

**SIMPÓSIO MERCADOS DE PROTEÇÃO E GOVERNANÇA DA  
SEGURANÇA**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA**

**12 a 14 de junho de 2019**

**GT3 - TEORIA E PRÁTICA NA SEGURANÇA PRIVADA**

**Prestação de Serviços em Segurança Empresarial  
Estudo de Caso da Aplicação do SLM(Service Level Management)  
num Grupo Petroquímica**

**Eng. Fernando Só e Silva, MSc**

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SEGURANÇA EMPRESARIAL  
ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DO SLM (SERVICE LEVEL MANAGEMENT)  
NUM GRUPO PETROQUIMICA**

**Eng. Fernando Só e Silva, MSc**

## **1. Resumo**

Após muitos anos prestando serviços sob o mesmo contrato, fica construída uma forte parceria entre contratante e contratado, mas isto não desobriga o fornecedor de buscar novas formas de se reinventar, trazendo inovações com resultados efetivos. O objetivo é evitar cair na temida “zona de conforto”, deixando de atender as expectativas do cliente, sinalizando para a perda do contrato.

Nas análises desenvolvidas para a fundamentação de projetos para enfrentamento desta realidade, num contrato de serviços num Grupo Petroquímica (PPQ), concluiu-se que as atividades de segurança eram muito suscetíveis a má avaliação sempre que uma ocorrência era materializada, especialmente aquelas envolvendo colaboradores como vítimas. Como lidar com esta situação e reverter esta questão cultural, foi o grande desafio enfrentado pelo fornecedor de serviços.

Neste estudo de caso, prestador de serviços e cliente desenvolveram um grande projeto de melhoria contínua, comprovando que investimentos feitos na área de gestão de riscos trazem retornos mensuráveis de acordo com a linguagem da alta gestão. Utilizaram conceitos da qualidade, o estabelecimento de contratos com acordos de níveis de desempenho (SLA), o acompanhamento e a medição das entregas por meio de indicadores tangíveis (SLM).

**Palavras Chaves:** Segurança Empresarial, Gestão de Serviços, SLA, SLM, Medição em Serviços

## **2. Limitações**

O Grupo Petroquímica (PPQ) em análise é parte integrante de um conglomerado empresarial do setor petroquímico e atua na produção, movimentação, armazenagem e comercialização de produtos petroquímicos.

Pelo fato do presente trabalho estar relacionada aos riscos e à segurança empresarial e ser de acesso público, o Grupo Petroquímica em estudo não será

identificada, nem a empresa à qual pertence, de forma que existirão algumas limitações, particularmente nas informações da PPQ.

O autor tem, junto a empresa prestadora de serviços à PPQ, um termo de confidencialidade, como garantia e compromisso do sigilo de algumas informações obtidas e da utilização dessas.

O levantamento de informações, aqui disponibilizadas, foi realizado por meio de acesso ao Sistema Computacional Performancelab que monitora a entrega dos serviços prestados pelo fornecedor.

Embora o presente trabalho esteja submetido às limitações acima descritas, a aplicação da metodologia e a proposição de melhorias, não foi prejudicada. Encontra-se dentro do previsto por ser estruturada de forma a ter suas aplicações em diferentes graduações, de acordo com a complexidade dos problemas e/ou com os recursos disponíveis.

### **3. Fundamentação Teórica**

#### **3.1. SLA & SLM**

Acordo de nível de serviço, ou simplesmente SLA, do termo em inglês *Service Level Agreement*, é como o próprio nome diz, um acordo entre duas ou mais partes, sendo geralmente o cliente e, o outro, o prestador de serviços. O documento visa estabelecer uma compreensão mútua dos serviços, atividades prioritárias, responsabilidades, planejamento e soluções contratadas.

O SLA deve auxiliar tanto a organização que contrata como a empresa que presta serviço, em razão dele permitir a cada uma das partes ser específica sobre suas expectativas e necessidades a respeito dos direitos e deveres. Isso pode ser na forma de descrever:

- Os serviços que serão executados e os que não serão executados;
- A qualidade desejada de entrega do serviço a ser aferido;
- As definições de metas para os níveis de entrega dos serviços, de forma específica e mensurável;
- As formas estipuladas de bônus e de penalidades;
- A estrutura que o prestador necessita que a organização tenha antes do início do trabalho;

- A base de cobrança relacionada a qualquer serviço extra;
- O período de adaptação do nível de serviço pactuado, com cálculo e sem aplicação dos bônus ou penalidades;
- Quando houverem falhas nas metas de nível de serviço quais serão os planos de ação necessários para atingi-las;
- A forma do acompanhamento dos níveis de desempenhos (SLM).

Trabalhando em conjunto, prestador e contratante, no desenho, especificações e no estabelecimento de um SLA, pode ajudá-los a terem metas realistas, deixando para trás promessas em relação ao que não poderão ser entregues. É importante para a organização e o prestador discutir estes níveis de serviços em detalhes, de modo que metas, possíveis de serem atingidas, sejam estabelecidas.

O SLM, do inglês “*service level management*”, fará o monitoramento das atividades que estão inclusas nas entregas dos serviços, permitindo sua medição com indicadores objetivos e comparação com o que foi estabelecido no SLA.

O aparecimento do conceito de SLA tem sido, cada vez mais, constante nos contratos de prestação de serviços. Mas o SLM, particularmente nos serviços de segurança e similares, ainda é pouco difundido, constituindo-se uma falha. Trata-se de conceito sistematizado e parte integrante de uma metodologia de gestão de serviços, permitindo que o SLA seja praticado e faça sentido sua aplicação. Esta falha, provavelmente, é decorrente da falta de conhecimento das metodologias existentes para o SLM, sua divulgação e de ferramentas para implementá-lo.

O SLA é uma “foto” que, por sua natureza, retrata uma situação estática, ficando no passado, mas projetando o desejado para o futuro. Já o SLM, é o acompanhamento do presente, que pode ser comparado a um “filme”, onde a sequência de fotos ganha um movimento, retratando a ação operacional. Nesta analogia, a sequência de fotos do SLM significa a dinâmica dos ciclos de serviços, ao longo de um horizonte temporal.

O fornecimento de serviços tem seu “alvo móvel”, ao longo de seu horizonte de planejamento. É importante, então, manter um mecanismo contínuo de medição e ajustes para seu processo de entregas, visando adaptar as ações planejadas às necessidades correntes e dinâmicas dos clientes. Isto não significa que, aquilo que foi projetado para esta entrega não deva ser cumprido como especificado, incluindo objetivos, estratégias e planos de ações. Deve, sim, ser bem entendido que as

prioridades mudam ao longo do tempo, acarretando constantes necessidades de adequações às novas realidades.

A empresa fornecedora de serviços deve, portanto, pautar suas atividades no sentido de cumprir as metas e objetivos estipulados no acordo de prestação de serviços (SLA). Os mecanismos de acompanhamento das entregas dos serviços (SLM), por meio de seus relatórios, devem avaliar continuamente se os resultados estão, efetivamente, correspondendo aos objetivos programados tanto nos aspectos quantitativos quanto qualitativos. Torna-se instrumento para subsidiar a correção de rumos e inclusão de novos desafios para a melhoria contínua.

O SLM é justamente projetado para monitorar o dia a dia, medindo o tempo todo a eficiência (execução das tarefas da melhor forma possível) da estrutura operacional de entrega dos serviços e, periodicamente, sua eficácia (execução das tarefas adequadas face às demandas). Com estas medições a gestão de serviços podem ter uma sintonia fina, possibilitando as devidas correções, mantendo-se o nível de entrega, com os recursos que fazem parte do processo.

### **3.2. Medições em Serviços**

Contratos definindo níveis com que os serviços devem ser entregues (SLA – *Service Level Agreement*) e o seu gerenciamento, com definições de como os níveis de entrega deverão ser evidenciados e acompanhados (SLM – *Service Level Management*), são temas em crescente interesse e com um grande número de profissionais contribuindo para o seu entendimento e desenvolvimento, levando a aceitação de um modelo de gerenciamento proativo. Nos serviços de segurança empresarial e correlatos, particularmente na sua dimensão de riscos, é sabido a importância da pró-atividade, na forma de prevenção com neutralização de possíveis ocorrências. Inclusive, sabe-se que uma das maneiras de avaliação da entrega de um bom serviço nesta área, esta diretamente ligada ao quanto foram, potenciais ocorrências, neutralizadas e/o prevenidas. Se forem então, aplicadas métricas para a medição deste trabalho preventivo, com auxílio de sistemas computacionais, os investimentos e gastos na prestação de serviços poderão ser justificados. O sucesso estará em o tomador investir um determinado montante e receber o retorno na forma de neutralização e prevenção, de possíveis perdas que viriam, no caso da consecução de alguns dos riscos presentes na organização, tudo contabilizado em quantidades monetárias.

Medição do desempenho está relacionada a determinação dos “sinais vitais” dos processos operacionais. Ela pode qualificar e quantificar a entrega dos serviços, estabelecendo se estão sendo atingidos ou não os objetivos e metas pactuadas. O desempenho da entrega de um serviço, medido através de indicadores, é a relação entre uma quantidade e o nível de satisfação dos requisitos, necessidades e expectativas dos clientes.

**Figura 1 – Valores Estimados de Perdas**



Para Slack (apud Competitividade em Segurança Empresarial, Ed Atlas, 2010) a medição do desempenho pode ser conceituada objetivamente como “o processo de quantificar a ação”. Com mais detalhes, define-se como o processo de associar quantidades às atividades operacionais ou também, o resultado das ações tomadas pelos diferentes níveis de colaboradores e expressas em números. Um sistema de medidas de desempenho deve permear a organização e ser utilizado para medir a performance em todas as áreas, incluindo aí o desempenho relativo à qualidade dos serviços. Vale lembrar que qualidade é um fenômeno multifacetado. Ainda mais em serviços, onde faz-se necessário para medi-la, primeiramente, identificar as características que o serviço deve apresentar, de acordo com as necessidades e expectativas do cliente, a negociação entre tomador e prestador quanto ao desempenho e o que foi pactuado em um acordo de nível de serviços (SLA). A partir daí, estabelecem-se os parâmetros que representam estas peculiaridades, para compor os indicadores que expressarão em quantidades o desempenho a ser alcançado. Ressalta-se ainda que, em serviços deve-se levar em consideração algumas de suas características intrínsecas, tais como a intangibilidade, a

percebibilidade, a variabilidade (pode variar com o operador) e a inseparabilidade (se realiza na “frente” do cliente), o que torna mais desafiador a sua avaliação. Desta forma, para a avaliação e medição do desempenho devem ser desenvolvidos indicadores que facilitem esta tarefa e sua compreensão. Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de indicadores, mas encontramos um conjunto genérico defendidos por vários autores, sendo alguns deles:

*Confiabilidade – Capacidade de entregar o serviço; prestar serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;*

*Rapidez – Velocidade no atendimento e pronta resposta aos requisitos do cliente;*

*Aspectos Tangíveis – Referem-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas e equipamentos utilizados no processo;*

*Empatia – Cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente;*

*Flexibilidade – Capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades do cliente;*

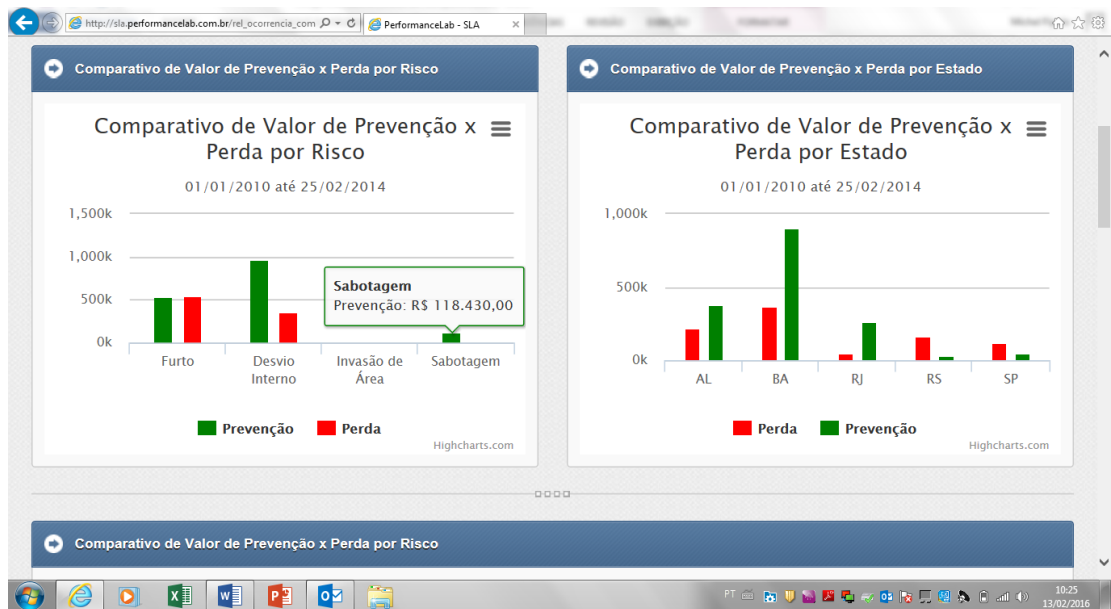
*Resolutividade – Capacidade de dar respostas assertivas e resolver problemas assim que for demandado para tal;*

*Resiliência – Capacidade de renovar-se e transformar-se continuamente, de ser proativo nos diferentes cenários e adversidades que encontra ao longo da entrega dos serviços.*

Na linha de indicadores específicos, um determinado tipo de serviço poderá ter os indicadores considerados críticos para o seu segmento de atuação. Como por exemplo, os serviços relacionados a importação e exportação que monitora constantemente o indicador “variação cambial”.

Entendemos que o setor de segurança empresarial valoriza alguns indicadores, dentre os quais se destacam: prevenção de perdas, absenteísmo nos postos de trabalho, “turnover” na equipe, apresentação pessoal, regularidade jurídica frente os órgãos de fiscalização, disponibilidade dos sistemas de segurança, pronta resposta aos chamados e confiabilidade na capacidade de cumprir a missão.

Figura 2 - Comparativo entre prevenção versus perdas.



Outro destaque, aplicado ao processo de medição de serviços de segurança patrimonial, está relacionado a uma das maneiras de avaliação de sua entrega: a comparação, com saldo positivo para a prevenção, entre potenciais ocorrências neutralizadas (prevenção) e ocorrências efetivas (perdas), quantificadas em valores monetários (R\$). Se forem então, acompanhados sistematicamente com indicadores, para a medição deste trabalho preventivo, os investimentos e gastos na prestação de serviços poderão ser justificados. Em especial, para este caso, o índice de prevenção de perdas, tal como um indicador econômico-financeiro, traduzirá o resultado obtido pelos serviços de segurança. Sem dúvida um número importante, capaz de expressar os esforços das equipes de gestão e operacional que permite também a justificativa dos investimentos nas atividades de tratamento dos riscos.

Aos indicadores exemplificados para os serviços de segurança empresarial, para melhor ser tratada a avaliação da qualidade de sua entrega, se faz necessário incorporar a dimensão do risco. Pois, por melhor qualidade que o serviço possa ter, evidenciada e medida através de indicadores robustos, havendo uma ocorrência, isto é, a consecução de um risco, com danos ao cliente, o desempenho dos serviços prestados ficará comprometido. Finalmente, deixamos aqui uma reflexão, relacionada a medição do desempenho, sobre uma dúvida que começa a intrigar os tomadores de serviços, principalmente em tempos difíceis: *“Do valor pago pelos serviços prestados, quanto efetivamente estamos recebendo?”* Como gestores em serviços devemos estar preparados para o aprofundamento de uma cobrança como esta e irmos atrás



de construir as respostas, ou corremos o risco de alguém mais trazê-las, cujos resultados poderá ser uma imposição. Este é um caminho sem volta, com uma grande oportunidade para surpreendermos nossos clientes. Estratégia é sobre o futuro, o desempenho é sobre o passado e a gestão por indicadores é a forma de alinhar os dois.

Serviços em geral podem ser justificados economicamente, respondendo perguntas como:

- As atividades dos serviços, no nosso caso a segurança patrimonial e seus correlatos, podem ser transformados em atividades tangíveis e mensuráveis?
- O quanto deve ser o investimento nos serviços a contratar e sua contrapartida, na forma de retorno econômico esperado, para tais investimentos?
- Todo o mês, de forma explicitamente tangível, o contratante tem uma fatura para pagar e por outro lado, o prestador tem uma a receber, referentes a contratação ou a prestação de serviços: “Quanto efetivamente recebo dos serviços contratados?” deve ser a indagação do contratante. No caso do prestador de serviços: “Quanto entregamos efetivamente e como evidenciamos para os nossos clientes?”
- “Nossa operação faz um tremendo esforço para entrega dos serviços que prestamos. Como dimensiono os números associados a medição destas entregas e como relacioná-los a valores monetários?”
- “Podemos estabelecer um processo de inspeção, que além de associar números às entregas de serviços, possa comprovar a conformidade dos serviços, de acordo com as exigências de normas certificadoras?”
- “Como definimos um contrato estabelecendo níveis de entrega de serviços (SLA) que seja equilibrado, com ganhos tanto para o prestador quanto para o tomador de serviços? Como gerenciamos este contrato (SLM), evidenciando a entrega e comparando-a com os parâmetros estabelecidos no contrato?”

#### **4. Objetivo do Artigo**

O objetivo deste artigo, além de trazer partes dos conceitos de uma metodologia de gestão de serviços é apresentar um estudo de caso num Grupo Petroquímica, que demonstra a aplicação prática destes conceitos, particularmente os contratos com níveis de entregas estabelecidos (SLA), o monitoramento destas entregas (SLM) e de acordo com a linguagem da alta gestão que, as atividades dentro dos serviços de segurança empresarial são proativas e os investimentos feitos na área trazem retornos para a organização, mensuráveis em valores monetários.

#### **5. Estudo de Caso**

##### **5.1. Problema**

Plantas Petroquímicas (PPQ), em geral, trabalham com materiais perigosos, com riscos de vazamento, incêndio, explosão, furtos e roubos, dentre tantos, os quais, numa eventual consecução, podem representar sinistros de ampla envergadura, com fortes agressões à vida humana, ao meio ambiente e ao patrimônio. Tais sinistros podem ser consequências de fenômenos naturais, de erros humanos, de falhas de equipamentos ou de ações deliberadas. Na categoria de ações deliberadas estão os atos terroristas, as sabotagens, os vandalismos, furtos, roubos, etc., cujas origens podem ser de grupos externos e/ou internos à PPQ.

Com estas definições em pauta, o prestador de serviços de segurança empresarial, com muitos anos de contrato no Grupo, buscou novas formas de se reinventar, trazendo inovações com resultados efetivos para fazer frente as ameaças dos riscos de ações deliberadas. O objetivo foi evitar cair na temida “zona de conforto”, consequências de se fazer “mais do mesmo” e ficar vulnerável para a perda do contrato.

Nas análises desenvolvidas para a fundamentação de projetos para enfrentamento desta realidade, concluiu-se que as atividades de segurança eram muito suscetíveis a má avaliação sempre que uma ocorrência era materializada, especialmente aquelas envolvendo colaboradores como vítimas; “Estava tudo bem e os serviços eram reconhecidos como de qualidade até que o sistema de segurança fosse violado”. Como lidar com esta situação e reverter esta questão cultural, foi o grande desafio enfrentado pelo fornecedor de serviços. O problema principal, dentro do escopo do presente trabalho, está relacionado às ações deliberadas, vindas de

públicos externos e/ou internos, classificados como riscos patrimoniais que ameaçam a PPQ. Para direcionar o trabalho, realizou-se um estudo de análise de riscos demonstrando a presença, na PPQ, de quarenta e oito riscos provenientes de ações deliberadas, sob a responsabilidade da segurança patrimonial, contudo, o acompanhamento deu-se somente nos dez principais, sendo estes: agressão, consumo de drogas, desvio interno, fuga de informação, furto, greve (paralisações), homicídio, invasão de área, roubo e sabotagem.

Embora com todos esforços dos times de segurança, orgânico e terceirizado, o desejo da alta gestão e dos líderes da planta era que estes riscos nunca se materializassem, pois, além de provocar perdas financeiras diretas, geravam queda na produção e de uma forma ou de outra atingem os fatores críticos de sucesso da PPQ.

**Tabela 1**  
**Fatores Críticos de Sucesso da PPQ**

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA PPQ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>IMAGEM INSTITUCIONAL;</b></li> <li>2. <b>OPERABILIDADE - CAPACIDADE DE PRODUÇÃO, ARMAZENAGEM E DE MANUTENÇÃO DO FLUXO DE PRODUTOS;</b></li> <li>3. <b>CAPACIDADE ORGANIZACIONAL;</b></li> <li>4. <b>SEGURANÇA OCUPACIONAL;</b></li> <li>5. <b>SAÚDE DE SEUS FUNCIONÁRIOS E COLABORADORES;</b></li> <li>6. <b>SEGURANÇA DO MEIO AMBIENTE;</b></li> <li>7. <b>QUALIDADE;</b></li> <li>8. <b>RELAÇÃO COM A COMUNIDADE;</b></li> <li>9. <b>RETORNO AOS ACIONISTAS;</b></li> <li>10. <b>DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO.</b></li> </ol> <p>Obs.: Os fatores críticos acima descritos foram coletados por meio de entrevista informal com a gerência de segurança, os gestores de áreas críticas acessíveis e frutos de experiências profissionais em projetos semelhantes. Podem, no entanto, não retratar, na totalidade, aqueles FCS eleitos pela alta gestão.</p>

Fatores Críticos de Sucesso são vetores que exercem grave influência no negócio. Atingidos por eventos com potencial para causar dano, afetam, de forma contundente, o produto ou serviço (*core business*).

## **5.2. Introdução**

A proposta para aplicação dos conceitos pertinentes a metodologia de trabalho, envolveu a montagem de um SLM (*Service Level Management*), operacionalizado por meio de um software (Performancelab). Para tal, foram feitas adaptações e submissão a algumas limitações e restrições práticas. O objetivo estabelecido para o estudo de caso foi, inicialmente, a apresentação de avanços obtidos, demonstrando a capacidade operacional da empresa de se reinventar e os esforços feitos para fazer frente aos riscos presentes no cliente. Foram definidas metas para a utilização da metodologia e do sistema PerformanceLab, tais como: monitorar o nível de desempenho dos colaboradores terceirizados no contrato e a disponibilização online das informações sobre as atividades na PPQ. Tudo isto por meio da geração de indicadores de forma automatizada. A ideia de inovação e desafios era encurtar a distância entre a entrega operacional e a retaguarda gerencial, já incorporada na cultura da empresa de serviços, além do seu posicionamento como detentora de fatores críticos de sucesso, apoiados por indicadores e entrega dos serviços com padrões mínimos de desempenho (SLA). Sendo isto, dentro de suas políticas, evidenciado para o cliente de forma simples e clara, retratando indubitavelmente aquilo que apregoa, como parte da cultura organizacional.

## **5.3. Preparação do SLA e SLM**

Um novo indicador foi inserido no SLA - Número de Ocorrência. Depois de alguns anos, percebe-se que o negócio segurança privada apesar de apresentar bons indicadores de performance operacional (acidente de trabalho, turnover, absenteísmo, horas de treinamentos, inspeções preventivas e todos os outros que compõe o SLA) eram sempre postos em “checkmate” quando uma ocorrência se materializava.

Apesar de parecer, no primeiro momento, simplório ou até inadequado, uma vez que a materialização do risco é uma consequência de ações ou omissões que acontecem quando há um "alinhamento dos buracos". Segundo a Teoria do Queijo Suíço, são brechas no aparato de proteção de um sistema. A importância dele é que retrata a ocorrência, independente da causa raiz.

**Figura 3 – Tela do sistema Performancelab, módulo de registro de ocorrência, com destaque para a padronização dos riscos no momento do registro.**

The screenshot shows the 'Cadastro de Ocorrência' (Incident Registration) form in the Performancelab system. The form is titled 'Cadastramento de Ocorrência' and includes the following fields and options:

- Tipo de Registro:** Radio buttons for 'Prevenção' and 'Perda'.
- Site:** A dropdown menu.
- Local da Ocorrência:** A dropdown menu.
- Data da Ocorrência:** A date selection field.
- Hora da Ocorrência:** A time selection field.
- Forma de Conhecimento:** A dropdown menu with the following options: Agressão, Consumo de Drogas, Desvio Interno, Fuga de Informação, **Furto** (highlighted), and Greve.
- Tipo de Ocorrência:** A dropdown menu.
- Descrição da Ocorrência:** A rich text editor area.

As equipes aceitaram o desafio e passaram a medir as ocorrências e perdas classificadas em quatro níveis: leve; moderado; severo e catastrófico.

**Figura 4 – Tela do e-mail encaminhado pelo sistema Performancelab para classificação ou cancelamento de uma ocorrência de perda ou prevenção.**

The screenshot shows an email from Performancelab with the following content:

**RESUMO DA OCORRÊNCIA N° 000017/2016**

Tipo de Ocorrência	Furto
Site / Local	Armação Albita - Estoque
Data	25/10/2016 Hora: 10:00 hs
Valor Estimado	R\$ 5.000,00
Forma de Conhecimento	Plagiarismo

**COMO VOCÊ CLASSIFICA ESTA OCORRÊNCIA?**

Prevenção Leve Moderada Severa Catastrófica

[Clique aqui para APAGAR esta ocorrência.](#)

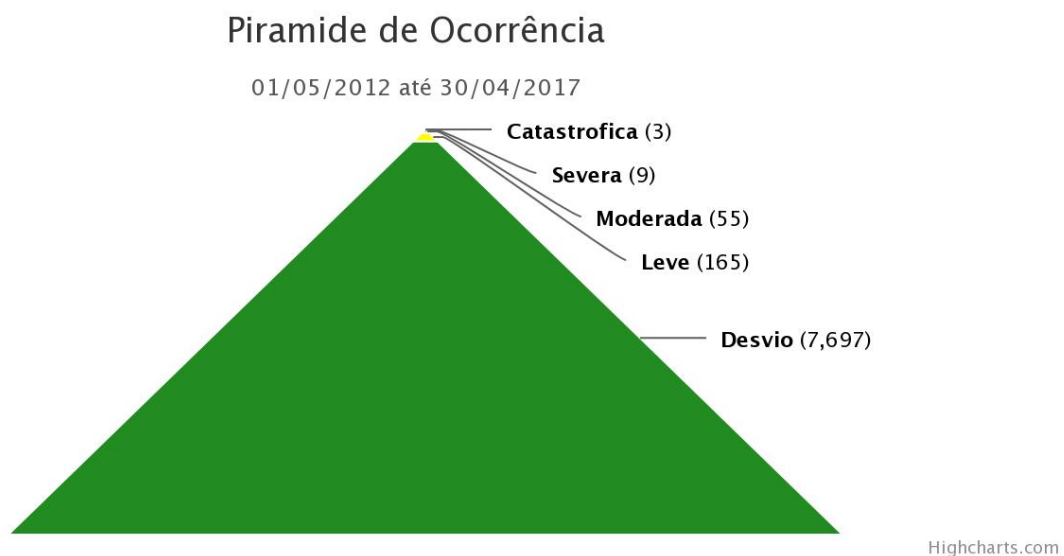
A ocorrência completa, encontra-se em anexo.

Pelo SLA, toda ocorrência classificada com criticidade a partir de moderada é investigada no prazo de cinco dias. Além de registrar as perdas, passou-se a registrar os desvios com registro de cada ação de prevenção identificada pelos vigilantes e ratificadas pelos gestores de contrato das unidades. O Sistema PerformanceLab foi, então, configurado com estas premissas.

#### 5.4. Indicadores de performance

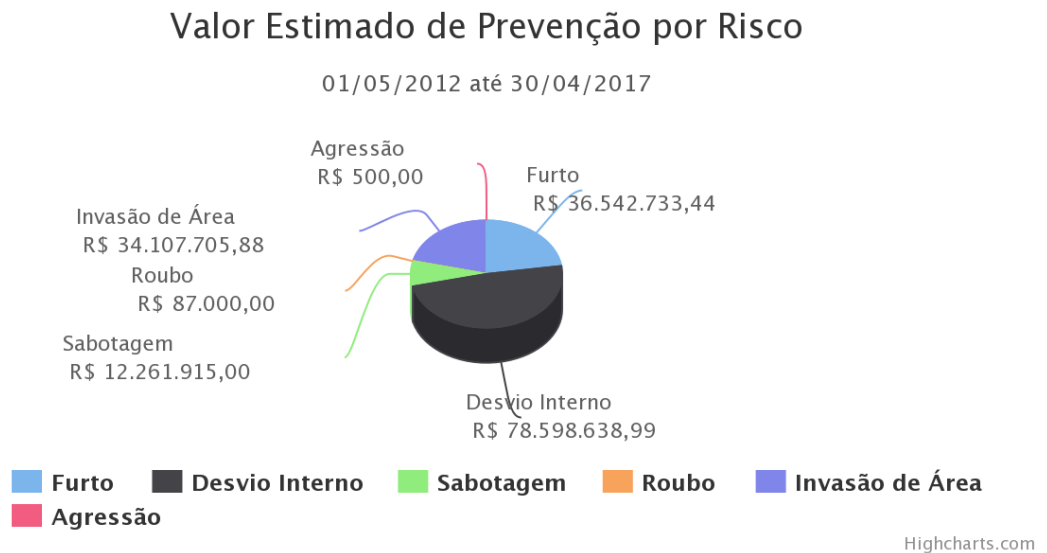
No período de 1º de maio de 2012 a 30 de abril de 2017, foram registradas 232 ocorrências contabilizando perdas monetárias e 7.697 desvios que foram registrados como prevenção, ou seja, as não conformidades identificadas pela equipe de segurança antes que os riscos se materializassem.

**Figura 5 – Gráfico obtido do sistema Performancelab com a pirâmide de ocorrência no período de 01/05/2012 até 30/04/2017.**

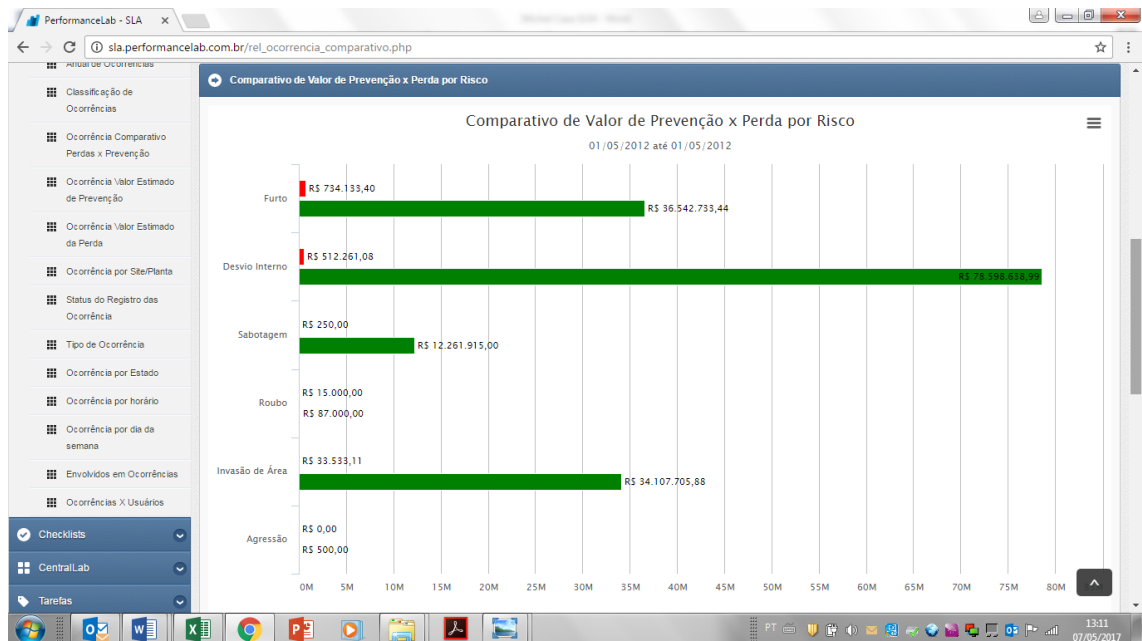


Ao longo de sessenta meses as perdas registradas com as ocorrências da segurança patrimonial somaram R\$ 13.156.637,78 nas 232 ocorrências, contra R\$ 161.598.493,31 de prevenção.

**Figura 6 – Gráfico de pizza obtido do sistema Performancelab com o valor estimado de prevenção por tipo de risco no período de 01/05/2012 até 30/04/2017.**



**Figura 7 – Gráfico em barras obtido do sistema Performancelab com o valor comparativo entre perda e prevenção por tipo de risco no período de 01/05/2012 até 30/04/2017.**



## 5.5. Resultados alcançados

Numa avaliação fria do desempenho da área de segurança é importante incluir o valor gasto com a contratação dos serviços de segurança privada que, neste exemplo, soma um valor mensal aproximado de R\$ 2 milhões, além dos investimentos em segurança eletrônica para aperfeiçoamento do sistema de proteção. Assim, à performance de resultados para a PPQ, faz-se necessário incluir as perdas geradas

pelas ocorrências mais o valor contratual e os investimentos, menos o valor de prevenção gerado pela equipe. Desta forma, os serviços são justificados pela geração de um resultado positivo de R\$ 17,44 milhões em cinco anos.

Contratos de segurança (OPEX)	-R\$ 120.000.000,00
Segurança eletrônica (CAPEX)	-R\$ 11.000.000,00
Perdas	-R\$ 13.156.637,78
Prevenção	+R\$ 161.598.493,31
	<hr/>
	<b>R\$ 17.441.855,53</b>

## 6. Conclusões

Encerrando este estudo de caso, além da comprovação de resultados com economias de R\$ 17,44 milhões, finaliza-se apontando alguns outros benefícios que apareceram, tais como:

- A metodologia aplicada, apoiada pelo sistema Performancelab, trouxe para a prestadora de serviços e o cliente um grande aprendizado sobre seus números operacionais, materializados na forma de indicadores, propiciando assim um melhor entendimento da cadeia de valor no contrato;
- Tirou do empirismo e do formato manual a geração de dados e sua coleta na operação, permitindo o aprofundamento de uma visão sistêmica de suas atividades.
- Por fim, todo este aparato metodológico implantado, neutralizou por completo o estabelecimento da tão conhecida “zona de conforto”, demonstrando a capacidade de reinvenção do prestador de serviços.

## 7. Bibliografia Consultada

1. **ALBRECHT, K.;** *Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar seus Clientes.* São Paulo, Ed. Pioneira, 1992.
2. **CARLZON, J.;** *A Hora da Verdade.* São Paulo: Cop Editora, 1989.
3. **DRUCKER, P.;** *Sociedade Pós-Capitalista.* São Paulo, Ed. Pioneira. 1999.



4. **FALCONI, Vicente C.**; *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*. 8ª. Edição. Nova Lima. INDG, 2004.
5. **FITZSIMMONS, JAMES A. e FITZSIMMONS, MONA J.**; *Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
6. **HAKSEVER, C. et al.**; *Service Management and Operation*, 2th Edition; New Jersey, Prentice Hall, 2000.
7. **HUBBARD, Douglas**; *How to Measure Anything*; New Jersey, John Wiley & Sons Inc. 2007.
8. **KOTLER, P., KELLER, K.**; *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
9. **PARASURAMAN, A, ZEITHAML, V., BERRY, L.**; *Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. Journal of Retailing, vol. 70, number 3, 201-230, New York University, 1994.
10. **SÓ E SILVA, F., PIPOLO, M**; *Competitividade em Gestão de Serviços: SLA/SLM*. 1ª Edição, São Paulo, Abr 2018.
11. **SÓ E SILVA, F, PIPOLO, M**; *Números, Quantidades e Medidas em Serviços*. Jornal da Segurança, São Paulo, No. 257 p. 14 -17 Jan 2016.
12. **SÓ E SILVA, F. et al.**; *Competitividade em Segurança Empresarial*, 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2010.
13. **SÓ E SILVA, F.; LORENZETTI, D**; *Engenharia de Processos e Gestão da Segurança Empresarial*. São Paulo, Coletânea ABSEG de Segurança Empresarial, 2009.
14. **SÓ E SILVA, F.; PIPOLO, M**; *Segurametria: O que é isto?*. Revista Security, São Paulo, V80, p 42-45, 2008.