5,66%	16,39%	28,17%	49,18%
China	10.484	20.034	36.803	2,30%	3,54%	5,24%	91,09%	83,70%	251,04%
Reino Unido	18.013	23.538	24.180	3,95%	4,16%	3,44%	30,67%	2,73%	34,24%
Canadá	15.209	16.932	20.057	3,34%	2,99%	2,85%	11,33%	18,46%	31,88%
México	17.176	20.241	19.667	3,77%	3,58%	2,80%	17,84%	-2,84%	14,50%
Áustria	19.011	17.173	18.611	4,17%	3,04%	2,65%	-9,67%	8,37%	-2,10%
Alemanha	17.045	14.847	17.969	3,74%	2,63%	2,56%	-12,90%	21,03%	5,42%
Hong Kong	6.581	10.200	16.566	1,44%	1,80%	2,36%	54,99%	62,41%	151,72%
Hungria	20.510	20.690	15.870	4,50%	3,66%	2,26%	0,88%	-23,30%	-22,62%
Polônia	3.400	19.215	13.980	0,75%	3,40%	1,99%	465,15%	-27,24%	311,18%
Malásia			13.292			1,89%			
Turquia	4.799	7.083	12.782	1,05%	1,25%	1,82%	47,59%	80,46%	166,35%
Portugal	8.020	9.511	11.644	1,76%	1,68%	1,66%	18,59%	22,43%	45,19%
Tailândia	5.299	6.952	10.873	1,16%	1,23%	1,55%	31,19%	56,40%	105,19%
Suíça	13.200	11.500	10.000	2,90%	2,03%	1,42%	-12,88%	-13,04%	-24,24%
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>311.547</b>	<b>371.710</b>	<b>452.745</b>	<b>68,34%</b>	<b>65,74%</b>	<b>64,44%</b>	<b>19,31%</b>	<b>21,80%</b>	<b>45,32%</b>
Outros países	144.353	193.690	249.855	31,66%	34,26%	35,56%	34,18%	29,00%	73,09%
<b>T O T A L</b>	<b>455.900</b>	<b>565.400</b>	<b>702.600</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>24,02%</b>	<b>24,27%</b>	<b>54,11%</b>

Fonte: Organização Mundial de Turismo

O quadro acima evidencia que o turismo ainda está concentrado, pois apenas 18 países detêm uma posição de 64% da demanda total, apesar desta participação ter reduzido entre 2002 e 1990, quando a participação era de mais de 68% da demanda mundial. China, Turquia, Hong Kong e Tailândia tiveram taxas de crescimento, de 2002 para 1995, bem superiores a demanda mundial de 24,27%. Como não foram registrados dados sobre a Malásia nos anos anteriores, não tem como mensurar o seu desempenho.

Observa-se que a grande concentração do turismo na América ocorre nos Estados Unidos, apesar de não ser mais o segundo lugar no mundo, posição mantida até o ano de 2000. O Canadá, segundo colocado na América em 2002, detém o lugar antes ocupado pelo México. O Brasil, de acordo com a OMT, é o 45º destino no mundo e o 5º das Américas, podendo obter melhor performance pelas suas características tropicais e continentais.

## 1.2 - Turismo na economia brasileira

Por sua característica de indústria não poluidora e com altos índices de geração de empregos diretos e indiretos, cobrindo amplo espectro de níveis de formação de pessoal, a indústria de turismo e lazer se adequa à realidade do Brasil, criando renda e permitindo uma extensa geração de novos postos de trabalho. A Tabela B.3 apresenta a evolução do número de chegadas de turistas no Brasil, mostrando também a receita cambial gerada entre os anos de 1992 e 2002, conforme dados da OMT.

Tabela B.3 – Evolução, de 1992 a 2002, do número de turistas e receita cambial gerada no Brasil

ANO	Chegada de Turistas (milhões de pessoas)	Incrmento	Receita Cambial (US\$ bilhões)	Incrmento
1992	1,7		1,3	
1993	1,6	-5,9%	1,1	-15,4%
1994	1,9	18,8%	1,9	72,7%
1995	2,0	5,3%	2,1	10,5%
1996	2,7	35,0%	2,5	19,0%
1997	2,8	3,7%	2,6	4,0%
1998	4,8	71,4%	3,7	42,3%
1999	5,1	6,3%	4,0	8,1%
2000	5,3	3,9%	4,2	5,0%
2001	4,8	-9,4%	3,7	-11,9%
2002	3,8	-20,8%	3,1	-16,2%

Fonte: Organização Mundial de Turismo

O turismo no Brasil teve crescimento, de 1995 a 2002, de 47,62%, praticamente o dobro registrado no mercado mundial que foi de 24,27% de incremento no número de chegadas de turistas nos países participantes da OMT. Não obstante o Brasil ainda contar com uma baixa representatividade no turismo mundial, o crescimento do número de turistas estrangeiros tem-se acentuado, chegando a 5,3 milhões de turistas, em 1999, e a gerar 4,2 bilhões de dólares de receita, em 2000.

O Ministério do Turismo e a EMBRATUR divulgaram os resultados do turismo do Brasil, em 2002 e 2003, como apresentado nas Figuras B.1 e B.2.

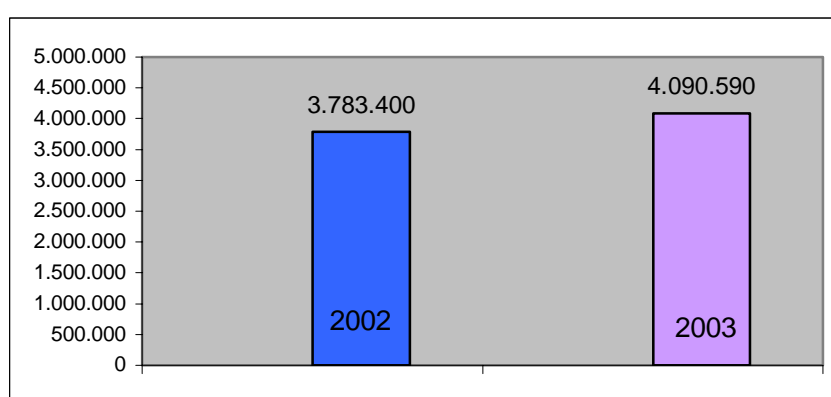


Figura B.1 – Entrada de Estrangeiros no Brasil (Organização Mundial de Turismo)

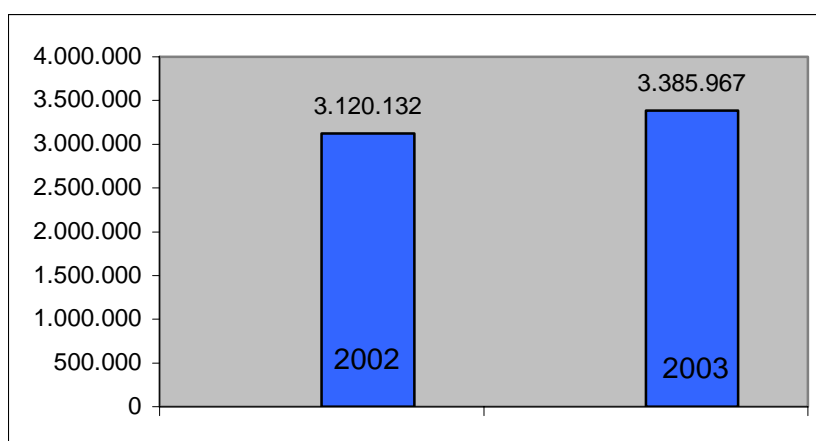


Figura B.2 – Ingresso de dólares no Brasil (Organização Mundial de Turismo)

Quanto ao turismo interno, a estabilização da moeda, com o aumento da renda interna a partir de 1994, permitiu a redução gradual das taxas de juros, expandindo a oferta de crédito

para o turismo, tornando-o acessível para uma parcela maior da população. A Figura B.3 apresenta os principais aspectos das viagens domésticas, em 1998 e 2001.

	1998	2001
<b>Número de Turistas</b>	38.208.000	41.000.000
<b>Meio de transporte utilizado</b>		
- Ônibus de linha	49,6%	36,6%
- Ônibus de excursão	6,1%	6,5%
- Carro próprio	19,1%	30,9%
- Avião	6,8%	9,0%
<b>Meio de hospedagem utilizado</b>		
- Hotel	11,5%	15,0%
- Pousada	2,9%	5,0%
- Casa alugada	5,3%	5,0%
- Casa de amigos	73,2%	66,0%
<b>Duração média da viagem (dias)</b>	11,7	10,8
<b>Gasto médio por viagem (R\$)</b>	492,3	486,6

Figura B.3 – Principais aspectos das viagens domésticas (EMBRATUR)

Não obstante o constante foco do mercado externo, é o mercado interno que vem dando bons resultados nos últimos dois anos, principalmente após a desvalorização da moeda nacional, frente à moeda norte-americana. Em 1996, por exemplo, a relação da venda de pacotes turísticos era de três domésticos para cada sete internacionais; em 2003, eram seis para quatro. Os operadores do mercado ancoram-se ainda nos estudos da OMT, que mostram que 80% das viagens de turismo realizadas dentro do país são de curta distância, de no máximo cinco horas. Com relação a turistas domésticos, em dados de 2001, foram 41 milhões de pessoas, gerando R\$ 19.950,60 bilhões de receitas diretas com o turismo.

A indústria turística está cada vez mais sofisticada, as viagens são resolvidas com facilidade, através da comunicação e da informática todo o destino e hospedagem podem ser planejados. Enfim, procura-se maior eficiência entre como chegar até o destino, onde permanecer, como se locomover no local, quais atrações e o que ver e saborear. Paralelamente, procura-se desenvolver novos produtos e empreendimentos que possam atrair e satisfazer o turista. A atividade turística deverá continuar sendo uma das mais importantes a nível mundial, visto que a demanda é crescente e o avanço nos serviços de telecomunicações, aviação, hospedagem e facilidades tendem a acelerar o desenvolvimento desse ramo.



## **2 – Hospedagem**

Uma das atividades mais antigas, talvez tenha a mesma idade da própria civilização humana, obteve a partir do advento dos jatos comerciais em 1958 uma crescente expansão. A seguir faz-se um breve histórico sobre a evolução dos meios de hospedagem, os tipos de empreendimento hoteleiro, e a classificação adotada pela EMBRATUR.

### **2.1 – Evolução dos meios de hospedagem**

Conforme descreve Gonçalves (2004, p.1) “para que haja uma hospedagem é necessário que haja primeiro um deslocamento”. Com base nesse conceito, muitos autores identificam os grandes deslocamentos do povo romano e os jogos olímpicos como marcos de extrema importância para o desenvolvimento dos meios de hospedagem.

O deslocamento humano de seu ambiente de vida a outras terras implicava na necessidade de alojar-se em algum lugar, e os romanos geralmente se alojavam em casas particulares, em templos pagãos das cidades ou em acampamentos fora desta. As estradas romanas foram o princípio da hospedagem com fins lucrativos ou de benefícios. Diferentemente das hospedagens das olimpíadas, as pousadas romanas faziam parte do sistema econômico das cidades, gerando um comércio entre os visitantes e os moradores e até mesmo a troca de mercadorias entre cidades.

Como naquela época os meios de transportes não percorram mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. As olimpíadas podem ter marcado o início da hospedagem, mas a expansão do Império Romano que criou o hábito nas pessoas de se hospedarem em locais que não o de sua moradia. (MASO *apud* GONÇALVES, 2004).

O cristianismo trouxe consigo os novos preceitos de amor ao próximo, fazendo com que os moradores de muitos lugares do mundo oferecessem melhor tratamento aos peregrinos, tornando-os hóspedes especiais ao dar-lhes pousada. Para a hotelaria, este episódio da história é de extrema importância, pois gerou uma proximidade entre hóspedes e donos de hospedarias. A qualidade no atendimento começou a ser considerada fundamental. Diferentemente da qualidade que é empregada atualmente no mercado hoteleiro, onde a

qualidade no atendimento é tratada como um aspecto mercadológico, nesse período esse diferencial estava mais ligado à religião e suas pregações. (GONÇALVES, 2004).

Os primeiros meios de hospedagem não possuíam com função principal a hospedagem. Muitos deles eram casas particulares onde os viajantes se acomodavam em pequenos quartos, estábulos ou alguns meios eram somente utilizados esporadicamente, em datas comemorativas, ou durante as guerras. Os primeiros estabelecimentos de hospedagem com o propósito exclusivamente comercial surgiram no final da idade média na Europa. A partir do século XII, diversos países implantaram leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra. A França já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e serviços hoteleiros em 1254, enquanto na Inglaterra isso ocorreu em 1446. Em 1514, os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros). (GONÇALVES, 2004).

A chegada das ferrovias foi um duro golpe para os meios de hospedagem existentes na época. Como não se modernizaram e não se adaptaram as novas tecnologias, muitos estabelecimentos encerraram suas atividades. Os meios de transportes estavam ficando mais rápidos e eficientes e não mais criavam a necessidade de grandes períodos de hospedagem ao longo dos caminhos. Hotéis e pousadas foram construídos nas redondezas das estações de trens e não mais somente ao longo das vias por onde passavam as diligências.

Na medida que foram construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros às cidades portuárias, houve um grande aumento na quantidade de hotéis, principalmente nessas cidades portuárias.

Outro meio de transporte que influenciou muito o desenvolvimento do turismo, conseqüentemente da hotelaria, foi o barco a vapor. Os primeiros barcos construídos para o transporte de passageiros através do Atlântico foram ingleses e norte-americanos.

Em 1870, em Paris, foi construído o primeiro estabelecimento hoteleiro planejado, o César Ritz, que oferecia banheiro privativo em cada quarto e uniformização dos funcionários.

Os Estados Unidos registrou um enorme desenvolvimento e crescimento da hotelaria com a consciência de igualdade que se desenvolveu no país, a época. Segue alguns marcos do desenvolvimento:

- Em 1794 foi construído o primeiro prédio para ser hotel, com 73 quartos, o City Hotel;
- Em 1829, o *Tremont House* de Boston, ofereceu inovações físicas: quartos com acomodação privativa, *single* e *double*, o conceito anterior era de grandes quartos com muitas camas; portas com fechaduras; bacia e jarro para higiene pessoal em cada quarto com sabonete de cortesia; e o início do serviço de mensageiro.

Com esse serviço o conceito de hospedagem evoluiu, deixando de ser um local de hospedagem simples e pura, passando a ser um local de conforto, diferente e onde se proporcionava, muitas vezes, melhor acomodação do que nas próprias residências. Conceito até hoje difundido.

Como descreve Duarte (1996, p.12), “o primeiro empresário a encontrar soluções para esse mercado foi Ellsworth M. Statler”, ao inaugurar em 1908 o “Statler Hotel” na cidade de Búfalo/USA, marcando a história como sendo o primeiro hotel comercial moderno. Além das técnicas anteriores incorporou e introduziu inovações: portas corta-fogo protegendo as escadarias principais; fechadura em todas as portas, com a maçaneta abaixo do tambor de chave; interruptor de luz ao lado da porta de entrada nos ambientes; banheiro privativo para cada apartamento; água corrente; espelho de corpo inteiro em todos os quartos e jornal matutino gratuito para os hóspedes.

As grandes redes hoteleiras se alastraram, não só nos Estados Unidos, como em todo o mundo, com o compromisso de qualidade e serviço de boa qualidade, seguindo sempre um padrão em todo o mundo.

No Brasil a hotelaria teve seu início nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com forte influência européia, tanto nos conceitos como nas próprias construções.

Conforme descreve Andrade (2000, p.20), “no século XVIII começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis”. A chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, em 1808, e a abertura dos portos também foram marcos do princípio da hotelaria na cidade. O

Hotel Pharoux teve grande destaque e prestígio, na época, pela localização estratégica, junto ao cais do porto, no largo do Paço. Outro hotel, com destaque na história dos meios de hospedagem no Rio de Janeiro, é o famoso Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar a cidade em pólo de turismo e lazer. Em agosto de 1922 foi inaugurado o Hotel Glória, e em 2002 era um dos maiores do Brasil, com 700 apartamentos.

Em São Paulo, somente a partir de 1870 é que alguns meios de hospedagem passaram a merecer destaque, como: Hotel Paulistano, Hotel do Comércio, Hotel Universal, Hotel Providência e Hotel Quatro Estações. Como descreve Andrade (2000, p.17), “marco significativo da hotelaria paulista ocorreu com a inauguração do Hotel Términus, com mais de 200 quartos”. Em 1923 foi construído o, então moderno, Hotel Esplanada com 250 apartamentos, magnífico hall de entrada, todo em mármore Carrara, três luxuosos salões-restaurante e salão de chá, que se tornou ponto de encontro da elite paulista.

A partir da década de 30 os grandes hotéis são implantados nas capitais, estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico. Em 1966 é criada a EMBRATUR, e sob sua tutela, nos anos 60 e 70 as grandes redes internacionais chegam ao país, na maioria com hotéis de categoria cinco estrelas, e em quantidade limitada. Estes hotéis pelo alto padrão de luxo não são acessíveis a grande parte da população. Somente nos anos 90 é que as grandes redes passam a construir no país hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura dos consumidores por esse produto.

## **2.2 – Formato jurídico de empreendimento hoteleiro**

Há basicamente três formatos jurídicos mutuamente excludentes que podem ser adotados:

1. Formato tipo Hotel;
2. Formato tipo Flat;
3. Formato tipo Condohotel.

A seguir, as principais características de cada um:

- Formato tipo Hotel: Trata-se aqui de uma atividade de operação hoteleira típica: a edificação é tratada juridicamente como um prédio único, sem subdivisões, e de propriedade de uma empresa convencional, que terá como objetivo a exploração

comercial do empreendimento, podendo ser adquirida uma franquia de uma bandeira hoteleira. Ou ainda pode-se terceirizar a gestão, para uma empresa especializada ou contratar uma administradora com bandeira. A tributação é de uma empresa comercial típica;

- Formato tipo Flat: Neste formato, trata-se de uma incorporação imobiliária convencional, regida pela Lei 4.591/64. Nesse formato, as unidades (apartamentos), são individualizadas juridicamente, sendo comercializados para investidores de forma pulverizada. Cria-se um condomínio para gerir as áreas comuns e pode-se criar um “pool hoteleiro” onde parte, ou a totalidade dos proprietários, poderá aderir, criando-se um conceito de um hotel. A gestão do pool geralmente é feita por empresa especializada, às vezes contratando alguma bandeira, para dar mais visibilidade comercial ao empreendimento. Àqueles proprietários que não aderirem ao *pool*, é permitido residir no seu apartamento ou dar qualquer outra destinação. Geralmente esse formato gera alguns problemas, pois alguns proprietários tendem a fazer uma concorrência com o pool hoteleiro, locando diretamente as suas unidades, com preços diferenciados. Além disso, o critério utilizado para a apropriação de algumas despesas específicas pode gerar confusão entre os “não-poolistas” e os “poolistas”. O tratamento tributário é o mesmo dado ao recebimento de aluguéis.
- Formato tipo Condohotel: Visando resolver os problemas causados pelo formato tipo flat, esse novo formato obriga todos os investidores a participar da exploração hoteleira, uma vez que passam a ser proprietários de quotas condominiais e não de unidades residenciais. O tratamento tributário é o mesmo dado aos condomínios, mas há que existir uma empresa com a finalidade de administração, que será tributada normalmente.

### **2.3 – Classificação dos meios de hospedagem**

O Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), do Ministério do Esporte e Turismo, normaliza o setor hoteleiro brasileiro, através de deliberações normativas. O sistema oficial de classificação de meios de hospedagem foi regulamentado através da Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002. Nesta norma as Unidades Habitacionais (UH) são definidas como “espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem estar, higiene e repouso”.

A classificação oficial divide em três tipos básicos, apesar da existência de denominações diferentes, a UH sempre se enquadra como:

- ✓ Quarto: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais;
- ✓ Apartamento: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servido por banheiro privativo; ou
- ✓ Suíte: UH constituída de apartamento, conforme definição acima, acrescida de pelo menos uma sala de estar.

Para avaliação dos meios de hospedagem, a EMBRATUR e a ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, elaboraram a matriz de classificação, objetivando atender as expectativas dos hóspedes, com os seguintes aspectos:

- Quanto ao meio de hospedagem como um todo, avaliando:
  - Posturas legais;
  - Segurança;
  - Saúde;
  - Higiene;
  - Conservação/Manutenção; e.
  - Atendimento ao hóspede.
- Quanto aos diferentes setores do meio de hospedagem, avaliando:
  - Portaria/Recepção;
  - Acessos e circulações;
  - Setor habitacional;
  - Áreas Sociais;
  - Comunicações;
  - Alimentos e bebidas;
  - Lazer;
  - Convenções/Escritório Virtual;
  - Serviços Adicionais; e
  - Cuidados com o meio ambiente.

Juntamente com o turismo, o mercado de eventos tem impacto direto nos meios de hospedagem, influenciando o tipo, formato e serviços.

Apenas seis motivações principais para uma visita turística são reconhecidas na CIUAT - Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas, aprovada pela Comissão de Estatísticas das Nações Unidas em março de 1993, que são:

1. lazer,
2. visita a parentes e amigos,
3. tratamento de saúde,
4. religião e peregrinação,
5. outros motivos,
6. negócios e motivos profissionais.

Os eventos estão incluídos nesta última categoria, a de negócios, fato questionado pelos profissionais do setor, pois o turismo de eventos obedece a características próprias, muito diversas daquelas da viagem de negócios. Além disso, a falta de uma discriminação específica impede, ou pelo menos dificulta, o reconhecimento oficial dos verdadeiros dados estatísticos do segmento da indústria do turismo que mais cresce e que, a cada dia que passa, assume maior importância.

### **3 - O Mercado de Eventos**

A história do turismo de negócios está muito ligada às expedições exploratórias. Foi assim com Marco Polo, com Colombo, com Vasco da Gama e tantos outros que construíram a história dos descobrimentos e da navegação. Todos tinham como meta o descobrimento de novos mercados. O objetivo era levar e trazer mercadorias para serem comercializadas. Assim, a cada destino, estabeleciam uma relação de troca de mercadorias expondo seus produtos em feiras comerciais.

A *Exposition de Locomotion Automobile* em Paris, em junho de 1895 deu a exata dimensão visionária desta forma de apresentação de produtos. Entretanto, foi na Alemanha, no período pós-guerra, dentro do seu processo de reconstrução de uma economia deteriorada pela guerra, que se solidificou a idéia de eventos comerciais. A Alemanha, entendendo que era muito dispendioso e pouco rentável sair pelo mundo apresentando seus produtos, começou

a promover feiras industriais, para apresentação e comercialização de produtos. Gradativamente, este processo teve uma evolução muita além do objetivo previamente preconizado, tornando Hannover, um referencial nesta área. Alguns países, através da sua estrutura empresarial, passaram a ter interesse em expor seus produtos nestes eventos, aproveitando a diversidade de visitantes. Começaram a surgir os *convention bureaux* como forma de cooptar todos os segmentos da sociedade beneficiada. E o turismo de negócio tomou a forma de indústria.

A expectativa para o mercado de eventos no mundo globalizado apresenta-se extremamente competitivo e intensamente profissional. Com a velocidade da informação que os novos meios de comunicação proporcionam: internet, transmissão via satélite, fax, telefonia celular; a disseminação de programas, projetos, e dados sobre locais, cidades, estados, regiões, estados entre países e continentes, fazem com que a decisão da melhor localização para a realização de um evento seja tomada numa distância virtual cuja amplitude dificulta a sua compreensão.

O Brasil, com suas características peculiares que vão dos atrativos naturais até a hospitalidade do seu povo, vêm se colocando no mercado mundial de eventos com uma potencialidade que outros locais não dispõem. Não é por acaso que empresas estrangeiras ou multinacionais, organizadoras de eventos e gerenciadoras de espaços para eventos, estão se instalando no Brasil. Seja pela abertura de filiais, pela associação com empresas locais, seja, até mesmo, pela criação de novas empresas, todas dispostas a investir com capital estrangeiro.

Compensando a escassez de investimentos nacionais com a realização de eventos no Brasil, historicamente, as feiras e exposições que ocupavam grandes pavilhões apoiaram-se em grandes investimentos estatais tendo quase sempre um caráter agropecuário. As feiras paulistas, mineiras, a Exposição Internacional do Café de Curitiba, em 1953, são exemplos de tentativas de trazer para o Brasil uma nação de evento. Tentativas que não lograram êxito na sua continuidade, pela falta de visão e entendimento do negócio de eventos, apesar de se envolverem altos volumes de investimentos.

Somente na década de 60, surgiram as primeiras tentativas de investimento privado no setor concentradas em São Paulo, com a realização da FENIT – Feira Nacional da Indústria Têxtil, e do Salão do Automóvel que propiciaram a construção do Anhembi, um dos maiores



centros de convenções e pavilhão de feiras no Brasil. Depois dele outros vieram, maiores ou menores. Na década de 70, a própria EMBRATUR investiu em espaços semelhantes, tanto em São Paulo como em outras cidades do Brasil. Uma política de governo que, principalmente São Paulo soube explorar para alavancar o seu processo de desenvolvimento.

Os pavilhões de feiras e centros de convenções, na sua grande maioria, foram concebidos e construídos na década de 70, atendendo ao estágio de desenvolvimento cultural e industrial da época. A década de 80, caracterizada como a mais sofrida pelas constantes mudanças na economia brasileira, foi uma época de estagnação para o setor. Para os anos 90, as concepções arquitetônicas e funcionais da infra-estrutura existentes pecam pelas dificuldades operacionais que os equipamentos oferecem. Dificuldades que atingem tanto administradores como usuários, provocando custos elevados e comprometendo a rentabilidade de todos os envolvidos no processo.

Via de regra, os espaços de eventos, no Brasil, não acompanharam a evolução tecnológica, seja do ponto de vista da funcionalidade arquitetônica, seja pelos novos conceitos mercadológicos, e muito menos das modificações na precisão dos equipamentos de apoio. Os profissionais do mercado mobilizam-se no sentido de exigir a modernização dos equipamentos existentes, e da concepção de novos espaços, baseados em projetos dotados dos avanços testados e praticados no Japão, Estados Unidos e países da Europa.