

COMO DESENVOLVER E ESTRUTURAR UM PLANO DE NEGÓCIOS COM FOCO EM RESULTADOS NO BRASIL, EM TEMPOS DE CRISE?

Anderson Dias de Almeida⁽¹⁾

Carlos de Souza Almeida ⁽²⁾

RESUMO

Este artigo pretende abordar a atividade de desenvolvimento e estruturação de um plano de negócios, com foco em resultados, através da precificação e controle de projetos e atividades técnicas de prestação de serviços em manutenção elétrica/eletrônica, pois nos últimos anos, o Brasil vem passando por uma grande e grave crise econômica, onde milhares de pessoas veem perdendo suas ocupações profissionais. Muitos profissionais brasileiros, buscam recompor a renda familiar através da atividade autônoma, pois conseguiram identificar oportunidade de negócio na indústria da manutenção e optaram por criar empresas (Ltda; MEI; Autônomos), trabalhando de forma independente, fora das grandes organizações ou do vínculo trabalhista. Desta forma, criou-se essa metodologia de análise, visando a melhor orientação desses profissionais, contribuindo na tentativa de evitarmos a morte prematura dessas novas empresas.

Palavras Chave: Manutenção, Terceirização, Plano de Negócios, Precificação, Controle de Projetos.

1. INTRODUÇÃO - MOTIVAÇÃO O PONTO DE PARTIDA.

Em época de crise, como a que o Brasil vem passando, a população dispensada de seu posto formal de trabalho continua buscando alguma forma para gerar renda, tanto que segundo a FENACON (2016), no primeiro trimestre de 2016, houve um crescimento de 7,5% em surgimento de novas empresas, sobre o mesmo período de 2015.

De acordo com o SERASA Experian apud FENACON (2016), este crescimento foi puxado principalmente, pelo surgimento de microempreendedores

¹ ENGIE, Pós graduação em Engenharia de Manutenção - ENGEMAN/POLI/UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenheiro Elétrico Eletrônico - Engenheiro Orçamentista.

² Gestalent Consultoria e Treinamento Ltda, Coordenador Executivo do ENGEMAN - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenheiro Civil, Diretor Técnico.

individuais buscando de forma autônoma e formalizada, alternativas econômicas para a geração de renda.

No ano de 2014, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE/SP), lançou o resultado de sua pesquisa sobre causas de sucesso e fracasso em empresas nos primeiros **cinco anos** de vida no estado de São Paulo. Este documento teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para as chances de sucesso (sobrevivência) das empresas, do primeiro ao quinto ano de atividade, elegendo três principais fatores determinantes para o sucesso ou fracasso, que é o **Planejamento Prévio, a Gestão Empresarial e o Comportamento Empreendedor**.

Realizando uma análise quantitativa da pesquisa, pode-se verificar que 55% dos entrevistados não elaboraram um plano de negócios, 50% não definiram estratégias para evitar desperdícios e 46% não realizaram se quer estudo de mercado, estes números chamam atenção para o fato que os novos empreendedores veem negligenciando o planejamento estratégico de suas novas empresas, conforme ratificado na mesma pesquisa, onde aponta que das empresas que fracassaram, 84% investiram pouco tempo em planejamento.

Ainda conforme a FENACON (2016), mais da metade dos novos empreendedores (63%) buscaram o setor de serviços, segmento que mais cresce nos últimos seis anos. Para o SEBRAE (2016), dentro do setor de serviços o mais promissor é a indústria reparadora, ou o comércio reparador, já que em crise, se diminui a procura de produtos de fabricação, mas aumenta a de manutenção.

1.1 -OBJETIVOS

Com o crescente aumento no número de empresas do setor de serviços entre os anos de 2014 e 2016, especialmente as empresas voltadas para o comércio e indústria reparadora, este artigo objetiva a auxiliar aos leitores do setor, que buscam empreender na área de manutenção de forma autônoma, aproveitando a alta oferta disponibilizada pelo mercado brasileiro.

Desta forma, como principal objetivo deste artigo, apresentar e discutir o desenvolvimento das diversas ações e metodologias necessárias ao crescimento da área de Engenharia em atividades terceirizadas, na área de Manutenção, desde a fase das iniciativas dos empreendedores até a fase da realização das atividades contratadas, esta por sua vez, dos entendimentos necessários, visando assegurar o cumprimento das etapas planejadas e dos procedimentos aplicáveis a essa atividade, visando a elaboração de uma estratégia de trabalho e, ao mesmo tempo, o atendimento aos contratos firmados entre as partes.

1.2 - A PROPOSTA DE TRABALHO

Este trabalho foi realizado com base em pesquisas em livros, revistas, apostilas e a sites que continham artigos publicados sobre os assuntos. Tais dados foram selecionados e tratados, com objetivo de obter abordagem simples, possibilitando aos leitores maior compreensão sobre o tema.

Basicamente o artigo tratará a parte do desenvolvimento dessa mudança de comportamento profissional. Discursando sobre o processo e apresentado um plano de negócios focado em resultados, demonstrando inclusive uma das técnicas de obtenção do BDI e orçamentação de projetos. E por fim, é apresentado a conclusão.

Outrossim, se entende que ainda existe muito a ser discutido em termos das ações de terceirização das atividades de apoio, meio e fim das empresas, esse estudo pretende indicar alguns pontos do processo de terceirização, no que se refere aos seus conceitos, por exemplo.

O tema da terceirização é bastante discutido, tanto nos meios acadêmicos, quanto nas atividades gerais nas organizações, pois significa uma política / filosofia de trabalho, podendo ou não ser adotado por essas.

Uma das ideias defendidas é que a terceirização nos encaminha para ganhos expressivos, enquanto uma outra linha, confronta as ações de terceirização, como uma possível ação que possa levar a organização para grandes prejuízos em seus ativos.

A polêmica é grande e até aqui, nenhuma das linhas de pensamento pode ser considerada como a melhor conduta a ser adotada em uma empresa, tudo depende de um estudo prévio, no qual poderá direcionar, em função de um contexto encontrado, para a vertente da terceirização ou não. E é isso que se pretende abordar neste desenvolvimento.

1.3 - HISTÓRICO E VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

Para Giosa (apud Nazareth, 2015), devido aos processos e as técnicas de gestão administrativa corrente nos países industrialmente competitivos, “a terceirização originou-se nos EUA, logo após a II Guerra Mundial”.

De acordo com Lima (2015), a terceirização de serviços no Brasil iniciou-se na década de 70, a partir da terceira Revolução Industrial, porém foi significativamente impulsionada durante o governo Collor, no início da década de 90 e estendendo-se de forma mais branda até o final da década, pela

necessidade de uma reestruturação produtiva buscando garantir competitividade e pela longa recessão da economia brasileira.

A prestação de serviços englobam todas as atividades destinadas a “obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais” (art. 6.º, II, da Lei 8.666/1993).

De acordo com Oliveira (2015), a principal vantagem da terceirização tem relação com a eficiência administrativa, tendo em vista que a prestação de serviços instrumentais (atividades-meio) por empresa privada especializada permite que a Administração concentre sua atenção na prestação de atividades fim.

Para empresas públicas, Oliveira (2015), esclarece que no intuito de evitar que a terceirização seja um sucedâneo da regra do concurso público, a doutrina e o TCU têm entendido que a terceirização somente será legítima para atividades instrumentais (atividades-meio) da Administração. No tocante aos serviços relacionados às finalidades essenciais da Administração (atividades-fim), a terceirização é vedada.

De acordo com Silva et al (apud Nazareth, 2015), a terceirização visa proporcionar a obtenção de resultados positivos que atinja seu ponto mais elevado com a criação de valor para a empresa, sendo este resultado obtido pela otimização dos recursos aplicados na estrutura de apoio e suporte e a liberação de tempo as demais unidades de negócio para que se dediquem ao plano estratégico, de onde devem surgir as ações para a criação de valor.

Em meados de 2015 foi aprovado na Câmara dos Deputados um projeto de Lei onde se regulamenta a contratação de serviços terceirizados para qualquer atividade, inclusive atividade-fim, desde que a contratada seja especialista em uma atividade específica.

Para Cavallini (2015), esse projeto envolve quatro grandes polêmicas, que têm causado protestos das centrais sindicais: a abrangência das terceirizações tanto para as atividades-meio como atividades-fim; obrigações trabalhistas serem de responsabilidade somente da empresa terceirizada – a contratante tem apenas de fiscalizar; a representatividade sindical, que passa a ser do sindicato da empresa contratada e não da contratante; e a terceirização no serviço público. Já os empresários argumentam que o projeto pode ajudar a diminuir a informalidade do mercado. Segundo o presidente da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), Paulo Skaf, a lei pode representar a geração, no futuro, de 700 mil empregos/ano em São Paulo e mais de 3 milhões no Brasil.

Antes mesmo do fechamento deste artigo, o projeto de Lei que já tramitava no Senado Federal, estava paralisado sem previsão de deferimento por parte de seus relatores. Ou seja, o impasse continua!

Segundo Kardec et al (apud Lima, 2015) - A alternativa de executar determinadas atividades de Manutenção com recursos próprios ou partir para terceiriza-los deve ser reavaliada periodicamente pelo Contratante, isto porque as condições de mercado evoluem rapidamente, assim como, a própria complexidade das atividades. Esta reavaliação periódica é que permite aperfeiçoar, continuamente, o processo decisório.

Podemos seguir dois critérios para esta avaliação onde:

- Atividades de manutenção que exigem, além do conhecimento técnico, um maior conhecimento do processo produtivo, a tendência empresarial, hoje, tem sido de manter estas atividades sendo executadas pelo **peçoal próprio**.
- Quando determinadas atividades de manutenção requerem, apenas, conhecimento técnico não exigindo maiores conhecimentos do processo produtivo, a tendência empresarial, hoje, tem sido a de **maximizar a terceirização** destas atividades, desde que o mercado possua empresas prestadoras de serviços idôneas.

Resumidamente, na visão administrativa, toda Organização deseja ter foco no próprio negócio e assim, melhorar sua eficiência e a qualidade do produto/serviço ofertado, a fim de obter lucro.

De acordo com Queiroz (apud Nazareth, 2015) as consequências positivas da terceirização são as seguintes:

- a) Gera a desburocratização;
- b) Alivia a estrutura organizacional;
- c) Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final;
- d) Traz mais especialização na prestação de serviços;
- e) Proporciona mais eficácia empresarial;
- f) Aumenta a flexibilidade nas empresas;
- g) Proporciona mais agilidade decisória e administrativa;
- h) Simplifica a organização;
- i) Incrementa a produtividade;

Tem como uma das suas consequências a economia de recursos humanos, materiais, de instrumental, de equipamentos, econômicos e financeiros.

De acordo com Kardec e Nascif (apud Moyses, 2013), existem algumas condições básicas para terceirização. A primeira delas é definir quais atividades podem ser terceirizadas, tomando cuidados com as atividades fins e estratégicas, onde se inclui parte da manutenção. Mencionam-se ainda a necessidade de procurar resultados de médios e longos prazos ao invés de redução de custo de curto prazo, bem como, estabelecer relações de parceria (as duas partes ganham), procurar a melhoria continua de ambos os lados, ganhos divididos entre as duas partes, estabelecer indicadores de resultados nas áreas de qualidade, atendimento, custo, segurança, moral e meio ambiente. Os autores afirmam a necessidade de desenvolver um instrumento contratual claro e justo sem ser uma fonte de ameaça para contratada como para o prestador do serviço exigindo qualificação necessária para as funções que estão sendo contratadas.

Conforme Lima (2015), atualmente no mercado, tem-se três tipos básicos de contratação de serviços de manutenção, onde a escolha irá depender do nível de manutenção em que a empresa se encontra e o grau de comprometimento esperado da contratada. Exemplo se a empresa não tem um grau de desenvolvimento de gestão em relação aos indicadores de manutenção será difícil à gestão de um contrato por desempenho, pois a mesma não terá maturidade de extrair e analisa-los. Segue abaixo os três principais tipos de contratação:

- Contrato por Mão de obra.
- Contrato de Serviço.
- Contrato por Resultado.

Para este autor, o contrato por desempenho, apesar de pouco praticado no Brasil, estabelece a condição da relação “ganha-ganha” entre as empresas contratantes e contratadas, pois o lucro deve aumentar para os dois lados. “Kardec; Carvalho (2007), também defendem essa linha. A contratação por resultado é a verdadeira essência da terceirização, é a materialização da parceria entre duas empresas que produzem resultados positivos para ambas, é a relação de GANHA-GANHA”.

Oriundo do mundo da Tecnologia da Informação o SLA (Service Level Agreement) ou ANS (Acordo de nível de serviços), em português, é um documento descrito no ITIL, que por sua vez, é uma ferramenta de melhores práticas e processos, mundialmente difundida e utilizada para gerenciamento de serviços de TI. No Brasil, o SLA é um documento exigido em qualquer relação contratual na área de TI, sendo inclusive descrito na ABNT NBR ISO-IEC 20000-1.

Conforme Gomes et al (2005), um acordo de nível de serviço é um instrumento para a gestão das expectativas do cliente. Sua meta é definir uma estrutura para a gestão da qualidade e quantidade dos serviços entregues e, por conseguinte, atender à demanda dos clientes a partir de um entendimento claro do conjunto de compromissos. Esse instrumento, que serve como uma

ferramenta de comunicação e de prevenção de conflitos é um documento vivo (deve ser sempre atualizado para revisão do acordo, adequação dos serviços e negociação de ajustes no acordo) e é base para garantir que ambas as partes usarão os mesmos critérios para avaliar a qualidade do serviço.

Para elaboração de um SLA, os detalhes do serviço incluem minimamente:

- Nome do serviço;
- Definição e escopo;
- Pré-requisitos para a execução;
- Produtos;
- Níveis de serviço contratados;
- Volume;
- Remuneração;

O SLA, nada mais é do que um instrumento para viabilizar o Contrato por Resultados. Por já ser consolidado no mercado, o SLA pode ser considerado como uma ótima oportunidade para empresas prestadoras de serviços na área de manutenção, por possuir uma proximidade natural com a área de Tecnologia, em utilizar esta ferramenta para alcançarem a tão desejada relação “Ganha-Ganha” estabelecida pelos contratos por desempenho.

De acordo com Gomes et al (2005), uma vez especificado um SLA, o resultado do serviço precisa ser medido sistematicamente, considerando os aspectos de qualidade, tecnologia e negócio, quem é o responsável pela medição, o que será medido, como e quando será medido.

O responsável pela medição deve ser o provedor de serviços (de preferência por mecanismos automatizados), que deve manter registros atualizados em tempo real de diversos históricos, tais como histórico dos problemas identificados com datas de identificação e de resolução; histórico dos períodos de disponibilidade de cada serviço, indicando a camada responsável pela indisponibilidade, de falhas, de resultados errados, da quantidade de usuários do serviço, entre outros.

1.4 - A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia” (Adaptado de William Edwards Deming). Dr Deming, também conhecido como pai do controle de qualidade moderno, foi um famoso engenheiro americano mundialmente conhecido pelo seu sucesso em consultorias empresariais de grandes empresas do Japão e Estados Unidos.

A partir de seu trabalho pôde-se perceber que a gestão é o elemento essencial da cadeia produtiva determinante do sucesso do empreendimento. Essa gestão dá-se pelo planejamento estratégico, um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Segundo a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2014), o Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

De acordo com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (2016), as empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar a organização, direcionar e controlar; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

De forma prática, todo este planejamento pode ser elaborado em formato de Plano de Negócio, onde ficam registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing e o plano financeiro que viabilizará a empresa. Tem-se para o preparo de um Plano de Negócio, resumidamente o levantamento dos dados contidos na Figura 1 a seguir:

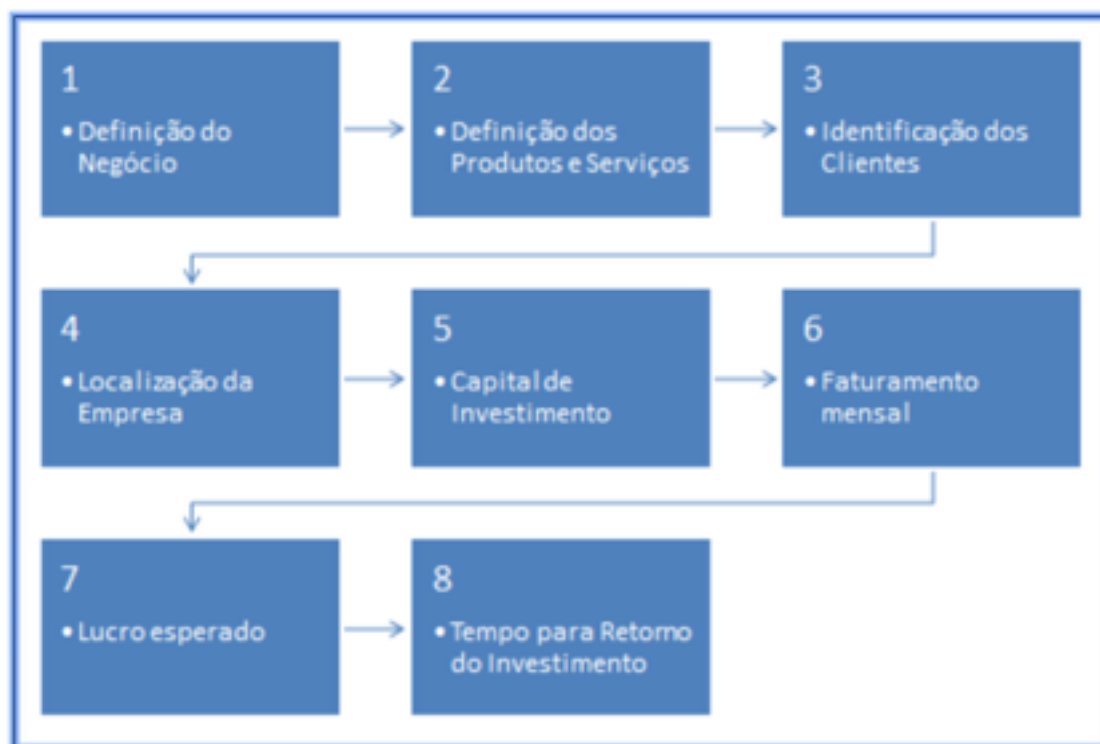


Figura 1: Etapas de elaboração de um Plano de Negócios
Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

2.0 - ESTUDO DE CASO - DESENVOLVENDO UM PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme já esclarecido, o **Plano de Negócios** funciona como um roteiro das coisas a fazer, um mapa para chegar ao objetivo desejado, com uma lista de todos os acidentes de percurso, os desvios e os atalhos, além das pessoas e dos recursos que podem servir de guia no caminho.

Com ajuda dos artigos dispostos no portal web do SEBRAE, foi idealizado um plano de negócios voltado em resultados, para uma fictícia empresa de manutenção elétrica eletrônica, contendo quatro seções:

- Sumario Executivo;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro;

A empresa alvo é especialista em serviços em manutenção na área eletroeletrônica, sua configuração de trabalho é voltada para contratos globais de prestação de serviço com duração de médio e longo prazo, possuindo como principais serviços e atendimentos:

- Sistemas de CFTV
- Controle de acesso
- Sistemas de intrusão
- Automação de portões
- Redes estruturadas
- Interfonia e sonorização predial
- Elétrica predial
- Sinalização e Iluminação de Emergência
- Instalação/Manutenção de Sistema de Detecção Automática de Incêndio
- Instalação/Manutenção de Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas

2.1 - ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A estrutura de negócio da empresa alvo essencialmente se baseia na prestação de serviços de manutenção eletroeletrônico através de contratos por performance. Tais contratos serão propostos com vigência mínima de um ano, podendo ser prorrogados por mais um ano, totalizando no máximo dois anos de contrato. Este foi o período considerado como ótimo para que sejam realizados reajustes financeiros e avaliação dos processos.

A metodologia utilizada para o cálculo de mão de obra empregada nos contratos pode ser baseada em técnicas de confiabilidade. Para Ferro (2016), existem padrões básicos relacionados ao tempo de utilização e que equipamentos eletrônicos tipicamente se enquadram na curva de “Tipo B”, com mortalidade infantil seguida de uma taxa de falhas com probabilidade constante ou levemente crescente, como pode ser visto na Figura 2 a seguir.

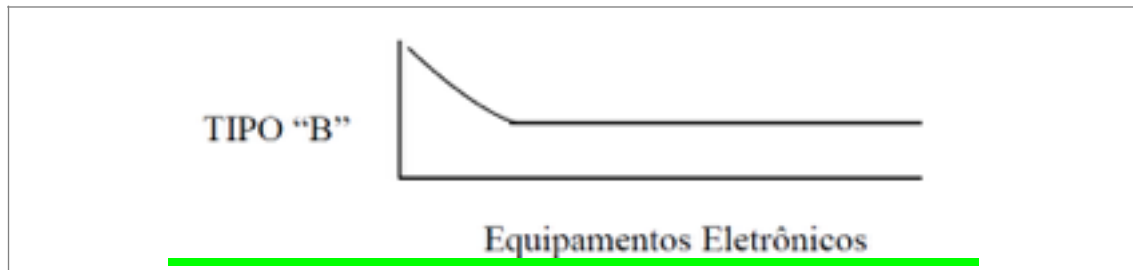


Figura 2: Curva de Falhas

Fonte: Notas de aula ENGEMAN - Newton Ferro (2016)

Como apresentado, as falhas de sistemas eletroeletrônicos são praticamente aleatórios, por este motivo, deve ser feita uma visita ao local, identificando todos os equipamentos que serão cobertos pelo contrato e levantados seus TMPF (Tempo Médio Para Falhar) e TMEF (Tempo Médio Entre Falhas).

De posse destas informações pode-se calcular o H.H. esperado para os serviços de manutenção durante o período de vigência contratual, assim como, rateá-lo de acordo com o mesmo período.

O desafio deste tipo de contrato é manter os ativos de forma a não ser necessário grandes intervenções, ou seja, quando se usa todo o H.H. destinado aquele mês, a empresa alvo pode até faturar, porém o cliente perde em disponibilidade, mas quando o H.H. não é utilizado, deduz-se que o cliente está com seus equipamentos disponíveis e a empresa alvo não mobilizou equipes, podendo o residual deste mês, ser rateado entre cliente e empresa alvo, mantendo assim a política do “Ganha-Ganha”.

2.2 - LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

O escritório da empresa alvo está instalado em um prédio localizado em Cascadura - RJ. Esta escolha se justifica pela facilidade de acesso, baixo custo do m² e proximidade das fontes de suprimentos.

Além dos motivos já citados, a escolha pelo bairro de Cascadura na Zona Norte também foi uma ação estratégica, pois facilmente pode se deslocar para a região do Centro, Zona Sul, Zona Oeste e entre os bairros da Zona Norte ao encontro dos principais centros comerciais na Cidade e condomínios residenciais.

Como pode ser visualizado na Figura 3, a localização da empresa alvo é favorecida pela proximidade de vias de transito rápido, assim como, o fácil acesso aos modais de transporte público, como o Trem e o BRT. Nesta figura, também pode ser notado a quantidade de condomínios localizados pelo Google após uma rápida pesquisa no serviço Google Maps (2016).

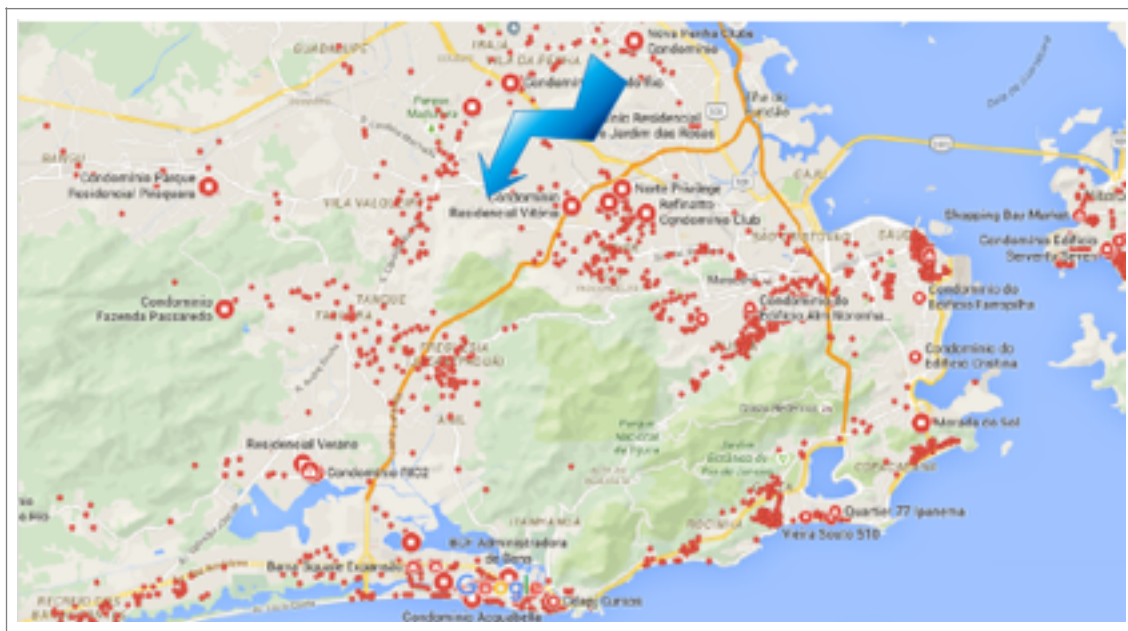


Figura 3: Localização da empresa alvo
Fonte: Google Maps (2016)

3.0 - PLANO OPERACIONAL

3.1 - CAPACIDADE PRODUTIVA

Para Gaither e Frasier (apud Wilker, 2016), a capacidade produtiva é o maior nível de produção que uma empresa pode manter dentro de uma estrutura de programação de trabalho realista, levando em conta um período de inatividade normal e supondo uma disponibilidade suficiente de entradas para operar a maquinaria e o equipamento existente.

Para Wilker (2016), a determinação da capacidade produtiva para empresas de serviços de manutenção é bem complexa, pois não se sabe com exatidão quando cada cliente individualmente chegará e quanto tempo será consumido em seu processamento, mesmo que sejam avaliadas as previsões de demanda com o menor nível de erro possível.

Ainda de acordo com Wilker (2016), apesar da incerteza quanto ao tempo de chegada dos clientes e quanto ao tempo de processamento de cada cliente, eles chegam de acordo com uma distribuição de probabilidades. Normalmente são processados pela lógica do FIFO (First In First Out, primeiro a entrar, primeiro a sair), aguardam o processamento, são processados por sistemas em paralelo e saem da operação.

Como não se pode determinar quando cada cliente chegará, o desafio é saber quantos atendentes em paralelo precisam estar disponíveis para atender a demanda. Situação muito comum em bancos e supermercados, a chegada de muitos clientes simultaneamente e em quantidade superior a capacidade dos atendentes em processá-los gera fila.

Existem diversos algoritmos para descrever e prever o comportamento de variados tipos de sistemas de filas, para isso, é necessário possuir um mínimo de histórico para alimentar os cálculos estatísticos. Por não possuir histórico de backlog, a empresa alvo optou por operar a princípio com duas equipes, podendo assim, atender dois pequenos contratos ou um contrato de grande porte, sendo ajustado posteriormente de acordo com a demanda.

3.2 - PROCESSO PRODUTIVO

A substituição das unidades de hardware defeituosas geralmente é realizada pelo corpo técnico da empresa alvo. Ao ser chamado um profissional de suporte técnico vai ao local indicado pelo Cliente, o mesmo estará munido com todo material e equipamento necessário a um atendimento emergencial (Mala de ferramentas, equipamento para reparo, placas sobressalentes e o que mais se fizer necessário e estiver no escopo da atividade - lembrando sempre do histórico do referenciado ativo, no que se refere as sobressalentes e sua criticidade).

O equipamento defeituoso é enviado para o laboratório de reparo da empresa alvo, onde pode ser melhor analisado e emitido laudo de reparo. Em caso de perda total dos componentes do sistema por sinistro ou mau uso, serão orçados novos para o Cliente, a figura a seguir ilustra esse fluxo.



Figura 4: Fluxo de Trabalho da Empresa alvo
Fonte: Autor (2016)

3.2 - NECESSIDADE DE PESSOAL

A empresa alvo investe no ativo intangível, cobiçando o crescimento de seu capital humano, capacidade de inovação, modelo de negócios e principalmente, a satisfação de seus clientes, assim como, de seus colaboradores. Com isso, mantém sua estrutura enxuta, porém com recursos diferenciados para buscar destaque no mercado.

A Figura 5 a seguir, ilustra o organograma corporativo da empresa alvo, considerando que em um primeiro momento serão terceirizados todos os serviços de suporte, tais como Assessoria jurídica, Marketing, QSMS, Contabilidade e Departamento de pessoal.

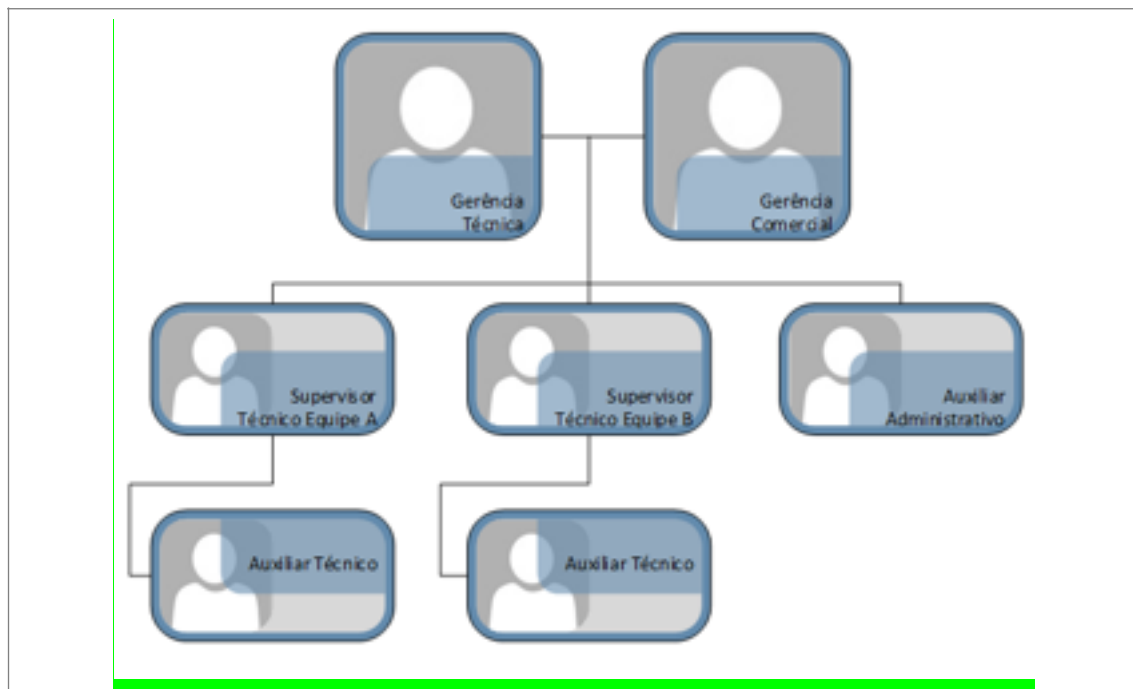


Figura 5: Organograma da Empresa alvo
Fonte: Autor (2016)

3.3 - PLANO FINANCEIRO

Para Bacis et al (2010), independentemente do setor que a empresa atua, suas atividades geram uma série de gastos vinculados à administração, vendas e produção de bens ou realização de serviços. Com isso, é importante que as empresas tenham um controle e gerenciamento eficiente sobre eles, inclusive para a correta discriminação dos mesmos.

Por exemplo, o **OPEX** é a sigla da expressão inglesa *Operational Expenditure* (em português, **despesas operacionais**) e que designa o montante de dinheiro utilizado para manter em operação os bens de capital de uma determinada empresa, nomeadamente os equipamentos e instalações. O

OPEX é, portanto, o custo dispendido continuamente para se manter a produção de um produto ou serviço ou para manter em funcionamento um negócio ou um determinado sistema.

Por oposição, o **CAPEX**, refere-se ao custo de **desenvolvimento** ou fornecimento dos próprios bens de capital ou de partes não consumíveis do sistema, necessários à produção e à manutenção em funcionamento do negócio ou sistema.

Desconsiderando todos os custos iniciais, tais como registro em junta comercial, emissão de certidões e o **CAPEX** investido em ferramentas e maquinários, a Figura 6 a seguir, apresenta uma estimativa do **OPEX** mensal e anual esperado pela empresa alvo.

	CUSTO MENSAL		CUSTO ANUAL	
Assessoria Jurídica	R\$	510,00	R\$	6.120,00
Assessoria Marketing	R\$	1.300,00	R\$	15.600,00
Consultoria QSMS	R\$	1.200,00	R\$	14.400,00
Escritório Contabilidade	R\$	900,00	R\$	10.800,00
Tecnologia da Informação	R\$	300,00	R\$	3.600,00
Conservação e asseio	R\$	950,00	R\$	11.400,00
Aluguel (sala comercial)	R\$	750,00	R\$	9.000,00
Condomínio e IPTU	R\$	309,00	R\$	3.708,00
Água e Luz	R\$	275,00	R\$	3.300,00
Telefone e Internet	R\$	200,00	R\$	2.400,00
Material de escritório	R\$	50,00	R\$	600,00
Automóvel e combustível	R\$	600,00	R\$	7.200,00
Salários e Encargos	R\$	48.090,00	R\$	577.080,00
Total	R\$	55.434,00	R\$	665.208,00

Figura 6: Estimativa de gastos da Empresa alvo
Fonte: Autor (2016)

3.4 - ORÇAMENTAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO

A elaboração de um orçamento, segundo Cordeiro (apud Santos et al, 2012), necessita de planejamento que compreende as possibilidades e limitações técnicas, além do cálculo dos custos de uma série de tarefas sucessivas e ordenadas, através de informações obtidas que direciona o desenvolvimento do orçamento. Ao estudar determinado projeto, o orçamento é uma das primeiras informações que o empreendedor deseja conhecer.

Conforme Mattos (2015), o roteiro para orçamentação de qualquer projeto passa por várias etapas, cada uma requerendo do engenheiro de custos um tipo de trabalho diferente. Primeiro faz-se a leitura atenta das condições iniciais, sendo geralmente os projetos e do edital. Depois parte-se para o levantamento dos quantitativos e, enfim, à montagem de uma composição de custos para cada serviço identificado. Isto totaliza o custo direto da obra.

Feito isto, o orçamentista compõe o custo indireto do projeto, que é o custo relativo à administração, manutenção e suporte das equipes de campo. No indireto encaixam-se, portanto, todos os itens que não foram computados nas composições de custo direto.

Ainda como parte da técnica de formação do preço, Mattos (2015) explica ser necessário computar as parcelas que não são necessariamente serviços, mas que inevitavelmente ocorrem e precisam estar aprovionadas no orçamento (chamadas de custos acessórios): a administração central, o custo financeiro e riscos / eventuais / imprevistos / contingências.

Porém, até o momento, só foram computados os custos do projeto e considerando-se que o mesmo será realizado para um cliente externo, mediante uma negociação econômica, a empresa alvo terá que levar em conta também o lucro que espera auferir na execução deste projeto e os impostos que incidirão sobre as faturas que emitir. Esta é a maneira de se passar de custo para preço de venda.

O Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos (IBEC) sugere a técnica do cálculo de BDI para composição do preço de venda. Conforme explicação de Tisaka (2009), a sigla BDI significa benefícios e despesas indiretas, onde despesas indiretas são todos os gastos não computados na planilha de custos e benefício pode ser caracterizado por uma margem destinada a remunerar, o custo de oportunidade do capital aplicado, manutenção da capacidade administrativa, gerencial e tecnológica, o desenvolvimento de seu processo de execução e formação profissional do seu pessoal e criar capacidade de reinvestir no próprio negócio.

Para o estudo de cálculo de BDI e conseqüentemente a precificação de serviço, será considerado um serviço de manutenção hipotético composto de apenas trocas de lâmpadas de um prédio comercial de sete andares, ao qual a empresa alvo terá que apresentar preços e participar de uma licitação.

O prédio em questão possui seis pavimentos com salas comerciais, uma cobertura destinada às salas de reuniões e auditório, além do térreo onde se tem a recepção. Por se tratar de áreas de alta visibilidade para o condomínio e com grande fluxo de pessoas, o sistema de iluminação em áreas comuns deve funcionar de forma plena, além permanecer ligado durante todo o período comercial. Nestas condições, as lâmpadas fluorescentes instaladas, possuem vida útil de aproximadamente dois anos, tempo que pode ser utilizado para vigência do contrato.

O empreendimento possui aproximadamente oitenta e quatro luminárias, sendo distribuídas da seguinte maneira: quarenta e oito divididas uniformemente pelos seis pavimentos úteis, cobertura e recepção com dezesseis e vinte luminárias respectivamente. É sempre **importante** a realização de uma **vistoria** no local de execução dos serviços para averiguar possíveis custos extras, pois geralmente instalações elétricas no lobby da recepção e fachada de prédio são necessários serviços acima de dois metros de altura, o que caracteriza trabalho em altura conforme NR-35 e que demanda equipamentos, EPIs e treinamentos específicos para os profissionais envolvidos na atividade.

Não é esperado que uma suposta vitória na licitação por tal serviço, supra todos os gastos na empresa alvo, para tal, seria necessário um escopo bem maior de forma a agregar mais valor à composição do preço de venda final, a ponto de saldar demais gastos mensais anteriormente estimados.

Iniciando a composição de custos para o serviço, chegou-se ao montante demonstrado na Figura 7 a seguir, onde o custo direto total é detalhado:

	Custo Hora	Horas	Custo Total
Gerente Comercial	R\$ 61,82	4,00	R\$ 247,27
Assistente Adm.	R\$ 10,00	16,00	R\$ 160,00
Gerente Técnico	R\$ 64,55	8,00	R\$ 516,36
Técnico de Elétrica	R\$ 23,64	40,00	R\$ 945,45
Auxiliar técnico	R\$ 12,27	40,00	R\$ 490,91
Automóvel (Verba)	-	-	R\$ 150,00
Escada de GRP e EPI (Verba)	-	-	R\$ 350,00
Total			R\$ 2.860,00

Figura 7: Custos diretos do serviço
Fonte: Autor (2016)

O montante de **R\$ 2.860,00** não é ainda o preço de venda, é apenas o custo direto, faltando somar a ele o custo indireto, os custos acessórios (administração central, custo financeiro, riscos/eventuais), o lucro e os impostos. Supondo que estes outros itens tenham os seguintes valores:

Variáveis incidentes no Custo e Preço de Venda	
Custos Indiretos	12,00%
Administração Central	21,00%
Riscos e Garantia	10,00%
Lucro	10,00%
Impostos	12,39%
ISS	5,00%
PIS	0,65%
COFINS	3,00%
IR	2,74%
CSLL	1,00%

Figura 8: Variáveis incidentes no Custo e no Preço de Venda
Fonte: Autor (2016)

Conforme o IBEC (2012), O valor do BDI é o resultado direto da análise das necessidades, obrigações e condições para execução da obra em comparação com o critério de classificação dos custos diretos, normalmente pouco flexível. As necessidades para execução de um projeto são particulares a cada projeto, variam com a época de execução, contratante, condições do mercado e uma série de outras condicionantes. O BDI então, não tem média nem máxima, é definido contrato por contrato em razão dos dados da empresa, das condições do edital, da localização e do grau de dificuldade do serviço de engenharia.

A seguir apresenta-se a fórmula para o cálculo do BDI:

$$BDI = \left\{ \left[\frac{(1 + CI\%)[1 + (AC\% + CF\% + IC\%)D]}{1 - (LO\% + I\%)} \right] - 1 \right\} \times 100$$

Onde:

CI% = custo indireto (em % sobre o custo direto);

AC% = administração central (em % sobre custo direto mais indireto);

CF% = custo financeiro (em % sobre custo direto mais indireto);

IC% = imprevistos e contingências (em % sobre custo direto mais indireto);

LO% = lucro operacional (em % sobre o preço de venda);

I% = impostos (em % sobre o preço de venda).

Figura 9: Fórmula para Calculo do BDI
Fonte: Mattos (2015)

Realizando o cálculo proposto, será encontrado o **BDI de 89,36%**, tal valor multiplicado pelo Custo Direto, correspondente ao acréscimo para se ter o preço de venda do serviço que neste caso foi de **R\$ 5.415,94** (cinco mil, quatrocentos e quinze reais e noventa e quatro centavos).

Almeida (2016), também compartilha do conceito apresentado pelo IBEC, que o BDI é um percentual que cada empresa lança ao seu valor final, variando de cliente para cliente e projeto para projeto, sem existir muito estudo teórico sobre o mesmo, visto que cada empresa possui sua própria metodologia para encontrar o seu valor ótimo. Lembra também, que em ocasiões onde a concorrência possui muitos participantes e estes não possuem um acordo, ou seja, licitação honesta, o BDI é bastante discutido antes de fechá-lo.

Sendo válido lembrar que quando os custos diretos são baixos o BDI é alto, ao contrário, o BDI é baixo, sendo essa uma variável que o gestor precisa estar bastante atento, em particular em época de crise.

4.0 - CONCLUSÃO

Apesar de ser uma realidade, o crescente surgimento de novas empresas no setor de serviços deve ser observado com cautela, pois números que geralmente sugerem oportunidades podem acabar indicando nichos de mercados que estão se tornando saturados com o decorrer do tempo.

Conforme pesquisas, aproximadamente 22% dos empreendedores encontraram dificuldades para formar carteira de clientes no primeiro ano de atividade, ainda conforme pesquisa, a verdadeira percepção do mercado é adquirida investindo um razoável tempo em planejamento, seja elaborando um bom plano de negócios, organizando pesquisa de mercado, preparando o planejamento estratégico da empresa e por que não aproveitar para também quebrar paradigmas e oferecer serviços diferenciados, ofertando, por exemplo, contratos por performance em substituição aos convencionais por serviços ou mão de obra.

Segundo ditos populares, o profissional de manutenção não é simpatizante à registrar informações, tão pouco de planejar, mas o empreendedor deve ter a percepção que o tempo gasto inicialmente organizando e planejando, é na realidade um investimento, que retornará em economia de trabalho, aumento do ROI, clareza nas tarefas, aumento do envolvimento da equipe, ampla capacidade de identificar e responder a eventos inesperados.

Aliás, como já dizia Demin, ***“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”***.

5.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ALMEIDA, Carlos de Sousa. Publicação eletrônica [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <csalmeida53@gmail.com> em 07 de jul. 2016.
- _____, Gestão da Manutenção Predial, a Tecnologia, a Organização e as Pessoas, Capítulo 11 - Contratos de Teceðirização, Gestalent Consultoria e Treinamento, 2008
- CAVALLINI, Marta. *Entenda o projeto de lei da terceirização aprovado na Câmara*. G1, São Paulo, 2015. Disponível em <http://g1.globo.com/concursosseemprego/noticia/2015/04/entendaoprojetodeleidaterceirizacaoqueseravotado.html> Acesso em Julho/2016.
- FERRO, Newton José. *Engenharia de Confiabilidade*. Notas de Aula na disciplina Confiabilidade, ENGENMAN - UFRJ, 2015.
- FENACON, Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas. Número de empresas criadas no Brasil é o maior desde 2010. 2016. Disponível em <http://www.fenacon.org.br/noticias/numero-de-empresas-criadas-no-brasil-e-o-maior-desde-2010-679/>. Acesso em Julho/2016.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Entenda a importância do planejamento estratégico. 2014. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informese/noticias/entendaaimportanciadoplanejamentoestrategico>. Acesso em Maio/2016.
- GOMES, Silvia Boréa; FALBO, Ricardo de Almeida; MENEZES, Crediné Silva de. *Um modelo para Acordo de Nível de Serviço em TI*. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.
- IBEC, Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos. *Orientação Técnica Nº IBEC-04/2011: Elaboração de orçamentos de Referências de Obras Públicas*. Versão 001 /Revisão 1 – Mar/2012.
- LIMA, Rafael Ambrosio. *A gestão de terceiros na manutenção, como aporte de melhoria nos resultados operacionais da organização*. Monografia (MBA em Engenharia de Manutenção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- MATTOS, Aldo Dórea. *A fórmula do BDI*. Blogs Pini: Engenharia de custos, 2015. Disponível em www.blogs.pini.com.br/posts/Engenhariacustos/aformuladobdi3412561. Acesso em Junho/2016
- MOYSES, Silvia Regina. *Outsourcing / Terceirização de serviços: um estudo de caso em uma empresa do ramo sucroalcooleiro localizada em Rio das Pedras/SP*. Monografia (Administração) – Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari, 2013.
- NAZARETH, Osmar de Freitas. *Terceirização da manutenção*. Monografia (MBA em Engenharia de Manutenção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Licitações e Contratos Administrativos: Teoria e Prática*. 4. ed. São Paulo: Método, 2015.
- SANTOS, Ana Paulo Santana dos; SILVA, Nilmara Delfina da; OLIVEIRA, Vera Maria de. *Orçamento na construção civil como instrumento para participação em processo licitatório: Alfini Engenharia e Construção Ltda EPP*. Monografia (Ciências Contábeis) – Universidade UNISALESIANO, Lins, 2012
- SEBRAE/RJ, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio do Janeiro. *Painel regional: Rio de Janeiro e bairros / Observatório*. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2015.
- SEBRAE/SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. *Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*. São Paulo: SEBRAE/SP, 2014.
- SECOVI RIO, Sindicato da habitação. *Sobre o SECOVI RIO*. Disponível em <http://www.secovirio.com.br>. Acesso em Julho/2016.
- TISAKA, Maçahiro. *A polêmica do BDI e suas consequências*. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Avaliações e Perícias, 15., Anais... São Paulo, 2009.
- WILKER, Bráulio. *Gerenciamento da capacidade de produção*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/producaoacademica/gerenciamentodacapacidadedeproducao/4337/>. Acesso em Julho/2016.