



WILLIAM HIDEKI TAMAKI

**GERENCIAMENTO DE CUSTOS E STAKEHOLDER – DIAGNÓSTICO DA
METODOLOGIA DO CÁLCULO DE CUSTOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Gerenciamento de Custo e Stakeholder – diagnóstico da metodologia de cálculo de custos, elaborado por William Hideki Tamaki e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 24/04/2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno William Hideki Tamaki, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciamento de Custo e Stakeholder – diagnóstico da metodologia de cálculo de custos, é autêntico e original.

Curitiba, 17/05/2016

William Hideki Tamaki

Dedico este trabalho à minha orientadora Denise Basgal, pela paciência e ideias fornecidas nas orientações, aos meus pais Nilda e Milton Tamaki pela atenção e apoio sempre que necessário e à minha namorada Christiane Moura pelos conselhos, carinho e compreensão nas horas mais difíceis desta jornada.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado tudo o que necessito para conquistar meus objetivos.

Aos meus pais, Nilda e Milton Tamaki, pelo suporte, orientação e apoio incondicional em todos os momentos.

A minha namorada Christiane Moura, que me aguentou nos momentos mais difíceis fornecendo atenção, carinho, conhecimento e amor para que eu pudesse continuar e concluir minhas metas.

Por último, mas não menos importante, a minha orientadora Denise Basgal, pela paciência que teve nas orientações além das ideias que tornaram este trabalho aplicável.

Resumo

Em um mercado com alta concorrência, a sobrevivência e a prosperidade das microempresas depende cada vez mais de tomada de decisões tempestivas e assertivas. Desta forma, se faz necessário que o administrador tenha informações confiáveis e de fácil acesso. Ter o domínio dos custos inerentes aos serviços prestados é fundamental para a decisão do gestor, uma vez que o lucro é gerado através da subtração entre a receita e os custos. Devido a esta necessidade, este trabalho visa criar um diagnóstico acerca da metodologia de cálculo dos serviços prestados pela microempresa a fim de identificar possíveis fragilidades tendo como base as boas práticas no gerenciamento de *stakeholders* e boas práticas de custos. Assim sendo, as principais fragilidades identificadas através deste estudo foram a ausência do rateio da energia elétrica e da água no cálculo, a ausência de um processo formal de cotação para aquisição de peças e a ausência de uma revisão periódica nos cálculos dos custos dos serviços analisados.

Palavras Chave: Gerenciamento das Partes Interessadas; Boas práticas de Custos; Auto-Center; Microempresa.

Abstract

In a market with high competition, the survival and prosperity of micro enterprises increasingly depends on making timely and assertive decisions. Thus, it is necessary that the administrator has reliable and easily accessible information. Have mastery of the costs of the services provided is fundamental to the manager's decision because the profit is created based on the costs. Because of this need, this paper aims to establish a diagnosis on the calculation methodology of the services provided by micro-enterprise in order to identify possible weaknesses based on the best practices in stakeholder management and good cost practices. Thus, the main weaknesses identified by this study was the lack of the apportionment of electricity and water in the calculation, lack of a formal quotation for the purchase of parts and the lack of a periodic revision in the service's costs calculations carried out.

Key Words: Management Stakeholder; Good Costs Practices; Autocenter; micro-enterprise

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
DESENVOLVIMENTO.....	10
1.REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1.1. PROJETO.....	10
1.2. <i>FEEDBACK</i>	10
1.3. <i>STAKEHOLDER</i>	10
1.4. <i>BRAINSTORMING</i>	11
1.5. CUSTO.....	11
1.6. CUSTO DIRETO.....	12
1.7. CUSTO INDIRETO.....	12
1.8. CUSTO FIXO.....	12
1.9. CUSTO VARIÁVEL.....	13
2.CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJETO.....	14
2.1. A EMPRESA.....	14
2.2. CONTEXTO DO PROJETO.....	14
3.BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	15
3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	15
3.2. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	15
3.3. GERENCIAR E CONTROLAR O ENGAJAMENTO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	17
4.ENTENDIMENTO DOS PRINCIPAIS CUSTOS.....	17
4.1. MAPEAMENTO DOS SERVIÇOS.....	17
4.2. SELEÇÃO DOS CUSTOS A SEREM DETALHADOS.....	17
4.3. ENTENDIMENTO DOS CUSTOS E SUAS VARIÁVEIS.....	18
4.4 CÁLCULO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS SELECIONADOS.....	18
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	19
6. CONCLUSÃO.....	20
7. FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
ANEXOS.....	22

INTRODUÇÃO

Viver em um mundo globalizado, no qual a competitividade é acirrada, exige que o microempreendedor tome decisões tempestivas e assertivas a fim de garantir a sobrevivência e continuidade da empresa. Para que isto ocorra, é fundamental que o administrador tenha conhecimento de diversos indicadores que afetam a organização como, por exemplo, custo, receita e lucro.

Sendo assim, para garantir uma qualidade nas informações sobre os indicadores, ferramentas auxiliares podem contribuir. Para a criação destas ferramentas é essencial um entendimento inicial acerca dos processos utilizados pela microempresa, para então elaborar um projeto de melhoria seja de pequeno, médio ou grande complexidade, que os diferenciem e criem vantagens sustentáveis perante seus concorrentes.

Desta forma, cresce a demanda por profissionais com capacidade de exercer uma gestão mais eficiente. Ter o entendimento sobre as diversas áreas que abrange uma empresa é fundamental para garantir a sustentabilidade e sua participação de mercado. Saber gerir projetos pode auxiliar nas adaptações às mudanças ocasionadas pelo mundo globalizado. Liderar uma equipe a fim de atingir os objetivos traçados pela empresa, saber se comunicar e negociar conflitos são apenas algumas características importantes para o sucesso dos projetos.

Com base no exposto acima, para que uma microempresa consiga se estabelecer no mercado, é importante adquirir um maior conhecimento sobre os custos fixos e variáveis, despesas, receita, lucro, margem de lucro, carteira de clientes, fornecedores, entre outros. Todas essas informações auxiliam o microempresário nas decisões que visam a consolidação e o crescimento da microempresa.

De acordo com o citado anteriormente, este trabalho visa diagnosticar a metodologia do cálculo de custos utilizados pela microempresa para os principais serviços que são prestados por ela. Para isto serão utilizadas algumas práticas de gerenciamento de *stakeholders* para mapeamento dos envolvidos e lapidação de suas necessidades e alguns conceitos do gerenciamento de custos com foco na identificação dos principais custos a serem tratados.

O desenvolvimento deste trabalho está dividido da seguinte maneira: No Capítulo 1 estão apresentados alguns conceitos importantes para o entendimento deste trabalho, conteúdos que embasam toda a metodologia. No Capítulo 2 estão divulgadas informações com relação à

empresa beneficiada e o contexto deste projeto. O Capítulo 3 exprime as boas práticas de gerenciamento de *stakeholders* utilizadas para mapeamento dos envolvidos e lapidação da ferramenta final. No Capítulo 4 estão expostos o mapeamento, a seleção, a priorização dos principais custos trabalhados e os próprios cálculos identificados. No Capítulo 5 estão apresentados os resultados dos trabalhos realizados com base nos dados mapeados anteriormente. No Capítulo 6 relatamos a conclusão do trabalho elaborado. Por fim, no Capítulo 7, elencamos alguns possíveis desdobramentos do nosso trabalho.

DESENVOLVIMENTO

1.REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. PROJETO

Por se tratar de algo exclusivo, cada projeto tem características diferenciadas, sejam nas premissas e restrições, sejam em sua execução. Segundo a norma ISO.10.006 (Diretrizes para Qualidade de Gerenciamento de Projetos), projeto é um processo único, desenvolvido através de um grupo de atividades, com um objetivo em comum, durante um período específico, além de lidar com limitações de recursos e orçamento.

Os projetos são realizados por pessoas. Sendo assim, uma boa comunicação é a base para que a equipe compreenda seus deveres e responsabilidades quanto à realização das tarefas e do cumprimento dos objetivos estabelecidos (Chaves et al, 2010). Com base no exposto acima, fica evidente a necessidade de um estudo mais aprofundado acerca das pessoas envolvidas em cada projeto.

1.2. FEEDBACK

Feedback, também chamado de realimentação, é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem. Esse procedimento visa avaliar os resultados da emissão, além de possibilitar que possíveis mal entendidos sejam esclarecidos no mesmo instante em que a comunicação está ocorrendo (Chaves et al, 2010). Este processo é muito utilizado em reuniões de avaliação de desempenho, no qual o gestor comunica ao subordinado suas considerações e as recebe também.

O feedback é uma ferramenta muito utilizada no gerenciamento de *stakeholders*, tendo em vista a necessidade de um bom fluxo de comunicação para melhor entendimento das necessidades e desejos. Segundo o PMBoK (PMI, 2013), as informações recebidas das partes interessadas em relação às operações do projeto são distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.

1.3. STAKEHOLDER

Stakeholders, também chamados de Envolvidos, são pessoas, grupo de pessoas e organizações que estão ativamente envolvidos ou interessados no projeto, ou aqueles cujos

interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa com resultado da execução ou conclusão do projeto. Eles podem também exercer influência sobre o projeto e seus resultados (Xavier, 2011). Tendo em vista isto, a necessidade de um bom gerenciamento desse grupo colabora para um bom andamento do projeto.

Segundo o PMBoK (PMI, 2013) estes interessados podem ser pessoas, organizações, clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, desde que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução e término do projeto.

1.4. *BRAINSTORMING*

Uma técnica muito utilizada em reuniões de tomadas de decisões é o brainstorming, também conhecido como “tempestade de ideias” (Maximiano, 2000), cujo objetivo é obter uma grande quantidade de ideias criativas e únicas, visando à resolução de um problema ou maior embasamento para tomada de uma decisão.

No gerenciamento das partes interessadas, este processo pode auxiliar na identificação de outros envolvidos que podem não ter sido mapeado inicialmente, pois essa metodologia permite que os participantes opinem sobre determinado assunto sem que haja críticas ou julgamentos, e tem como foco obter o maior número de alternativas possível (Sotille, 2010).

1.5. CUSTO

O custo é a valorização, em moeda, da quantidade de recursos (humanos, materiais, equipamentos e insumos) empreendidos na criação de um produto ou serviço ou para atingir um resultado específico. Segundo Barbosa et al (2011), os custos são valores em dinheiro, estimados, orçados, comprometidos e desembolsados. Estes só são reconhecidos no momento em que o recurso é utilizado no processo para criação de um produto ou serviço. Antes disso, este mesmo valor é considerado apenas um gasto.

De acordo com Dutra (2003), a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização, também pode ser considerado uma definição de custo.

Com a crescente competitividade do mercado, a busca por meios de otimizar os lucros tem ganhado cada vez mais importância. Para isto, ou se aumenta a receita ou se reduzem custos. Segundo Maximiano (2000), a redução de custos está associada à diminuição da utilização de

recursos na produção do serviço ou produto, o que pode impactar na quantidade de materiais, recursos humanos, insumos e equipamentos utilizados no processo.

1.6. CUSTO DIRETO

O custo direto é de fácil identificação e mensuração, pois está atrelado diretamente ao produto do projeto, com base nos recursos utilizados. Segundo Barbosa et al (2011), por ser um custo de fácil vinculação não há necessidade de se realizar um rateio para ser alocado aos projetos. Alguns exemplos de custos fixos são: hora de trabalho; custo com matéria prima; custo com viagem, entre outros.

Segundo Dutra (2003), são custos diretos aqueles que podem ser vinculados a um só tipo de produto ou a um só tipo de serviço. Em alguns casos tem a característica de exclusividade, podendo também ser aplicado em mais de uma função de custo.

1.7. CUSTO INDIRETO

O custo indireto, ao contrário do custo direto, não é vinculado a apenas um projeto, portanto é mais difícil mensuração e alocação. Neste caso, o custo referente aos recursos utilizados deve ser rateado entre todos os projetos no qual o custo existe.

Esses custos ocorrem genericamente em um grupo de atividades, podendo participar de todas ou de várias das funções concomitantemente. Estas não podem incidir em uma atividade em específico. Necessita de uma segregação chamada de rateio. De acordo com Dutra (2003), o rateio é uma divisão proporcional dos valores com relação as atividades que tiveram o custo incidido. Alguns exemplos são: aluguel, energia elétrica, combustíveis, depreciação, água, entre outros.

1.8. CUSTO FIXO

Os custos fixos são aqueles que não variam conforme a quantidade produzida, entretanto devem estar dentro do limite da capacidade máxima de produção. Uma vez que este limite é ultrapassado, uma contratação adicional será necessária o que fará que o custo fixo se altere (Barbosa, 2011).

Segundo Dutra (2003), são os custos de estrutura que em um certo período não se modificam, ou que suas variações não são consequência de oscilações nas quantidades produzidas. Instalações e aluguéis são alguns exemplos deste tipo de custo.

1.9. CUSTO VARIÁVEL

Os custos variáveis são aqueles que variam de forma proporcional e direta conforme a quantidade de trabalho empenhada na produção do produto ou serviço (Barbosa, 2011). Mão de obra, materiais e insumos são alguns exemplos de recursos variáveis que contemplam este tipo de custo.

Segundo Dutra (2003), este tipo de custo pode se comportar de três maneiras diferentes: Constante, no qual a variação ocorre na mesma proporção da variação do volume de atividade; Progressivo, cujo custo aumenta proporcionalmente à maior que a variação do volume de atividade; e Regressivo, cujo custo aumenta proporcionalmente a menor que a variação do volume de atividade.

2.CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA E DO PROJETO

2.1. A EMPRESA

A empresa objeto deste trabalho trata-se de uma auto-center, uma microempresa fundada em setembro de 2005, situada no bairro Vila Guáira, em Curitiba-PR. Ela está instalada num terreno de 500m², e atua no ramo de prestação de serviços, fornecendo soluções para manutenção de veículos. Tal empresa originou-se a partir do acordo de dois sócios, cujo primeiro investiu recursos financeiros, enquanto o segundo detinha o conhecimento técnico e experiência na área.

Com pouco mais de dez anos de existência, e com a colaboração de cinco funcionários, diversas atividades fazem parte de sua gama de produtos como, por exemplo, serviços de mecânica, manutenção de freios e suspensão, cambagem, geometria, balanceamento, lavagem de veículos, polimento, vitrificação, limpeza de bico injetor e de ar condicionado, troca de óleo e filtros, entre outros.

2.2. CONTEXTO DO PROJETO

Na microempresa em questão, verificamos a inexistência de uma base de dados gerencial que possibilite a obtenção, de forma rápida e precisa, de informações que embasem o administrador na tomada de decisão. Portanto não há um histórico de dados dos custos praticados ao longo do período, bem como não há embasamento da metodologia de formação de preço.

Tendo em vista este cenário, optamos por realizar um diagnóstico acerca da metodologia de cálculo dos custos dos principais serviços oferecidos pela microempresa, analisando as fragilidades e recomendando melhorias alinhadas as expectativas das partes interessadas do projeto. Para isto utilizamos conceitos e técnicas de algumas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos seguindo uma metodologia que apresentamos a seguir.

3. BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS*

3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Nesta etapa inicial, o principal objetivo é mapear todos os indivíduos e organizações que de alguma forma afetam ou são afetados, positivamente ou negativamente, pelo desenvolvimento de um projeto. Esse mapeamento visa um melhor entendimento sobre cada parte relacionada e possibilita que sejam tomadas ações individuais com maior assertividade.

Muito se fala da importância do Gerente do Projeto ser da empresa executora, seja pelo fato do conhecimento prévio das políticas e regras da organização, ou mesmo por já conhecer as pessoas que nela trabalham. Entretanto sabemos que em Microempresas, por exemplo, devido ao fato de o quadro funcional ser enxuto, na grande maioria, não existe a figura de um Gerente de Projetos.

Tendo em vista esta característica, vemos neste tipo de empresa a contratação de Gerente de Projeto externo para suprir algumas demandas internas. Isto acarreta uma necessidade maior do envolvimento de alguns *stakeholders* na identificação dos demais e para instruí-lo sobre as regras e estruturas da organização.

Existem algumas técnicas que auxiliam na conclusão da atividade em questão como, por exemplo, a entrevista e o *brainstorm* (chuva de ideias). A técnica da entrevista pode ser utilizada quando não se conhece muito da organização contratante, pois através de uma pessoa chave, normalmente quem encomendou o projeto, pode-se identificar diversas outras partes interessadas. Por outro lado, a técnica do *brainstorm* é potencializada quando se conhece um grupo de *stakeholders*, tendo em vista que o objetivo é obter o maior número possível de possíveis respostas acerca do assunto tratado.

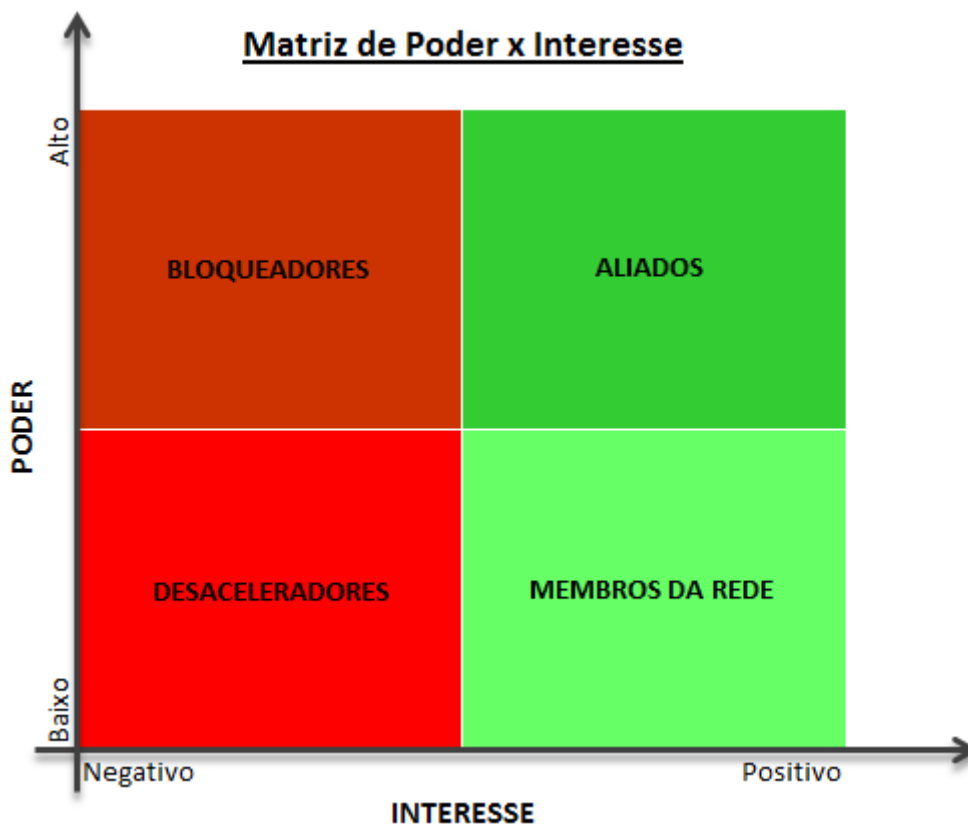
3.2. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Uma vez tendo mapeado as partes interessadas, através de uma entrevista individual podemos coletar informações importantes para compor uma matriz de *stakeholders*. As principais informações que compõe a matriz são: Número de identificação, nome, cargo ou função, interesse no projeto (expectativa), poder, relação com o projeto e estratégia que será utilizada.

Para determinação dos interesses é fundamental uma análise específica acerca dos aspectos comportamentais de cada interessado, visto que esses pontos podem afetar seu relacionamento com o projeto. Ao identificar os potenciais efeitos positivos e negativos podemos planejar ações com intuito de tornar um Envolvido favorável ao projeto (Valle et al, 2014).

É importante também observar o tipo de cada envolvido tendo em vista a necessidade de uma estratégia diferenciada para cada um deles. Estes interessados podem ser divididos, segundo PMBoK (PMI, 2013), em Aliados, com alto grau de influência no projeto e com grau de interesse positivo, Membros da Rede, com baixo grau de influência no projeto e com grau de interesse positivo, Bloqueadores, com alto grau de influência no projeto e com grau de interesse negativo e Desaceleradores, com baixo grau de influência no projeto e com grau de interesse negativo, conforme podemos observar na figura 01 abaixo.

Figura 01 – Modelo de matriz utilizada para classificação dos *Stakeholders*, de acordo com interesse e poder.



Fonte: PMBoK, 2013, p. 397.

Para assegurar o bom andamento do projeto, é necessária a elaboração de uma estratégia singular para cada envolvido. Para isso, a comunicação deve ser clara e transparente de modo a evitar distorções de informação, o que mitiga o risco do projeto se desviar do planejado.

3.3. GERENCIAR E CONTROLAR O ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

Gerenciar as partes interessadas envolve tanto o acompanhamento do planejamento realizado na etapa anterior, quanto o constante monitoramento das expectativas e requisitos que podem surgir ou até mesmo se modificar ao longo do projeto. O ideal é tentar identificar e formalizar as expectativas, como requisitos do projeto (Valle et al, 2014). Desta forma, o controle tende a ficar centralizado no Gerente do Projeto.

A fim de identificar novas expectativas ou alteração das já existentes, a comunicação entre os envolvidos é fundamental, seja ela formal, através da realização de reuniões periódicas, também conhecidas como “*Status Report*”, acerca do andamento do projeto, ou até mesmo informal, através de Feedbacks informais.

4. ENTENDIMENTO DOS PRINCIPAIS CUSTOS

4.1. MAPEAMENTO DOS SERVIÇOS

Para não impactar nas operações da microempresa, devido ao quadro enxuto de profissionais, selecionamos apenas os sócios e o gerente financeiro para nos auxiliar na identificação dos serviços prestados pela microempresa. Com isso realizamos uma reunião de brainstorming, na qual listamos todos os serviços em uma planilha, de forma a facilitar a visualização dos mesmos.

Observamos a existência de uma grande quantidade de serviços em seu portfólio, como serviços de mecânica, manutenção de freios e suspensão, cambagem, geometria, balanceamento, lavagem de veículos, polimento, vitrificação, limpeza de bico injetor e de ar condicionado, troca de óleo e filtros, entre outros.

4.2. SELEÇÃO DOS CUSTOS SEREM DETALHADOS

Primeiramente, com base na lista de serviços que mapeamos, solicitamos seus respectivos valores e aplicamos o Diagrama de Pareto a fim de identificar quais são os serviços mais relevantes. Entretanto, como resultado verificamos que não foi possível mensurar os serviços mais relevantes aplicando o Pareto, uma vez que os valores dos serviços são muito semelhantes.

Desta forma, optamos por nos reunir novamente junto ao gerente de produção e identificar quais eram os serviços que tinham maior frequência. Verificamos que os serviços de maior frequência eram alinhamento, troca de pastilha de freio e troca de óleo, portanto optamos por obter um melhor entendimento acerca dos custos destes serviços.

4.3. ENTENDIMENTO DOS CUSTOS E SUAS VARIÁVEIS

A fim de entender o funcionamento dos custos referentes aos serviços selecionados, agendamos uma reunião com o Gerente de produção, pois fomos informados que por se tratar de dados técnicos, ele é o profissional com maior experiência no assunto. Nesta reunião o foco foi compreender sua composição e seus possíveis fatores de variação.

Indagamos o Gerente de Produção sobre a composição dos custos para os três serviços que selecionamos (Alinhamento, troca pastilha de freio e troca de óleo). Fomos informados de que a composição dos custos dos serviços foi elaborada na criação da microempresa e não houve revisão desde então.

Verificamos que o cálculo do custo dos serviços selecionados podem variar dependendo do tipo, marca e modelo do veículo do cliente. Isso ocorre pois o preço das peças e a complexidade da mecânica para cada tipo, marca e modelo de veículo pode ser diferente.

4.4 CÁLCULO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS SELECIONADOS

O cálculo para o serviço de alinhamento prestado pela microempresa é dado levando em consideração apenas o valor da mão de obra para realização do serviço. Este tipo de serviço tem um valor fixo de mão de obra para qualquer tipo, marca e modelo de veículo.

$$\text{Custo de Alinhamento} = \text{Custo de Mão de Obra}$$

O cálculo para o serviço de troca de pastilha de freio é dado através da soma entre a mão de obra e do valor da peça. Tanto a mão de obra quanto o valor da peça, podem variar de acordo com o tipo, marca e modelo do veículo. As peças são diferentes entre os veículos e a complexidade para a realização do serviço também.

$$\text{Custo Troca de Pastilha de Freio} = \text{Custo de Mão de Obra} + \text{Custo da Peça}$$

O cálculo para o serviço de troca de óleo é dado através da soma entre a mão de obra e do valor do óleo. Tanto a mão de obra quanto o tipo de óleo, podem variar de acordo com o

tipo, marca e modelo do veículo. O óleo utilizado deve estar alinhado ao que é recomendado no manual de cada veículo e o custo com mão de obra se diferencia de acordo com a complexidade para a realização do serviço.

$$\text{Custo Troca de Óleo} = \text{Custo de Mão de Obra} + \text{Custo do Óleo}$$

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base no cálculo dos custos dos serviços selecionados, apresentados anteriormente, podemos perceber algumas fragilidades em suas composições. Percebemos que o cálculo do custo dos serviços não inclui o rateio da energia elétrica e da água utilizada pelas máquinas que auxiliam na prestação dos serviços. Desta forma a margem de lucro embutida no valor da prestação do serviço não é a real. Isso pode ocasionar uma previsão de lucro mascarada.

Desta forma é fundamental revisar o cálculo dos custos dos serviços prestados e incluir o valor rateado para o uso da energia elétrica e da água. Uma maneira de se calcular o valor do rateio é utilizar o valor da conta de água e luz do mês anterior, ratear proporcionalmente a receita gerada pelos serviços prestados ou a frequência das prestações de serviços e inserir o resultado encontrado no cálculo do mês de referência.

Outro ponto que é importante destacar é que não existe um processo formal para cotação dos valores das peças que são utilizados. Desta forma, como o custo da peça influencia diretamente no custo do serviço, se a peça é comprada por um valor mais elevado, o custo do serviço se eleva proporcionalmente.

Criar um procedimento formal de compras de peças com a realização de cotação em diferentes fornecedores é essencial, uma vez que este valor compõe grande parte dos custos de diversos serviços. Como boa prática de mercado utilizado nas áreas de compras, ter no mínimo três cotações em fornecedores diferentes minimiza a probabilidade de se efetuar a compra com valores elevados de peças reduzindo, em consequência, o custo do serviço prestado.

Por fim, verificamos que as fragilidades encontradas podem ser explicadas tendo em vista a metodologia de cálculo ter sido elaborada no momento da abertura da microempresa sem muito embasamento e sem nenhuma revisão desde então. Com base nestas causas, é fundamental realizar um estudo aprofundado a fim de compreender como são calculados os custos neste ramo, além de realizar uma revisão anual na metodologia, pois desta forma as

decisões que envolvam custos serão tomadas com maior assertividade corroborando para o sucesso do negócio.

6. CONCLUSÃO

Através deste trabalho concluímos que as metodologias de cálculo para os custos dos serviços analisados possuem algumas fragilidades em comparação com as boas práticas de custos utilizadas pelo mercado. Estes serviços, identificados com base nas boas práticas do gerenciamento das partes interessadas, não incluem o rateio de energia elétrica e água dentro do cálculo dos custos dos serviços prestados.

Adicionalmente identificamos também a ausência de um processo formal de aquisição de peças para prestação dos serviços, o que gera um grande impacto no cálculo, uma vez que os custos das peças utilizadas compõem a maior parte dos custos destes serviços. A falta de revisão da metodologia de custos para os serviços analisados é muito prejudicial tendo em vista um mercado globalizado, no qual as mudanças ocorrem repentinamente. Não ter informações acerca dos custos pode ser prejudicial para a continuidade da empresa, pois o administrador não terá informações confiáveis para a tomada de decisão.

7. FUTUROS DESDOBRAMENTOS

- Efetuar um estudo de mercado aprofundado a fim de melhor embasar as atualizações das metodologias de cálculo;
- Expandir as análises para os demais serviços da Auto-center a fim de melhorar o processo como um todo;
- Realizar anualmente uma revisão nas metodologias de cálculo a fim de aprimorar e otimizar a metodologia;
- Instituir uma base de dados permanente a fim de registrar todo o histórico da empresa auxiliando nas tomadas de decisão futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2. Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VALLE, José Ângelo Santos do; Camargo, Álvaro Antônio Bueno de; Mota, Edmarson Bacelar Mota; Zygielszyper, Paula MisanKlajnberg. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. 1.Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

Xavier, Carlos Magno da Silva; Xavier, Luiz Fernando da silva. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos - Basic Methodware**. 1. Ed., Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2011.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE).**Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos(Guia PMBOK®)** – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

Chaves, Lúcio Edi; Neto, Fernando Henrique da Silveira; Pech, Gerson; Carneiro, Margareth Fabiola dos Santos. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2. Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

NBR ISO 10006: Gestão da qualidade – **Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**, Rio de Janeiro, 2006

Barbosa, Christina; Nascimento, Carlos Augusto Dornellas do; Abdollahyan, Farhad; Pontes, Ronaldo Miranda. **Gerenciamento de custos em projetos**. 4.Ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

ANEXOS

ANEXO I

ID	Nome	Cargo ou Função no Projeto	Interesse no Projeto (Espectativa)	Relação com o Proj	Pode Relação com o Proj	Estratégia
1	Stakeholder 1	Acionista	Retorno Financeiro	Alto	Aliado	Mantém informado sobre as estratégias e andamento do projeto além de envolver na tomada de decisão.
2	Stakeholder 2	Gerente Financeiro	Facilitar o Trabalho	Alto	Bloqueador	Solicitar opiniões na criação da ferramenta e envolver nas reuniões de tomada de decisão
3	Stakeholder 3	Gerente de Produção	Aumento da demanda de cliente	Baixo	Membros da Rede	Mantém informado sobre o projeto
4	Stakeholder 4	Cliente	Maior número de pessoas para atender, diminuindo o tempo de espera	Alto	Aliado	Mantém informado sobre o projeto e solicita opiniões
5	Stakeholder 5	Equipe do projeto	Experiência e desenvolvimento profissional	Baixo	Membros da Rede	Mantém informado sobre o projeto e seus benefícios
6	Stakeholder 6	Familiar de Membro da equipe de projeto	Melhora na situação financeira da família	Baixo	Desacelerador	Mantém informado sobre o projeto e seus benefícios
7	Stakeholder 7	Dona do Espaço Físico	Receber o aluguel em dia	Alto	Aliado	Mantém informado sobre o projeto
8	Stakeholder 8	Governo	Receber os impostos	Baixo	Membros da Rede	Mantém informado sobre o projeto
9	Stakeholder 9	Fornecedores de peças	Aumento da demanda por peças	Baixo	Membros da Rede	Mantém informado sobre o projeto
10	Stakeholder 10	Concorrentes da Região	Não de retorno e perda clientes	Alto	Bloqueador	Não mantém informado sobre a estratégia