

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETROTÉCNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO**

ALEXANDRE SAVI DA SILVA

**PLANO DE NEGÓCIO: GESTÃO DA MANUTENÇÃO PREDIAL EM REDES
BANCÁRIAS DE CURITIBA (PR)**

CURITIBA (PR)

2014

ALEXANDRE SAVI DA SILVA

**PLANO DE NEGÓCIO: GESTÃO DA MANUTENÇÃO PREDIAL EM REDES
BANCÁRIAS DE CURITIBA (PR)**

**Monografia apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Gerencia de Manutenção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Marcelo Rodrigues, Dr.**

CURITIBA (PR)

2014

AGRADECIMENTOS

Após longo período de estudo e dedicação, percebemos o alto volume de conhecimento que me foi transmitido pelos professores e também pelas discussões e trocas de experiências realizadas em sala de aula com colegas.

Novas habilidades foram desenvolvidas e aprimoradas, o que certamente representa a minha evolução como profissional.

Agradeço muito à minha família por todo o apoio e tempo reservado em me ajudar na elaboração deste trabalho.

A todos os professores e colegas que contribuíram para essa mudança, deixo o meu muito obrigado.

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.”.

Albert Einstein

RESUMO

O mercado atual apresenta inúmeras formas de atuação para novas empresas que pretendem atuar no ramo de prestação de serviços. No caso da área de manutenção há um nicho promissor, principalmente no que diz respeito à manutenção predial, pois a necessidade de manter as edificações com aspecto funcional adequado está diretamente ligada à imagem das empresas e também traz influência em seus resultados.

No caso de agências bancárias, a imagem é ainda mais importante, pois muitos dos produtos oferecidos são vendidos no interior de suas instalações e uma infraestrutura agradável torna-se de fundamental importância.

Devido ao grande número de agências em operação na atualidade, e a oportunidade de mercado existente, a proposta desta monografia é apresentar um Plano de Negócio voltado para a execução e gestão da manutenção predial em agências com foco em uma melhor qualidade na entrega dos serviços.

São apresentados cenários em diferentes condições de que indicam a viabilidade na criação da empresa e quais alternativas podem ser seguidas na operação da empresa.

Palavras-chave: Manutenção Predial, Oportunidade de Mercado, Entrega dos Serviços

ABSTRACT

The current market presents numerous new ways of working for companies that intend to operate in the business of providing services. In the case of the maintenance area there is a promising market, especially with regard to building maintenance, because the necessity to maintain the buildings with adequate functional aspect is directly linked to corporate image and also brings influenced their outcomes.

In the banks branches case, the picture is even more important since a lot of the products offered are sold within their facilities and a pleasant infrastructure becomes crucial.

Due to the large number of branches operating today, and the existing market opportunity , the purpose of this monograph is to present a business plan focused on the implementation and management of building maintenance branches focused on a better quality of service delivery .

Different views are presented in different conditions that indicate the feasibility in establishing the company and what alternatives can be followed in the operation of the company.

Keywords: Building Maintenance, Market Opportunity, Service Delivery

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de Agências Curitiba.....	36
Tabela 2 - Características e Percentual de Incidência de Chamados	42
Tabela 3 - Análise de Clientes, Agências e Estimativa de Chamados	43
Tabela 4 - Capacidade de Atendimento	46
Tabela 5 - Planilha de Encargos Sociais	49
Tabela 6 - Investimentos Fixos	50
Tabela 7 - Capital de Giro em Dias.....	51
Tabela 8 - Caixa Mínimo.....	51
Tabela 9 - Investimentos Pré Operacionais	52
Tabela 10 - Investimento Total	52
Tabela 11 - Estimativa de Faturamento Anual	53
Tabela 12 - Cargos, Habilidades, Salários e Encargos	54
Tabela 13 - Estimativa de Custo de Depreciação	56
Tabela 14 - Custos Fixos Mensais	57
Tabela 15 - Estimativa de Custos Variáveis	58
Tabela 16 - Demonstrativo de Resultados	68
Tabela 17 - Condições Cenários	71
Tabela 18 - Cenários Preventivas	71
Tabela 19 - Estimativa de Faturamento Anual Cenário 1	72
Tabela 20 - Cenário 1.....	73
Tabela 21 - Estimativa de Faturamento Anual Cenário 2.....	75
Tabela 22 - Cenário 2.....	726

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SLA	<i>Service Level Agreement</i> (Nível de Aceite de Serviço)
LPU	Lista de Preços Unitários
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
PIS	Programa de Integração Social
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
BTU/H	<i>British Thermal Unit for Hour</i> (Unidade Térmica Britânica por Hora)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA	12
1.2	PROBLEMA	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	HISTÓRIA DA MANUTENÇÃO	16
2.2	TIPOS DE MANUTENÇÃO	17
2.2.1	Manutenção Corretiva	17
2.2.2	Manutenção Preventiva	18
2.2.3	Manutenção Preditiva.....	19
2.3	GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO	19
2.4	GESTÃO DA MANUTENÇÃO PREDIAL.....	20
2.4.1	Legislação Vigente para o Setor de Manutenção em Edifícios.....	21
2.5	TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS.....	22
2.5.1	Terceirização da Manutenção.....	22
2.6	EMPREENDEDORISMO	24
2.6.1	Plano de Negócio	25
2.6.2	Formas Jurídicas das Empresas	26
2.6.3	Classificação das Empresas.....	27
2.6.4	Enquadramento Tributário.....	28
3	METODOLOGIA.....	29

3.1	ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	30
3.2	DETALHAMENTO DAS ETAPAS	30
3.2.1	DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DA MANUTENÇÃO PREDIAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS	31
3.2.2	PESQUISA DE CLIENTES POTENCIAIS	31
3.2.3	QUANTIFICAÇÃO DA DEMANDA	32
3.2.4	PLANEJAMENTO DE MÃO DE OBRA.....	32
3.2.5	ESTUDO DA LOCALIZAÇÃO ESCRITÓRIO.....	33
3.2.6	CONSULTA DE IMÓVEL PARA LOCAÇÃO.....	33
3.2.7	PLANO FINANCEIRO	34
3.2.8	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4	DESENVOLVIMENTO	35
4.1	ANÁLISE DE CLIENTES POTENCIAIS	35
4.1.1	DISTRIBUIÇÃO DAS AGÊNCIAS NOS BAIRROS DE CURITIBA	36
4.2	MODELO AGÊNCIA ATENDIDA.....	37
4.3	ATIVIDADES DA MANUTENÇÃO PREDIAL AGÊNCIA BANCÁRIA	38
4.4	DEMANDA EXISTENTE	39
4.4.1	Tipificação dos Chamados.....	39
4.4.2	Definição de Especialidades.....	40
4.4.3	Quantificação dos chamados.....	41
4.5	PLANEJAMENTO DE PESSOAL.....	45
4.6	DEFINICAO DA MATRIZ.....	47
4.7	PLANO FINANCEIRO	49
4.7.1	Razão Social, Forma Jurídica, Enquadramento Tributário e Impostos..	49
4.7.2	Estimativa dos Investimentos Fixos.....	49
4.7.3	Capital de Giro.....	50
4.7.4	Investimentos Pré Operacionais	52

4.7.5	Investimento Total	52
4.7.6	Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa	53
4.7.7	Estimativa dos Custos com Mão de Obra.....	54
4.7.8	Estimativa do Custo com Depreciação	56
4.7.9	Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais	57
4.7.10	Estimativa de Custos Variáveis Mensais.....	58
4.8	GESTÃO DA MANUTENÇÃO	59
4.8.1	Contratos	59
4.8.2	Entrega dos Serviços.....	63
4.8.3	Modelo de Relatório de Entrega	63
4.8.4	Registro dos Atendimentos.....	66
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
5.1	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	68
5.2	INDICADORES DE VIABILIDADE	69
5.2.1	Ponto de Equilíbrio	69
5.2.2	Lucratividade	69
5.2.3	Rentabilidade.....	70
5.2.4	Prazo de Retorno do Investimento	70
6	CENÁRIOS	71
6.1	CENÁRIO 1	72
6.2	CENÁRIO 2.....	74
7	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICES.....	81

1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa que vende serviços, sua imagem é de fundamental importância e no caso de agências bancárias muito desta imagem esta ligada ao ambiente interno de suas instalações. O bem-estar de funcionários e principalmente clientes tem seu valor na venda dos serviços prestados. Para proporcionar um ambiente agradável aos usuários a área de manutenção deve ser atuante e intervir da maneira que cause o menor impacto possível na operação da agência de forma rápida e eficaz.

Devido ao conceito de redução de custos diretos, as grandes empresas têm buscado na terceirização dos serviços uma alternativa interessante na compactação da empresa no diz respeito a espaço físico e quadro de funcionários.

Terceirizar pode ser uma solução viável, desde que a empresa contratada tenha *know-how* para a execução das atividades solicitadas. Em contrapartida a empresa contratante deve possuir, muito bem definido, o escopo do que precisa e fazer o devido acompanhamento da qualidade entregue por seu prestador.

Uma das principais questões relacionadas ao sucesso da empresa terceirizada está ligada a organização e planejamento dos serviços oferecidos. Para isto, um plano de negócio bem elaborado e uma visão de gestão estruturada tendem a trazer benefícios na obtenção dos resultados pretendidos.

1.1 TEMA

No setor bancário, a dependência do terceiro para realização de atividades não relacionadas aos serviços “vendidos” pela instituição é bastante comum, principalmente pela indisponibilidade de estrutura para comportar as posições de trabalho no interior das agências.

Este estudo apresenta o desenvolvimento de um plano de negócios inovador voltado a gestão e manutenção predial em agências bancárias de Curitiba. A opção pelo modelo de agência também se explica em função do porte das instalações e gama de atividades de manutenção que as instalações requerem.

1.2 PROBLEMA

Os serviços de manutenção da estrutura física das agências geralmente são realizados por empresas terceirizadas. Devido à falta de acompanhamento dos gestores dos estabelecimentos bancários, que por muitas vezes executam outras inúmeras atividades ao mesmo tempo, aliadas a falta de conhecimento técnico para recebimento do serviço, fazem com que a qualidade da entrega fique aquém do esperado, principalmente se a contratada não possuir um corpo técnico qualificado e uma gestão eficiente do contrato.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar um plano de negócio voltado para prestação de serviços de manutenção predial em agências bancárias localizadas na Região de Curitiba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as atividades da manutenção predial em agências bancárias;

- Levantar requisitos técnico-financeiros para prestação dos serviços;
- Levantar demanda existente na região;
- Montar cenários considerando recursos humanos x SLA de atendimento;
- Analisar viabilidade do negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA

Bancos são instituições intermediárias entre agentes superavitários e agentes deficitários, que exercem, além de outras, a função de captar os recursos dos superavitários e emprestá-los a juros aos deficitários, gerando a margem de ganho denominada de spread bancário. Todo banco, público ou privado, apresenta estas características. Os bancos têm também por funções depositar capital em formas de poupança, financiar automóveis e casas, trocar moedas internacionais, realizar pagamentos, entre outras.

Segundo dados de maio de 2013 do Banco Central (BCB 2013), hoje no Brasil encontram-se em operação 50165 postos bancários, sendo estes compostos por apenas caixas eletrônicos ou postos de atendimento no interior de empresas. Também segundo o BACEN, há 22494 agências bancárias operando no país.

A elaboração de um plano de negócio voltado à manutenção predial de agências bancárias faz-se necessária devido à carência de serviços de qualidade no setor, consequência do pequeno número de empresas capacitadas, sendo que muitas delas atendem clientes do mais variados segmentos e não possuem a especialização necessária para o ramo bancário, este fato limita os processos de licitação em função da baixa concorrência.

Outro fator relevante está relacionado à gestão da manutenção, muitas empresas que prestam serviços no ramo de manutenção não possuem o comprometimento com o que estão entregando ao seu cliente, se realmente dão ao seu contratante a economia esperada por este.

Em função das poucas possibilidades de escolha para a rede bancária na contratação de terceiros que ofereçam serviços de qualidade na área de manutenção predial, a criação de um plano de negócio resultando em uma empresa com foco adequado na entrega, torna-se atrativa tanto pela oportunidade financeira quanto para servir como base para ajuste das prestadoras existentes e novos empreendedores que venham a surgir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRIA DA MANUTENÇÃO

Segundo Neto (2011) a manutenção surgiu na forma de execução dos primeiros reparos com a mecanização das indústrias, ocorrida no fim do século XIX.

A produção em série instituída por Ford, trouxe a preocupação e necessidade de criação de equipes que pudessem intervir de maneira rápida para os reparos do maquinário, que caracterizou o surgimento de um órgão com o objetivo de execução da Manutenção Corretiva e subordinado a operação.

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiu a Manutenção Preventiva como uma maneira de redução das paradas para Manutenção Corretiva e também para evitar as quebras.

Com a grande evolução na aviação comercial e na indústria eletrônica, ocorrida após a década de 50, observou-se um excesso de tempo gasto no diagnóstico das falhas. A estratégia foi montar uma equipe de especialistas com a função de planejar e controlar a manutenção preventiva, além de analisar causas e efeitos das avarias. Esta área foi denominada Engenharia da Manutenção.

Mais tarde foram criados a PCM (Planejamento e Controle da Manutenção) e a TPM (Manutenção Produtiva Total). A manutenção passou a ter grande importância no negócio e influência nas questões estratégicas das empresas.

Kardec & Carvalho (2002) enfatizam a mudança de paradigma em relação à missão da manutenção. Outrora era a de restabelecer as condições originais dos equipamentos ou sistemas. E hoje é:

“Garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações de modo a poder atender a um processo de produção ou de serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custos adequados.”

Hoje uma manutenção bem executada e planejada está diretamente atrelada à qualidade final do produto, pois garante o correto funcionamento dos equipamentos, visto que a exigência na fabricação de produtos é cada vez maior.

2.2 TIPOS DE MANUTENÇÃO

A maneira pela qual é feita a intervenção nos equipamentos, sistemas ou instalações caracterizam os vários tipos de manutenção existentes.

Existe uma variedade muito grande de denominações para classificar a atuação da manutenção. Não raramente essa variedade provoca certa confusão na caracterização dos tipos de manutenção.

Os tipos de manutenção mais comuns e aplicáveis para as atividades prediais são:

- Manutenção Corretiva não Planejada;
- Manutenção Corretiva Planejada;
- Manutenção Preventiva;
- Manutenção Preditiva.

2.2.1 Manutenção Corretiva

Manutenção corretiva para instalações prediais pode ser caracterizada como a atuação em situações que as instalações apresentam desempenho inferior ao esperado ou alguma falha, que pode ser ou não emergencial. O intuito principal é a correção ou restauração das condições normais do ambiente.

A manutenção corretiva pode ser dividida em das classes:

- Manutenção Corretiva Não Planejada;

- Manutenção Corretiva Planejada.

A manutenção corretiva não planejada é aquela onde a falha ou o desempenho aquém do esperado já ocorreu e traz como problema os altos custos, porque geralmente causa perdas de produção, qualidade e custos indiretos de manutenção (TAVARES, 1999).

A manutenção planejada é sempre mais barata que a não planejada. Por mais que se deixe o equipamento funcionar até a quebra, o impacto pode ser mais bem administrado.

A manutenção corretiva planejada traz como benefícios:

- Intervenções com menores impactos na operação;
- Diminuição de acidentes;
- Tempo para aquisição do material necessário.

2.2.2 Manutenção Preventiva

A manutenção preventiva tem como princípio a redução percentual das falhas, além de atuar de forma a se evitar a ocorrência destas e eventuais quedas de rendimento através de listas de verificação (*check list*) inseridas em um cronograma periódico (PINTO, 2003).

A periodicidade deste tipo de manutenção pode ser de diferentes formas: por ciclos de tempo (semanal, bimestral, etc.), valores definidos em horímetros ou contadores, paradas programadas nos equipamentos, entre outras mais.

Basicamente são realizados ajustes e substituições de peças, mesmo que às vezes sem necessidade.

Os intervalos entre as manutenções podem ser ajustados por meio de análises no histórico das preventivas, estes ajustes podem tornar a manutenção mais assertiva, evitando-se desperdícios (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Para Pinto e Xavier (2003), a manutenção preventiva traz os seguintes benefícios:

- Garante o funcionamento contínuo de máquinas, funcionamento este, interrompido somente em horas de manutenção programada;
- Ajuda no cumprimento das metas de produção ou tempo de operação ininterrupta;
- Torna possível a previsibilidade de consumo de materiais e sobressalentes.

2.2.3 Manutenção Preditiva

A definição de manutenção preditiva consiste na análise do melhor momento para uma intervenção via manutenção preventiva no equipamento, ou seja, o ponto onde a probabilidade de falha no equipamento aumenta (TAVARES, 1996).

Dentre os exemplos mais comuns deste tipo de manutenção estão as análises de viscosidade do óleo em transformadores e da vibração dos rolamentos de motores. Esta prática faz com que as ações antecipem-se às falhas, aumentando a disponibilidade dos equipamentos e reduzindo os custos com manutenção (PINTO E XAVIER, 2003).

2.3 GERENCIAMENTO DA MANUTENÇÃO

Conforme preconiza a NBR 5674/99 - Manutenção de Edificações, da ABNT, é função do proprietário do imóvel delegar a gestão da manutenção da edificação a uma empresa ou profissional habilitado.

Dentre as responsabilidades da empresa ou profissional responsáveis tecnicamente pelo gerenciamento da manutenção do imóvel estão:

- Realizar visitas e definir previsões orçamentárias para o início dos trabalhos;
- Manter o controle sobre projetos, registros e demais documentos da edificação;
- Emitir relatórios periódicos das condições das edificações e propor as correções necessárias em caso de necessidade de alguma intervenção, através de planos de manutenção sejam estes apenas serviços corretivos ou até propor um contrato de manutenção junto ao cliente;
- Realizar treinamentos e orientações aos usuários do imóvel, para que sigam as normas técnicas e manuais operacionais e de utilização da edificação;
- Programar ou supervisionar a realização de projetos e a programação dos serviços de manutenção;
- Supervisionar e avaliar a execução dos serviços de manutenção;
- Dar todo o suporte técnico necessário ao proprietário em situações emergenciais, contratação de manutenção terceirizada, contratos de manutenção diversos;

2.4 GESTÃO DA MANUTENÇÃO PREDIAL

Em uma edificação, fatores construtivos como projeto, execução, qualidade dos materiais aplicados e utilização final podem influenciar diretamente nas condições de operação do imóvel.

Segundo Almeida (2001), são considerados investimentos toda aquisição de bens e serviços para correção dos problemas que surgem no cotidiano do edifício, pois o conjunto de manutenção bem executada com operação bem executada aumentam a vida útil das instalações e garantem seu bom funcionamento.

Deste modo, a gestão da manutenção e operação prediais se tornam um investimento para dar ao imóvel as condições necessárias para a operação do mesmo, garantindo o funcionamento das instalações com segurança e saúde. Uma

manutenção bem planejada e executada tende a contribuir com a redução dos custos operacionais do empreendimento.

2.4.1 Legislação Vigente para o Setor de Manutenção em Edifícios

A execução de manutenção predial impõe ao profissional uma série de normas que devem ser seguidas dentre as quais destacam-se:

NBR 5674 – Manutenção de Edificações – Esta norma apresenta todos os procedimentos essenciais para a realização da manutenção em edificações. Que incorpora tanto as responsabilidades do mantenedor quanto do proprietário da edificação.

NR 10 – A Norma Regulamentadora 10 é voltada aos requisitos e condições que garantem a execução de serviços com eletricidade de forma segura e que garanta a saúde dos trabalhadores. É de importância única que os trabalhadores envolvidos neste tipo de atividade sejam devidamente treinados e possuam a certificação NR 10.

Portaria 3535 do Ministério da Saúde – Voltada aos procedimentos de verificação, manutenção e eficiência dos sistemas de climatização, obriga a necessidade de elaboração e execução de um Plano de Manutenção, Operação e Controle (PMOC) para sistemas com capacidade instalada acima de 60.000 Btu/h. Em complemento, a Resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, RE 09 de 2003, define os parâmetros da qualidade mínima necessária do ar interior.

NR 18 – A Norma Regulamentadora 18 estabelece as Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, onde há a orientação dos procedimentos seguros e que não agredem o meio ambiente para a realização das atividades. Muitas destas atividades estão relacionadas à Manutenção Predial e a realização de cursos para esta NR também são de suma importância aos trabalhadores.

NR 35 – a Norma Regulamentadora 35 estabelece os requisitos mínimos e critérios de proteção para trabalhos em altura, para garantir a saúde e segurança dos trabalhadores envolvidos na atividade.

2.5 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A terceirização é definida como a contratação de serviços, mediante contrato, que estabelece a relação entre o tomador de serviços e a mão-de-obra. A relação empregatícia é realizada entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o tomador. Possibilita a transferência de atividades/processos intermediários de modo que permita a empresa contratante focar-se em sua atividade principal.

Segundo Giosa (1994), a terceirização é o repasse de certas atividades a terceiros, através do estabelecimento de uma relação de parceria, tornando a empresa focada apenas nas tarefas essenciais para o ramo de atuação.

Para Kardec & Carvalho (2002), “terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria.” Trata-se de uma relação de parceria que deve trazer vantagem competitiva através da economia a empresa contratante, além de especialização e autonomia gerencial a contratada.

2.5.1 Terceirização da Manutenção

A terceirização da manutenção surgiu efetivamente no Brasil por volta de 1995. Inicialmente denominada empreiteirização, estabeleceu as primeiras relações entre as contratada e contratante. Voltada apenas para a exploração da mão de obra em um clima de desconfiança onde o favorecimento era de apenas um dos lados.

Hoje, a terceirização da manutenção apresenta-se na forma de contratação de mão de obra, contratação de serviços e contratação por resultados.

O contrato de mão de obra, o mais comum no Brasil, objetiva a obtenção de mão de obra terceirizada para realização de serviços de manutenção. Tem por característica a relação direta dos gestores de manutenção da contratante com os executores da contratada.

A contratação por serviço, além de possibilitar a definição das atividades a serem realizadas pela terceira, permite a inclusão de itens em contrato que responsabilizam a contratada sobre a qualidade técnica do serviço prestado, tornando este modelo de contratação atrativo para as duas partes.

A mais atual das formas de contratação da terceirização é a por resultados, nesta o objetivo principal é a *performance* do equipamento. A disponibilidade da máquina torna-se o fator decisivo na remuneração da contratada, que se fizer um bom papel, possibilita a contratante o ganho de produção esperado. Este tipo de contrato permite a realização de uma gestão assertiva em função da análise e acompanhamento dos resultados que podem ser mensurados e apresentados através de indicadores.

Dos critérios que podem ser observados na definição da contratação por resultado destacam-se:

- Custo por Resultado – definido através da análise dos custos da manutenção realizada pela própria empresa, compara-se com os valores dos serviços ofertados por terceiros no mercado na tentativa de buscar o resultado pretendido.
- Critério de Qualidade – medido diretamente através da disponibilidade do equipamento a ser mantido.
- Confiabilidade – ocorre a terceirização para fornecedores de serviços que evidenciem serem confiáveis e possuírem capacidade de gerenciamento das atividades objetivando um censo comum com a contratada.

- Capacitação Técnica – realiza-se uma avaliação de mercado para comprovar se as empresas possuem corpo técnico capacitado e domínio tecnológico suficientes para que seja firmado o contrato de terceirização.

Para Kardec e Carvalho (2002, p. 52) a contratação por resultados deve prever a utilização de indicadores básicos, que definam em comum acordo os objetivos a serem atingidos.

O estabelecimento da meta de disponibilidade considerada no contrato pode ser obtida, por exemplo, através da base de dados do equipamento. A definição conjunta do índice determinará o volume máximo de recursos necessários e constituirá o valor-limite do contrato.

2.6 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo denomina-se como a arte de criar novos negócios, de liderar projetos.

Segundo Chiavenato (2007) o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio e que assume todos os riscos e responsabilidades inerentes. O bom empreendedor tem como principais características:

- Capacidade de assumir riscos e visão holística do negócio;
- Habilidade de comunicação e expressão;
- Criatividade, organização e planejamento;
- O empreendedor tem a capacidade de criar e desenvolver um novo negócio através de suas convicções.

2.6.1 Plano de Negócio

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE o plano de negócios pode ser definido como:

“um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como para expansão de sua empresa”.

O SEBRAE apresenta em seu site toda gama de informações para abertura de um negócio. O desenvolvimento de um plano de negócio exige um conjunto de conhecimentos, tais como:

Ramo de Atividade – definir o produto ou segmento e analisar o local de atuação;

Mercado consumidor- estudar o mercado consumidor, identificar os prováveis compradores. O que produzir, como e onde vender;

Mercado fornecedor – É aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento. O início e manutenção de uma atividade empresarial dependem de seus fornecedores, esta relação está diretamente ligada aos resultados esperados.

Mercado concorrente- Composto por pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que se pretende oferecer. Deve-se identificar quem são, quais serviços oferecem, para quem vendem, pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Serviços Prestados – Definir serviços a serem prestados. Há necessidade de conhecer detalhadamente os serviços a serem prestados e oferecer soluções que atendam a necessidade do mercado ao qual é destinado.

Localização da empresa – Definir o local onde fisicamente funcionará a empresa. Esta é uma questão que pode influenciar diretamente no sucesso ou o fracasso de um empreendimento.

Processo operacional – Nesta etapa devem ser abordadas questões como: o trabalho a ser feito e as fases da prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; quando fará. É importante buscar conhecimento e experiência no ramo, seja pelo próprio empreendedor, um sócio ou funcionário contratado.

Projeção do volume de serviços - O empreendedor ou empresário deve planejar e considerar itens como: serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal e materiais necessários; a disponibilidade de recursos financeiros.

Projeção da necessidade de pessoal – É o planejamento do pessoal para executar as atividades com o perfil, conhecimento técnico e produção esperados.

Análise financeira- A partir de uma projeção deve-se estimar o resultado da empresa, o capital necessário para a abertura do negócio também deve ser previsto.

2.6.2 Formas Jurídicas das Empresas

Segundo o SEBRAE, para criação de uma empresa o primeiro passo é a sua constituição formal. Nesta fase é realizada a escolha de sua forma jurídica, que nada mais é do que a maneira de como a empresa será tratada perante a lei. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, e como é definido seu relacionamento jurídico com terceiros. As principais formas jurídicas para micro e pequenas empresas são:

Sociedade Limitada – Geralmente reúne dois ou mais empresários na exploração de uma ou mais atividades econômicas. A responsabilidade dos sócios limita-se ao valor de cotas que os mesmos possuem, porém todos respondem pela integralização do capital social.

Empresário Individual – Modalidade onde o empresário exerce em nome próprio a atividade empresarial. O titular é apenas uma pessoa física que utiliza de seus bens próprios na exploração do negócio. Não há separação jurídica entre os bens do empresário e os negócios da empresa, assim, não configura-se o princípio de separação de patrimônio.

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – Constituída por uma única pessoa, a empresa responde por dívidas levando em consideração apenas o patrimônio próprio e não envolve os bens pessoais do titular.

Microempreendedor Individual - Empresário que trabalha por conta própria e opta por se legalizar. O faturamento é de até R\$ 360.000,00 por ano, não tem participação em outras sociedades e está limitado a contratação de apenas um funcionário que receba salário mínimo ou o piso da categoria.

2.6.3 Classificação das Empresas

Para o SEBRAE, os quesitos que determinam a classificação do porte de uma empresa favorecem às micro e pequenas empresas em função dos benefícios e incentivos que podem ser aproveitados pelas leis existentes.

O critério adotado para conceituar a micro e a pequena empresa é a receita bruta anual, que segundo o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004 estabelece que para ser considerada uma microempresa a receita não pode ultrapassar o valor de R\$ 433.755,14. Já para ser enquadrada em uma empresa de pequeno porte, a receita bruta anual deve ser superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Já em relação ao regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, os critérios de diferenciação dispostos na Medida Provisória 275/05, são:

Microempresa - receita bruta anual igual ou inferior a R\$240.000,00;

Empresa de Pequeno Porte - receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Os conceitos para classificação podem variar de estado para estado, sendo que o maior limite foi adotado por SP, RS, PR e BA, onde a receita anual bruta anual também é de R\$ 2.400.000,00.

O SEBRAE possui uma forma distinta de classificação que analisa e define conforme número de funcionários, sendo:

Microempresa - na indústria e construção, até 19 funcionários; no comércio e serviços, até 09 funcionários;

Pequena Empresa - na indústria e construção, de 20 a 99 funcionários; no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

2.6.4 Enquadramento Tributário

O Simples Nacional permite as empresas beneficiadas a redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de imposto único. Para poder usufruir do Simples, a empresa deve se enquadrar as regras e aprovação da Receita Federal que considera o tipo de atividade e o faturamento anual conforme visto anteriormente.

Para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições:

IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

As empresas não optantes pelo Simples estarão sujeitas ao recolhimento dos seguintes tributos e contribuições:

- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica;
- PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social;
- COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (para indústria);
- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercado (para indústria, comércio e serviços de transporte intermunicipal e interestadual);
- ISS – Imposto sobre Serviços (prestação de serviços).

3 METODOLOGIA

O capítulo em questão apresenta a metodologia seguida para composição da estratégia de criação de um plano de negócio. São divididas em etapas todas as ações necessárias para avaliação e sequenciamento da elaboração do plano de negócio voltado à prestação de serviços de manutenção predial para agências bancárias na cidade de Curitiba.

A definição das etapas está baseada nas diretrizes do SEBRAE para criação de um plano de negócio.

3.1 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

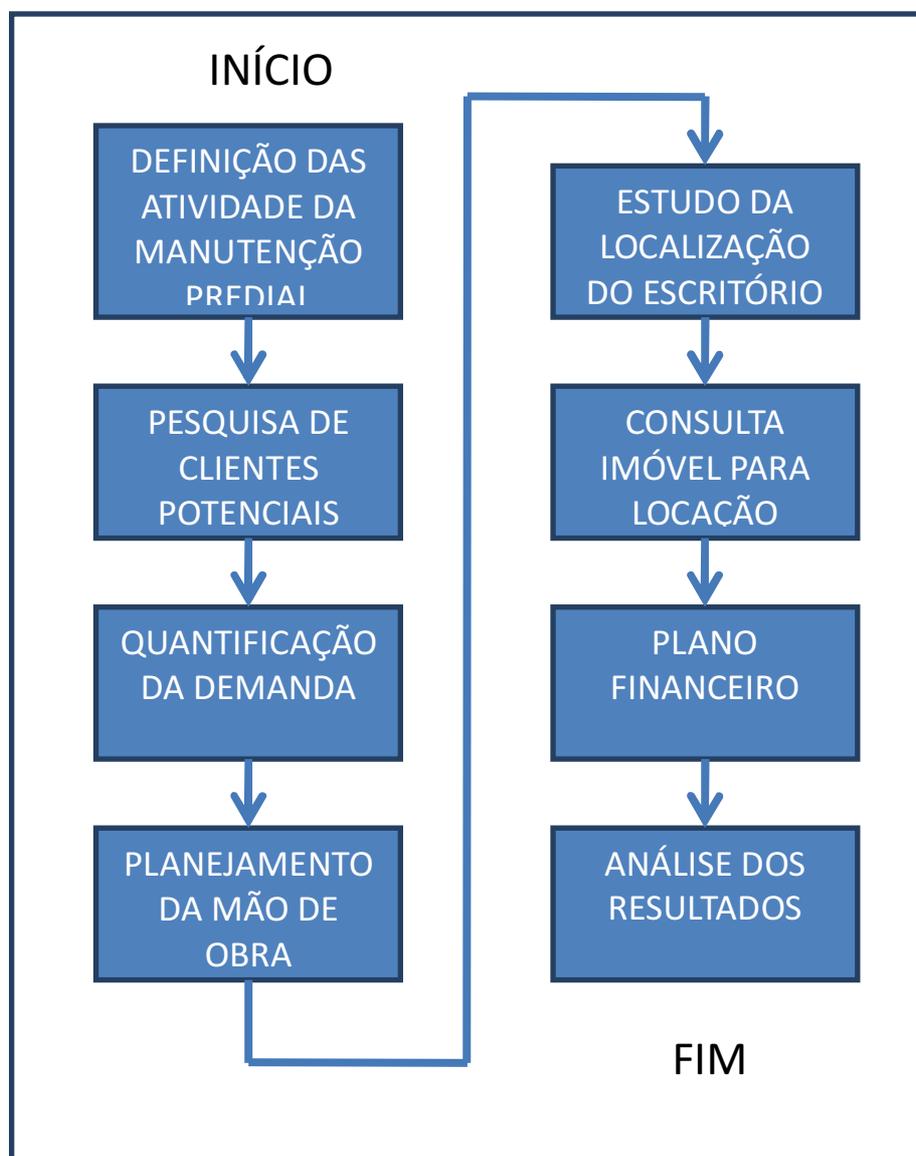


Figura 1 - Etapas do Plano de Negócio
Fonte: Autoria Própria

3.2 DETALHAMENTO DAS ETAPAS

Para elaborar uma estratégia para abertura de um negócio visando aproveitar as oportunidades existentes no mercado, é importante a elaboração de

um roteiro de atividades que devem ser desempenhadas e concluídas para o sequenciamento correto de modo a se evitar eventuais surpresas que não tenham sido previstas e planejadas.

Nesta fase deve-se levantar todas as questões relevantes que envolvem o negócio e de maneira estruturada tentar dar solução aos questionamentos que possam impor alguma dificuldade a conclusão dos trabalhos.

3.2.1 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DA MANUTENÇÃO PREDIAL EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Por meio de visitas e análise de projetos, compreender todos os aspectos que envolvem a estrutura predial das agências com o intuito de entender os problemas existentes e soluções aplicáveis para correção.

Realização de contatos com profissionais da área de manutenção de redes bancárias para o entendimento de onde começa e termina a responsabilidade da área de manutenção dentro destas instituições.

O resultado desta análise é a definição da gama de serviços que são de responsabilidade do mantenedor e o detalhamento de cada atividade que irá compor a abrangência de atuação da empresa a ser criada.

3.2.2 PESQUISA DE CLIENTES POTENCIAIS

Conforme dados disponibilizados no site do Banco Central é possível identificar quais são as instituições bancárias e agências que se encontram em operação na cidade de Curitiba. Estas informações servirão como base para identificar os potenciais clientes e consequente definição do número de agências que poderão fazer parte dos pacotes de serviços a serem oferecidos pela empresa.

Obviamente, no momento propício, a apresentação da empresa aos clientes potenciais torna-se indispensável para firmar uma possível parceria.

3.2.3 QUANTIFICAÇÃO DA DEMANDA

Levantamento de histórico de chamados de manutenção para uma amostragem de agências de maneira que possibilite estimar o volume de chamados, a variante de especialidades que envolvem os atendimentos, o tempo e o custo médios dos serviços.

3.2.4 PLANEJAMENTO DE MÃO DE OBRA

Com a quantificação da demanda definida, o próximo é o planejamento da estrutura da empresa.

A variedade das especialidades identificadas nos chamados e necessárias para realização dos serviços definirá quais serão as formações e vivências dos técnicos e responsáveis pela operação de campo da empresa.

A estimativa do número de chamados/hora ou chamados/dia e o tempo de deslocamento e de conclusão do atendimento definirão a quantidade de técnicos, analistas programadores e demais colaboradores de apoio.

Outros fatores que devem ser levantados nesta fase, são:

- Necessidade de ferramentas e equipamentos;
- Definição de fornecedores de materiais de construção, elétricos, hidráulicos e fornecedores de uniformes;
- Empresas que forneçam treinamentos de NR10, NR18, NR35 e afins;
- Definição de frota para atendimento aos clientes;

- Quantificação e detalhamento do mobiliário, computadores, equipamentos de TI e demais itens para estação de trabalho.

3.2.5 ESTUDO DA LOCALIZAÇÃO ESCRITÓRIO

Para definição da base da empresa, deve-se levar em consideração o deslocamento mínimo até a área de maior concentração de agências. Para isto, a análise do mapa com a distribuição dos pontos de atendimento torna-se indispensável. Outro aspecto importante é a questão do trânsito na região que por muitas vezes pode ser um impeditivo na localização da central.

Após definida uma região de localização, a próxima etapa é chegar a um modelo de espaço físico para o escritório que comporte o número de colaboradores prospectados.

3.2.6 CONSULTA DE IMÓVEL PARA LOCAÇÃO

Por meio de consultas na internet, telefonemas e visitas a imobiliárias, nesta etapa define-se o “*headquarter*” da empresa, ou seja, o local que centralizará todas as informações e ações para atendimento ao cliente. Este espaço contém as posições ou estações de trabalho da diretoria da empresa, dos analistas que fazem os agendamentos dos trabalhos e gerenciamento da manutenção, do pessoal responsável pela compra de materiais e orçamentação, e demais funcionários da área administrativa.

Para tanto, buscar a melhor alternativa de localização, área útil e preço têm grande importância, inclusive nos resultados da empresa. Desta forma, é de suma importância, a pesquisa e negociação para escolha do local com melhor infraestrutura para comportar a empresa.

Dependendo do número de funcionários e da separação internadas áreas, a elaboração de *layout* não pode ser descartada, principalmente se for preciso realizar algum tipo de obra de adequação no imóvel para que seja iniciada a operação.

3.2.7 PLANO FINANCEIRO

A definição dos custos médios dos serviços que serão oferecidos terá grande influência do planejamento das etapas anteriores já apresentadas, pois deve ser definida de tal forma que permita à empresa chegar a um resultado positivo, descontados todos os custos e despesas mensais.

Uma forma que pode ajudar na definição destes preços é a utilização de Listas de Preços Unitários (LPU's). Estas listas, que são bastante comuns em contratos de redes bancárias com seus fornecedores cadastrados e homologados, apresentam preços fixos para cada item de material/serviço e que são acordados entre contratada e contratante para que seja firmado contrato que pode ter demandas em montantes mínimos pré-definidos ou não.

O ideal é que a empresa tenha sua própria LPU, e que contemple o maior número de itens de maneira que a permita a adequação e o ajuste de forma simples na participação de licitações de diferentes instituições bancárias.

3.2.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estruturação de modelo comparativo tendo como base os cenários de plano de negócio apresentados. Esta análise da viabilidade da abertura da empresa propiciará a definição estratégica de qual situação poderá dar ao investimento a condição esperada em termos de estrutura e de retorno.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ANÁLISE DE CLIENTES POTENCIAIS

Segundo dados do Banco Central, operam na cidade de Curitiba 34 diferentes redes bancárias.

Observada a questão do desenvolvimento de clientes, todos estes possuem agências em funcionamento no município e condições de serem atendidos pela ASS Manutenção.

A busca pelos contatos dos responsáveis pela gestão de manutenção de cada um destes possíveis clientes será de fundamental importância para a apresentação da empresa e para início dos cadastros visando potencializar futuros contratos de prestação de serviços.

4.1.1 DISTRIBUIÇÃO DAS AGÊNCIAS NOS BAIRROS DE CURITIBA

Atualmente, na cidade de Curitiba, se encontram em operação 390 agências distribuídas conforme apresenta a Tabela 1:

Tabela 1 - Distribuição de Agências Curitiba
BAIRRO **QUANTIDADE DE AGÊNCIAS (continua)**

Centro	112
Batel	22
Água Verde	20
Portão	19
Centro Civico	15
Bigorriho	14
Cidade Industrial	13
Bacacheri	12
Novo Mundo	10
Rebouças	10
Hauer	9
Juveve	9
Merces	8
Boqueirão	7
Alto da Gloria	6
Santa Felicidade	6
Uberaba	6
Ahu	5
Alto da Rua XV	5
Jardim das Américas	5
Pinheirinho	5
Tatuquara	5
Bairro Alto	4
Bom Retiro	4
Cajuru	4
Capão Raso	4
Hugo Lange	4
São Braz	4
Seminário	4
Sítio Cercado	4
Tarumã	4
Xaxim	4
Fazendinha	3
Cristo Rei	2
Guabirota	2
Mossungue	2

BAIRRO	QUANTIDADE DE AGÊNCIAS (conclusão)
Orleans	2
Alto Boqueirão	1
Atuba	1
Barreirinha	1
Cabral	1
Capão da Imbuia	1
Jardim Social	1
Parolin	1
Prado Velho	1
Rio Comprido	1
Santa Cândida	1
São Francisco	1
São Lourenço	1
Tingui	1
Umbará	1
Vila Centenário	1
Total	390

Fonte: Banco Central do Brasil

É notória a concentração de estabelecimentos na região central da cidade, este fato, poderá ajudar na indicação de local que sediará a base da empresa.

4.2 MODELO AGÊNCIA ATENDIDA

Como não faz parte da estratégia de negócio das redes bancárias a adequação de imóveis de modo a tornar as agências idênticas, as características dos imóveis em que estão locadas são distintos, e conseqüentemente grande parte das agências são diferentes entre si, tanto em área quanto em disposição dos ambientes.

Para possibilitar a quantificação e estruturação da demanda a ser atendida, considerar-se-á que cada agência existente na região de Curitiba terá em média a área interna de 200 m².

4.3 ATIVIDADES DA MANUTENÇÃO PREDIAL AGÊNCIA BANCÁRIA

No ambiente de agências bancárias a área responsável pela condição de operação e conservação do sistema elétrico, do sistema hidráulico, do sistema de climatização e das questões relacionadas ao estado da estrutura física é a área de manutenção predial.

É importante definir até onde vão as atividades sob gestão da manutenção predial. Para tanto, os bancos definem como responsabilidade da manutenção predial tudo aquilo em que não há alteração na estrutura já existente.

Atividades caracterizadas como alteração de layout, troca de sistema de ar condicionado por conceitos ou modelos de equipamentos com capacidades diferentes das existentes e substituição de telhado ou forro com alteração na estrutura e tipos das telhas, são normalmente definidas como de escopo de trabalho da área de engenharia dos bancos.

Devido à especificidade, característica diferenciada para cada cliente, tipo de fornecedor e mão-de-obra especializada que exige contrato firmado junto ao cliente, não serão considerados como pertencentes ao gama de serviços direcionados para manutenção predial, itens como:

- Correções e adequações de mobiliário;
- Correções e adequações de itens de comunicação visual interna e externa;
- Manutenção e reparo de equipamentos de informática e telecomunicações;
- Substituição de materiais e equipamentos em garantia que não sejam de fornecimento da empresa de manutenção predial;
- Garantia de mão de obra para serviços não executados pela empresa de manutenção predial. Caso o cliente opte pelo acionamento da empresa de maneira emergencial para uma eventual correção, estará de maneira clara em contrato a perda da garantia junto ao seu fornecedor.

4.4 DEMANDA EXISTENTE

4.4.1 Tipificação dos Chamados

Através da análise por amostragem dos chamados de manutenção registrados no período de 01/01/2013 a 01/07/2013 por uma rede bancária que conta com 30 agências em operação na cidade de Curitiba, foi possível identificar a variação de especialidades necessárias da seguinte forma:

Ar Condicionado – Substituição de filtros; recarga de gás; verificação e correção de vazamentos; limpeza de drenos e bandejas de condensado; lavagem ou limpeza química de unidade condensadora; troca de correias, compressores, serpentinas, contadores e válvulas em geral.

Civil – Manutenção e limpeza de calçadas; limpeza e substituição de carpetes, tapetes e capachos; manutenção de corrimãos; substituição de portas, fechaduras e maçanetas; substituição e manutenção em forro; substituição de películas para vidros; pintura em paredes, portas, fachadas e corrimãos; substituição de revestimentos de piso; manutenção e substituição de portões; substituição de vidros.

Elétrica – Teste de funcionamento de disjuntores; substituição de lâmpadas e reatores; instalação de luminárias e iluminação de emergência; teste de funcionamento de *no-breaks* e baterias; correções em conexões e identificação das causas de curto-circuito; manutenção em tomadas e instalação de novos pontos de energia.

Hidráulica - Manutenção em bombas de água; limpeza de caixas de água; eliminação de infiltrações provenientes de vazamentos de canos e válvulas; eliminação de entupimentos; substituição de válvulas, torneiras, sifões e vedantes.

Sistemas de Combate a Incêndio – Substituição de mangueiras e juntas/uniões; adequação de hidrantes e esguichos;

Telhado – Substituição de telhas, rufos, calhas e cumeeiras; impermeabilização de lajes; vedação de pontos com infiltração; desentupimento de condutores de águas pluviais; substituição de condutores; recuperação de platibandas; substituição de componentes estruturais do telhado ou cobertura; adequação de ralos.

4.4.2 Definição de Especialidades

Em função das características dos chamados e soluções cabíveis para os mesmos, se torna possível a definição das especialidades necessárias para os técnicos executores, sendo que:

Para atendimento a chamados relacionados a ar condicionado, o profissional indicado é o técnico em mecânica com especialização na área de climatização e refrigeração.

Já para chamados de natureza civil, onde as habilidades são bastante variadas, a indicação é para especialistas em construção civil, pintores, azulejistas, serralheiros e vidraceiros. O ideal seria ter um funcionário com experiência em todas estas variedades.

Tendo em vista os chamados relacionados à parte elétrica, o técnico em eletrotécnica ou o eletricitista seriam as opções cabíveis de mantenedor.

Para serviços de reparo hidráulicos e de sistemas de combate a incêndio faz-se necessária a contratação de um encanador.

Correções em telhados e problemas de infiltração indicam a necessidade de um pedreiro com experiência em construção de coberturas e conhecimento de encanador.

4.4.3 Quantificação dos chamados

A análise das características e incidência dos chamados apresentados na tabela aponta que cerca de 50% dos atendimentos solicitados estão relacionados com reparos em portas, ar condicionado e iluminação.

Tabela 2 - Características e Percentual de Incidência de Chamados

Item	Total Chamados	Percentual
Fechadura/Maçaneta/Porta	64	21,5%
Ar Condicionado	42	14,1%
Iluminação	33	11,1%
Pintura	24	8,1%
Infiltração	19	6,4%
Piso	16	5,4%
Válvulas	14	4,7%
Forro	13	4,4%
Portão	12	4,0%
Torneira	12	4,0%
Hidrantes	10	3,4%
Rede Elétrica	6	2,0%
Tomadas	5	1,7%
Vidro	4	1,3%
Calçadas	3	1,0%
Carpete/Tapete/Capacho	3	1,0%
Corrimão	3	1,0%
Nobreak	3	1,0%
Vaso Sanitário	3	1,0%
Bomba	2	0,7%
Caixa D'Água	2	0,7%
Entrada de Energia	1	0,3%
Película	1	0,3%
Pias/Tanques	1	0,3%
Quadros	1	0,3%
Total	297	100%

Fonte: Autoria própria

Há uma distribuição com índices muito equilibrados para os demais tipos de chamados, porém a correção de um tipo de problema tende a incorrer na necessidade de ajuste de outros. Por exemplo, a correção de um ponto de infiltração pode levar a substituição de um piso, pintura de uma parede ou troca de placas de forro.

Considerando-se, que no decorrer de 181 dias, foram realizados 297 acionamentos, chega-se a média de aproximadamente 1,6 chamados/dia para um pacote de 30 agências.

Os números apresentados permitem estimar uma projeção de quantos chamados podem ser abertos para as 390 agências operantes na capital do estado do Paraná. Este número pode chegar a 576 chamados/dia.

A estratificação de chamados previstos por clientes potenciais se apresenta da seguinte forma:

Tabela 3 - Análise de Clientes, Agências e Estimativa de Chamados

Nome da Instituição	Agências	Estimativa de Chamados
Itaú Unibanco S.A.	84	134,4
Banco Bradesco S.A.	78	124,8
Banco Santander S.A.	59	94,4
Caixa Econômica Federal	53	84,8
Banco do Brasil S.A.	51	81,6
HSBC Bank Brasil S.A.	30	48
Banco Citibank S.A.	4	6,4
Banco Safra S.A.	3	4,8
Banco ABC Brasil S.A.	1	1,6
Banco Alfa S.A.	1	1,6
Banco BMG S.A.	1	1,6
Banco BNP Paribas Brasil S.A.	1	1,6
Banco Bradesco Financiamentos S.A.	1	1,6
Banco CNH Capital S.A.	1	1,6

(continua)

Banco Cooperativo Sicredi S.A.	1	1,6
Banco Daycoval S.A.	1	1,6
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	1	1,6
Banco Fibra S.A.	1	1,6
Banco Industrial do Brasil S.A.	1	1,6
Banco Industrial e Comercial S.A.	1	1,6
Banco Indusval S.A.	1	1,6
Banco Intermedium S.A.	1	1,6
Banco Itaú BBA S.A.	1	1,6
Banco J.P. Morgan S.A.	1	1,6
Banco Maxinvest S.A.	1	1,6
Banco Mercantil do Brasil S.A.	1	1,6
Banco Petra S.A.	1	1,6
Banco Pine S.A.	1	1,6
Banco Rural S.A.	1	1,6
Banco Sofisa S.A.	1	1,6
Banco Triangulo S.A.	1	1,6
Banco Volvo Brasil S.A.	1	1,6
Banco Votorantim S.A.	1	1,6
BANIF S.A.	1	1,6
HSBC Finance S.A.	1	1,6
Paraná Banco S.A.	1	1,6

Fonte: Banco Central do Brasil

A relação apresentada permite um direcionamento quanto à estratégia a se adotar, pois é possível definir qual cliente tem maior potencial de demanda e conseqüentemente deve trazer maior rentabilidade para a empresa na prestação de serviços.

4.5 PLANEJAMENTO DE PESSOAL

A necessidade de pessoal e composição organizacional ocorre em função da demanda existente ou demanda prevista para atendimento.

Neste estudo, como a proposta do Plano de Negócio é apresentar diferentes cenários, o planejamento de pessoal sofrerá variação em função da quantidade de clientes que serão atendidos. Deste modo, neste tópico, será apresentado um modelo de planejamento de pessoal para atendimento a um valor fixo de demandas e que poderá ser estendido ou ampliado em função da quantidade de clientes e agências a serem atendidos.

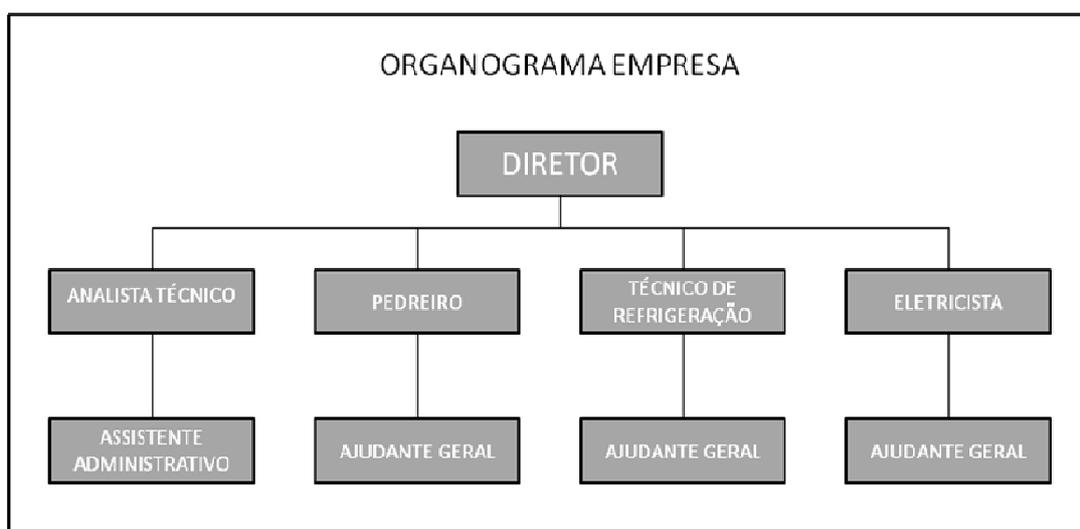


Figura 2 - Organograma Empresa
Fonte: Autoria própria

O organograma apresenta a distribuição de empregados da empresa, onde o Diretor se apresenta como a figura do investidor, idealizador e administrador da empresa, além de ser o gestor do funcionamento da matriz. O Diretor será o responsável por acompanhar as tarefas do Analista Técnico e do pessoal que executa as tarefas de manutenção diretamente no ambiente do cliente que são o Pedreiro, O Técnico de Refrigeração e o Eletricista. Cada um destes profissionais terá um ajudante geral que os auxiliará na realização dos serviços. O Analista Técnico será o gestor do Assistente Administrativo.

Esta estrutura de pessoal foi dimensionada, através do dimensionamento de corpo técnico de execução, com capacidade de atender a seguinte composição de demandas:

Tabela 4 - Capacidade de Atendimento

	Chamados Corretiva/Mês*	Agências Preventiva/Mês*
Equipe 1		
Pedreiro	44	22
Ajudante Geral		
Equipe 2		
Técnico de Refrigeração	44	22
Ajudante Geral		
Equipe 3		
Eletricista	50	44
Ajudante Geral		
Total	138**	88***

* Considerados 22 dias úteis no mês.

** Número total considerando exclusividade de dedicação a atividade em questão, ou seja, para atingir a este número máximo as equipes não podem estar envolvidas com atividades de manutenção preventiva.

*** Número total considerando exclusividade de dedicação a atividade em questão, ou seja, para atingir a este número máximo as equipes não podem estar envolvidas com atividades de chamados corretivos

Fonte: Autoria própria

Devido à complexidade e tempo médio de execução de alguns trabalhos, considerou-se que para cada especialidade e tipo de serviço a ser prestado as seguintes capacidades: Equipe 1 (serviços civis) até 02 chamados corretivos e 01 preventivo ao dia. Equipe (serviços de ar condicionado) até chamados corretivos e 01 preventivo ao dia. Equipe 3 (serviços elétricos) entre 02 e 03 chamados corretivos e 02 preventivos ao dia.

4.6 DEFINICAO DA MATRIZ

A distribuição das agências no perímetro da cidade de Curitiba indica que as demandas estão localizadas na Região Central do Município. Nesta condição, a posição favorável para montagem do escritório central da empresa deve ser a mais próxima possível do centro da cidade. O principal fator de decisão pela localização do escritório será a agilidade no atendimento.

O mapa das regiões administrativas e bairros da capital paranaense apresenta a Regional Matriz como a alternativa interessante para posicionamento do escritório central da empresa.

Definida a região, é importante considerar os custos dos imóveis e também a facilidade de deslocamento para locação do espaço nos bairros que abrangem a área escolhida.

Devido às características do mapa da cidade de Curitiba, os bairros da Região Sul da Regional Matriz atenderiam melhor tanto para a questão de facilidade de movimentação entre as demais regiões da cidade quanto o custo do m² locado (exceto o bairro Batel que possui valores mais altos para locação de imóveis).

Sendo assim, os bairros desejáveis para montagem da central administrativa da empresa são: Prado Velho, Bigorriho e Rebouças.

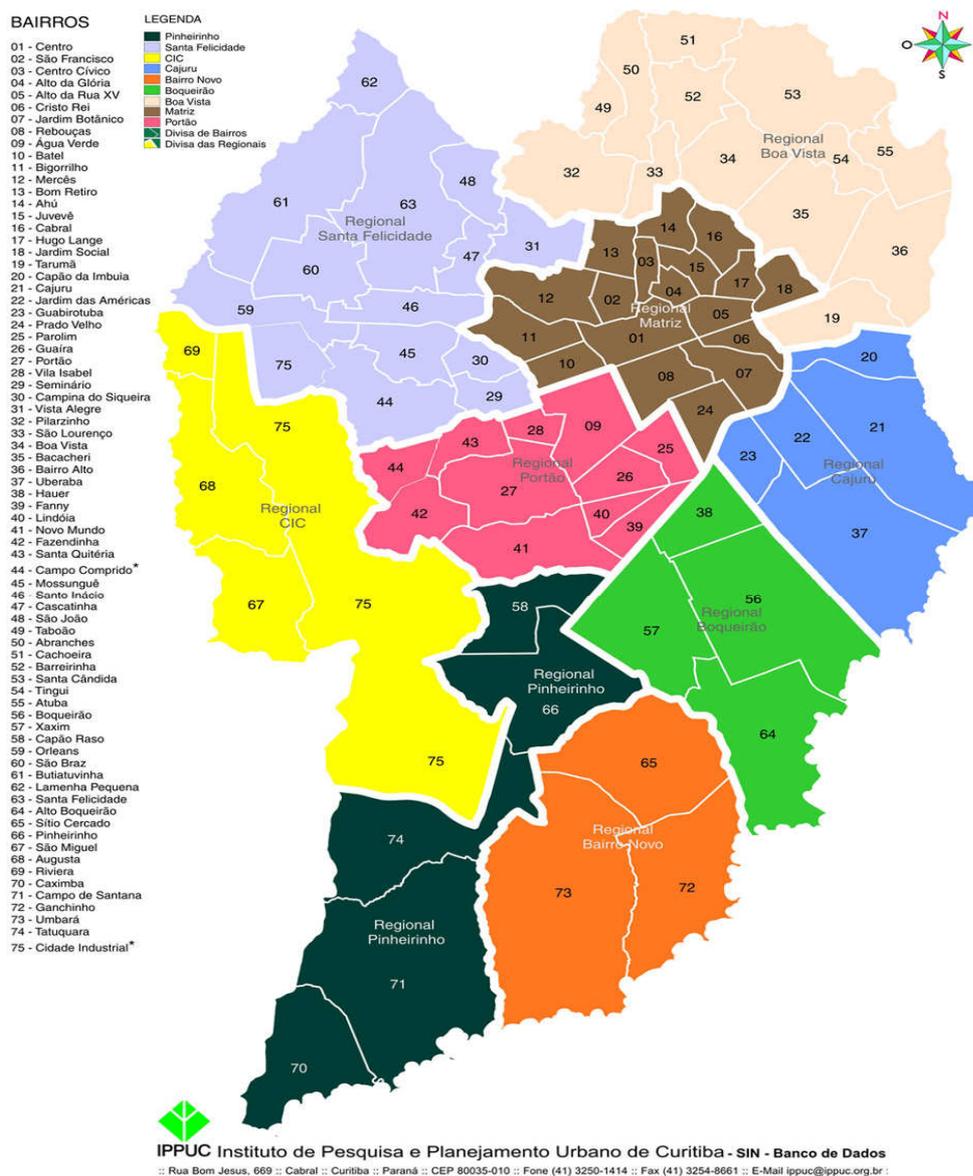


Figura 3- Mapa Regionais Administrativas e Bairros de Curitiba

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba

Para os bairros indicados, o custo médio do m² é de aproximadamente R\$ 30,00, conforme consultas a sites de imobiliárias.

A NBR 5665 prevê que para escritórios em geral é de uma pessoa para cada sete metros quadrados de sala.

No modelo de escritório da ASS serão destinadas posições fixas para os empregados que trabalham durante toda a jornada no local, ou seja, apenas para o pessoal do administrativo. Para os trabalhadores que executam a manutenção em campo serão destinadas três posições de trabalho visto que os mesmos casualmente necessitarão da estrutura e raramente ao mesmo tempo.

4.7 PLANO FINANCEIRO

4.7.1 Razão Social, Forma Jurídica, Enquadramento Tributário e Impostos

Como toda empresa precisa de um nome, e é esta marca que será levada para as apresentações aos futuros clientes a designação escolhida é ASS MANUTENÇÃO.

Em função do valor de faturamento anual estimado, a ASS classifica-se na Forma Jurídica como empresa de pequeno porte (EPP)

Quanto ao Enquadramento Tributário a forma escolhida é a do Lucro Presumido, que para efeitos de cálculo de imposto tem como característica a utilização a aplicação de um determinado percentual sobre a receita bruta.

Tabela 5 - Planilha de Encargos Sociais

Encargos Sociais	(%)
13° Salário	10
Férias	10
Descanso Semanal Remunerado	10
INSS	20
Seguro Acidente de Trabalho	3
Salário Educação	1
INCRA/SENAI/SESI/SEBRE	3
FGTS	8
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4
Previdenciário sobre 13ª Férias/DSR	11
Total Encargos	80

Fonte: Adaptação Guia Trabalhista

Os encargos previstos sobre a folha de pagamento dos funcionários incidirão em 80%. Os impostos referentes ao pró-labore foram previstos em 30%.

4.7.2 Estimativa dos Investimentos Fixos

Os investimentos fixos correspondem aos bens adquiridos e importantes para o correto funcionamento da empresa. Conforme tabela 6, o total de

investimentos fixos para permitir a operação da ASS é de R\$ 19.855,00. A composição deste valor foi baseada em itens necessários para o funcionamento diário do escritório como material de higiene/limpeza, computadores, mobiliário, equipamento, eletrodomésticos; ferramental e vestimentas utilizadas pelos técnicos nas atividades realizadas no cliente.

Tabela 6 - Investimentos Fixos

Descrição	Qtde.	Valor Unitário	Total
Mesas	6	R\$ 250,00	R\$ 1500,00
Cadeiras	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Armários/Arquivos/Gaveteiros	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Material de Escritório	6	R\$ 70,00	R\$ 420,00
Material de Limpeza e Higiene	9	R\$ 10,00	R\$ 90,00
Bebedouro/Água	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Geladeira	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Computadores	6	R\$ 1.500,00	R\$ 9000,00
Impressora Multifuncional	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Aparelho de Telefone	4	R\$ 50,00	R\$ 200,00
Microondas	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Crachás	9	R\$ 5,00	R\$ 45,00
Uniforme	6	R\$ 50,00	R\$ 300,00
Ferramentas	3	R\$ 1500,00	R\$ 4500,00
SUBTOTAL			R\$ 19.855,00

Fonte: Autoria própria

4.7.3 Capital de Giro

O capital de giro é a composição dos custos necessários para manter a operação normal da empresa, compreende itens como compra de material, financiamento das vendas e o pagamento de despesas.

Para a ASS, a necessidade líquida de capital de giro em dias é a seguinte:

Tabela 7 - Capital de Giro em Dias

Prazo Médio de Vendas	%	Número de Dias	Média Ponderada em Dias
A Prazo	100	60	60
Prazo Médio de Compras	%	Número de Dias	Média Ponderada em Dias
A Prazo	100	30	30
Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias			30

Fonte: Autoria própria

Em função das características de fornecedores e clientes, a ASS trabalhará com uma Necessidade Líquida de Capital de Giro de 30 dias. Os materiais essenciais para realização dos serviços oferecidos pela empresa serão adquiridos por demanda e não serão comprados antecipadamente, pois serão firmadas parcerias com fornecedores destes materiais para pronta entrega.

4.7.3.1 Caixa Mínimo

O caixa mínimo é representado pelo o valor em dinheiro essencial para a empresa cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem em caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa e é composto pelo somatório dos custos fixos e variáveis mensais.

Tabela 8 - Caixa Mínimo

Custo Fixo Mensal	R\$ 68.311,39
Custo Variável Mensal	R\$ 35.538,91
Custo Total Mensal	R\$ 103.850,30
Custo Total Diário	R\$ 3.461,68
Necessidade Líquida Capital de Giro em Dias	30
Caixa Mínimo (Capital de Giro)	R\$ 103.850,30

Fonte: Autoria própria

O valor de caixa mínimo necessário para a ASS conseguir manter sua estrutura e pagar funcionários e fornecedores é de R\$ 103.850,30 mensais.

4.7.4 Investimentos Pré Operacionais

Os investimentos pré operacionais correspondem aos gastos essenciais para dar o passo inicial na operação da empresa, ou seja, pô-la em funcionamento.

Tabela 9 - Investimentos Pré Operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legislação	R\$ 1.600,00
Obras Cíveis e/ou Reformas	R\$ 3.000,00
Divulgação	R\$ 500,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 1.500,00
SUBTOTAL	R\$ 6.600,00

Fonte: Autoria própria

No caso da ASS, a composição dos custos pré operacionais resultam no valor de R\$6.600,00.

4.7.5 Investimento Total

O investimento total corresponde ao total de recursos a ser investimento para que a empresa comece a operar.

Tabela 10 - Investimento Total

Descrição	Valor
Investimentos Fixos	R\$ 19.885,00
Capital de Giro	R\$ 103.850,00
Investimentos Pré Operacionais	R\$ 6.600,00
TOTAL	R\$ 130.335,30

Fonte: Autoria própria

Para iniciar a operação, a previsão de recursos necessários para a ASS é de R\$ 130.335,30.

4.7.6 Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa

Por meio da análise de uma lista de 400 processos de contratação de serviços de manutenção corretiva de uma rede bancária da região de Curitiba, custos com mão de obra de obra, materiais e demais despesas, define-se a estimativa de faturamento anual da empresa.

Tabela 11 - Estimativa de Faturamento Anual

Tipo de Serviço	Custo Unitário	Custo Médio Material	Custo Médio Serviço	Quantidade Atendimentos Esperada	Total
Manutenção Corretiva Civil	R\$ 2.850,00	R\$ 1.710,00	R\$ 684,00	120	R\$ 342.000,00
Manutenção Corretiva Elétrica	R\$ 2.850,00	R\$ 1.710,00	R\$ 684,00	144	R\$ 410.400,00
Manutenção Corretiva Ar Condicionado	R\$ 5.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	120	R\$ 600.000,00
Manutenção Preventiva Completa	R\$ 1.000,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	180	R\$ 180.000,00
Total Faturamento Anual Estimado					R\$ 1.532.400,00

Fonte: Autoria própria

A estimativa de faturamento anual da ASS ficou em R\$ 1.532.400,00. Para determinação deste resultado foram analisados os atendimentos a chamados corretivos para todas as especialidades e a realização de manutenções preventivas completas que envolvem todos estes profissionais.

A quantidade de atendimentos por tipo de serviço foi definida conforme capacidade da equipe de técnicos prevista na estrutura da organização.

4.7.7 Estimativa dos Custos com Mão de Obra

Após definida a estrutura de pessoal da empresa no item 4.5, os custos com mão de obra devem ser levantados para composição dos custos fixos.

Para definição dos custos de mão de obra é importante elencar quais são as qualificações e habilidades necessárias de cada profissional e também estimar os custos com salários que envolvem o que efetivamente é pago ao trabalhador e os encargos envolvidos.

Tabela 12 - Cargos, Habilidades, Salários e Encargos

Cargo/ Função	Número de Empregados	Qualificações Necessárias	Salário	Encargos	Total (continua)
Diretor Técnico/ Sócio*	1	Habilidades de gestão empresarial; Conhecimento de recursos humanos; Conhecimento em compras; Formação na área de engenharia	R\$7.000,00	R\$2.100,00	R\$9.100,00
Assistente Adm.	1	Experiência com agendamentos; Conhecimento em emissão de notas fiscais; Ensino médio; Boa comunicação.	R\$1.300,00	R\$2.340,00	R\$3.640,00
Pedreiro	1	Experiência com construção civil em geral; Boa apresentação perante o cliente; Capacidade de elaboração de relatórios fotográficos e orçamentos; Ensino médio completo; Carteira de habilitação tipo B.	R\$2.000,00	R\$3.600,00	R\$5.600,00
Técnico de Refrigeração /Mecânica	1	Experiência com manutenção e instalação de ar condicionado em geral; Formação técnica em refrigeração/mecânica; Boa apresentação perante o cliente; Experiência com elaboração de orçamentos; Carteira de habilitação tipo B.	R\$2.500,00	R\$4.500,00	R\$7.000,00

Cargo/ Função	Número de Empregados	Qualificações Necessárias	Salário	Encargos	Total (conclusão)
Eletricista	1	Experiência com manutenção e instalação de sistema de iluminação, nobreak, entrada de energia e quadros; Boa apresentação junto ao cliente; Experiência com orçamentos e carteira de habilitação B.	R\$2.000,00	R\$3.600,00	R\$5.600,00
Analista Técnico	1	Graduação na área de engenharia; Conhecimento do pacote Office; Capacidade de análise de indicadores; Experiência com acionamentos técnicos; Experiência com interpretação de projetos elétricos, arquitetônicos e de ar condicionado.	R\$2.700,00	R\$4.860,00	R\$7.560,00
Ajudante Geral	3	Facilidade de aprendizado; Pontualidade e comprometimento; Ensino médio completo; Boa apresentação perante o cliente; Experiência com atividade executadas na área.	R\$3.000,00	R\$5.400,00	R\$8.400,00
TOTAL SALÁRIOS					R\$46.900,00

Fonte: Autoria Própria

A linha total salários representa a somatória dos custos mensais com funcionários arcados pela empresa. Ou seja, para manter a estrutura de oito funcionários a ASS terá um custo mensal com salários de R\$ 46.900,00.

4.7.8 Estimativa do Custo com Depreciação

O custo de depreciação deve ser considerado para àqueles materiais, ferramentas e utensílios adquiridos e necessários para o funcionamento da empresa e que sofrem desgaste ao longo do tempo. Estes itens obrigatoriamente deverão ser substituídos ao final da vida útil, o que implicará em novo investimento.

Tabela 13 - Estimativa de Custo de Depreciação

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil (em anos)	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Mobiliário	R\$3.300,00	10	R\$300,00	R\$27,50
Bebedouro/Água	R\$400,00	5	R\$80,00	R\$6,67
Geladeira	R\$800,00	10	R\$80,00	R\$6,67
Computadores	R\$9.000,00	3	R\$3.000,00	R\$250,00
Impressora Multifuncional	R\$500,00	3	R\$166,67	R\$13,89
Aparelho de Telefone	R\$200,00	10	R\$20,00	R\$1,67
Microondas	R\$300,00	10	R\$30,00	R\$2,50
Uniforme	R\$300,00	1	R\$300,00	R\$25,00
Ferramentas	R\$4.500,00	2	R\$2.250,00	R\$187,50
TOTAL				R\$521,39

Fonte: Autoria própria

A tabela 13 indica quais materiais e equipamentos devem ser adquiridos pela ASS e qual o custo estimado final para a depreciação dos mesmos.

4.7.9 Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais

Para a estimativa de custos operacionais são considerados todos os custos mensais da empresa, tais como: salários e encargos; serviços terceirizados em geral; despesas com concessionárias de energia, telefone e água; dentre outros.

Tabela 14 - Custos Fixos Mensais

Descrição	Valor
Aluguel Servidor	R\$500,00
Fatura Energia	R\$120,00
Fatura Água	R\$60,00
Fatura Telefone/Internet	R\$250,00
Aluguel	R\$1.270,00
Limpeza	R\$1.000,00
Suporte Informática	R\$500,00
Contador	R\$700,00
Material de Escritório	R\$420,00
Material de Limpeza e Higiene	R\$150,00
Telefonia Celular	R\$1.000,00
Seguro	R\$100,00
Locação de Veículos	R\$2.700,00
Combustível	R\$2.400,00
Salários	R\$46.900,00
Pró-labore	R\$9.100,00
Condomínio	R\$200,00
Depreciação	R\$521,39
EPI's	R\$70,00
Manutenção Geral	R\$200,00
Licença Software	R\$150,00
TOTAL	R\$68.311,39

Fonte: Autoria própria

No caso da ASS, a estimativa de custos operacionais mensais ficou em R\$ 68.311,39.

4.7.10 Estimativa de Custos Variáveis Mensais

A estimativa de custos variáveis mensais leva em consideração toda a carga tributária incidente sobre o faturamento mensal da empresa, conforme o ramo de atividade e a classificação tributária ao qual se enquadra.

Tabela 15 - Estimativa de Custos Variáveis			
Imposto	%	Faturamento Estimado	Custo Total
IRPJ	3,30		R\$4.214,10
PIS	0,65		R\$830,05
COFINS	4,00		R\$5.108,00
CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido	2,88	R\$ 127.700,00	R\$3.677,76
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços	12,00		R\$15.324,00
ISS – Imposto sobre Serviços	5,00		R\$6.385,00
TOTAL	27,83		R\$35.538,91

Fonte: Autoria própria

O somatório da carga de impostos aplicáveis a estimativa de faturamento esperado pela ASS ficou em R\$ 35.538,91 mensais.

4.8 GESTÃO DA MANUTENÇÃO

4.8.1 Contratos

A estrutura básica da empresa permite a firmação de contratos com redes bancárias tanto para manutenção corretiva através de acordo de preços de mão de obra e material, quanto para manutenção preventiva considerando um cronograma de atendimento mensal.

4.8.1.1 Contrato Manutenção Corretiva

O contrato de manutenção corretiva é uma boa alternativa para a empresa no que tange um bom resultado com faturamento. Também, oferece um bom volume de demandas em agências bancárias conforme apresentado em tópicos anteriores.

Geralmente os serviços corretivos podem ser emergenciais ou programáveis. Os prazos de atendimento são acordados em contrato entre as partes. Os valores para cada atividade podem ser definidos em contrato através de LPU ou de maneira que a empresa contratada apresenta orçamento para cada serviço e o contratante realiza a aprovação para realização do trabalho.

Conforme desenho das equipes, a empresa atenderá serviços de recuperação relacionados a ar condicionado, elétrica e civil em geral.

Os técnicos serão acionados via telefone celular ou radio e farão o deslocamento com o ferramental adequado para o atendimento. É feita uma avaliação de situação e registro fotográfico e escrito do problema existente. Caso a solução seja simples e não envolva a necessidade de compra de material, a conclusão do atendimento ocorrerá na visita inicial. Do contrário, o técnico deve definir a lista de material, realizar a compra com os fornecedores parceiros e retornar a agência para a conclusão do chamado.

4.8.1.2 SLA

O SLA (Service-Level Agreement) que para efeitos de contrato nada mais é do que o tempo entre o acionamento do cliente para o serviço de manutenção e a efetiva chegada da empresa ao local, e deve ser definido em comum acordo entre as partes.

Por meio de históricos de contratos analisados, os SLA's mais comuns para manutenção em agências bancárias dividem-se da seguinte forma:

Até 04 horas - Chamados urgentes onde há risco de interrupção total na operação da agência;

De 04 a 08 horas – Chamados de impacto moderado que podem causar interrupção parcial nas atividades da agência ou possuem potencial de aumento de criticidade em curto espaço de tempo.

Acima de 08 horas – Chamados que não comprometem o funcionamento da agência e que podem, inclusive, serem programados para realização durante a mesma visita da manutenção preventiva agendada (em caso da existência de um contrato de manutenção preventiva para esta finalidade).

4.8.1.3 Contrato Manutenção Preventiva

O contrato de manutenção preventiva como o próprio nome diz, tem por objetivo a prevenção de incidentes de maiores proporções. No caso de agências bancárias, consiste na inspeção de alguns elementos e na execução de atividades de menor de impacto que permitem garantir o funcionamento das instalações e evitar atendimentos corretivos emergenciais que podem influenciar no atendimento aos clientes e conseqüentemente prejudicar a operação na agência.

Uma sugestão de escopo que pode ser utilizada em um contrato de manutenção preventiva é apresentada na pagina 51.

Este modelo de contrato permite a empresa garantir um volume de caixa fixo ao decorrer do ano, o que fornece um maior equilíbrio financeiro.

A periodicidade da realização das preventivas é definida em contrato, porém para o caso de agências, o ideal é a realização mensal, pois evita a degradação das instalações.

A composição do custo da manutenção preventiva será negociada entre as partes e geralmente tem o valor fixado por unidade. A mantenedora pode incluir em seu escopo o fornecimento dos materiais para realização das atividades. Estes materiais podem ser comprados e faturados diretamente para a contratante ou fornecidos pela contratada onde os valores serão acrescidos de uma taxa de administração, principalmente em função dos descontos com impostos retidos no momento do faturamento.

O ideal é que as manutenções preventivas sejam realizadas com boa qualidade, na data programada e com o material adequado para que a médio prazo reduzam de maneira significativa o número de intervenções corretivas. A redução nas corretivas trará ao cliente uma diminuição dos gastos com manutenção.

ESCOPO BÁSICO MANUTENÇÃO PREVENTIVA		
TIPO	SUB ITEM	DETALHAMENTO
AR CONDICIONADO	AR CONDICIONADO (Elétrica)	Reparos/substituições de tomadas e fios)
AR CONDICIONADO	AR CONDICIONADO (Manutenção)	Rotinas de verificação e manutenção geral (limpeza/lavagem de condensadores, substituição de filtros, recarga de gás, retirada de vazamentos)
AR CONDICIONADO	CASA DE MÁQUINAS	Inspeção visual e organização do espaço
CIVIL	CALÇADAS	Reparos até 2m2 - operação "tapa-buraco"
CIVIL	CARPETES (padrão PREMIER)	Substituição de placas, com material fornecido pelo HSBC, limitado a 1m2.
CIVIL	CARPETES E TAPETES instalação / Remanejamento	Manutenção em perímetro máximo de 1m2
CIVIL	ESTACIONAMENTO	Retques de pintura até 5m2 (exceto vagas para deficientes) reparos no piso / troca de lâmpadas
CIVIL	FECHADURAS E MAÇANETAS (Portas Internas)	Substituição e Manutenção
CIVIL	FITA ANTEDERRAPANTE	Substituição de fitas danificadas, com material fornecido pelo HSBC.
CIVIL	FITA DE DEMARCAÇÃO DE FILA	Substituição de fitas danificadas.
CIVIL	FIXAÇÃO DE ITENS EM PAREDES (QUADROS, PRATELEIRAS, SABONETEIRAS ETC)	Limitado a 01 item por Manutenção Preventiva mediante autorização em OS.
CIVIL	FORROS	Substituição de placas, com material fornecido pelo HSBC, limitado a 5m2.
CIVIL	LAJES	Inspeção visual
CIVIL	MARQUISES reparos	Itens característicos de manutenção até 4m.
CIVIL	MARQUISES Verificação do existente	Inspeção visual e limpeza dos drenos
CIVIL	MOLAS (AÉREA)	Instalação / Substituição
CIVIL	MUROS pintura contratual até 20m2 não cumulativos	Somente aplicação de tinta (aparência)
CIVIL	PINTURA (Muros ou Paredes Internas)	Até 20m2 não cumulativos, nas tintas e cores padrão, sem tratamento de superfícies, apenas lixamento e aplicação das tintas
CIVIL	PISO ELEVADO Pequenos reparos	Limite de 1m²
CIVIL	PISOS CERÂMICOS Manutenção / Substituição	Limite de 1m²
CIVIL	PORTAS DE EMERGÊNCIA (CORTA-FOGO)	verificação do existente / inspeção visual
CIVIL	PORTAS METÁLICAS (Tipo rolo)	Verificação do existente / Manutenção
CIVIL	PÓRTICO	(Manutenção apenas REAPERTOS)
CIVIL	TELHADOS Manutenção do Existente	Somente reparos até 2m2
ELÉTRICA	BARRAMENTOS (Quadros Elétricos - Baixa Tensão)	Inspeção visual dos quadros e reapertos de conexões
ELÉTRICA	SOQUETES/BOCAIS (Lâmpadas internas em agências até 3m de altura)	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	CABINES PRIMÁRIAS (Manutenção Preventiva)	Inspeção Visual
ELÉTRICA	CANALETAS (sistema X - elétrica aparente)	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	DISJUNTORES (Baixa Tensão)	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	FOTOCÉLULAS	Substituição
ELÉTRICA	FUSÍVEIS (baixa tensão)	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	ILUMINAÇÃO EXTERNA	Infraestrutura e substituição de lâmpadas até 4m
ELÉTRICA	ILUMINAÇÃO INTERNA	Infraestrutura, substituição de lâmpadas e luminárias até 3m
ELÉTRICA	INFRAESTRUTURA ELÉTRICA APARENTE (Manutenção)	Manutenção do existente
ELÉTRICA	INFRA-ESTRUTURA ELÉTRICA APARENTE (Instalação)	Perímetro técnico de 1 metro. Não sendo possível em horário de expediente, haverá cobrança de hora extra. Necessário projeto e autorização pelo HSBC.
ELÉTRICA	INFRAESTRUTURA ELÉTRICA NÃO APARENTE (Instalação)	Perímetro técnico de 1 metro. Não sendo possível em horário de expediente, haverá cobrança de hora extra. Necessário projeto e autorização pelo HSBC.
ELÉTRICA	INFRAESTRUTURA ELÉTRICA NÃO APARENTE (Manutenção)	Manutenção do existente
ELÉTRICA	LUMINÁRIAS AUTÔNOMAS DE EMERGÊNCIA	Substituição com peças compradas e enviadas pelo HSBC
ELÉTRICA	MALHA DE ATERRAMENTO (TERRA) Manutenção do Existente	verificação do existente / inspeção visual
ELÉTRICA	MOTORES E BOMBAS (SUBSTITUIÇÃO E MANUTENÇÃO)	Bombas de água do reservatório inferior e de reserva de combate à incêndio
ELÉTRICA	PÁRA-RAIOS Manutenção do Existente	verificação do existente / inspeção visual
ELÉTRICA	QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO GERAL	Inspeção visual dos quadros e reapertos de conexões
ELÉTRICA	QUADROS DE USO GERAL (BAIXA TENSÃO)	Manutenção preventiva com avaliação, reapertos e limpeza interna
ELÉTRICA	REATORES	Manutenção / Substituição - interna até 3m / externa até 4m
ELÉTRICA	SINALEIRO DE VEÍCULOS	Verificação elétrica e troca de lâmpadas
ELÉTRICA	TIMERS	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	TOMADAS DE PISO	Substituição / Manutenção
ELÉTRICA	TOTENS (somente verificação de entrada de energia no poste)	Somente verificação de entrada de energia no poste
ELÉTRICA	TROCA DE LÂMPADAS DE LUMINOSOS E LETREIROS (Até 4m - exceto NEON)	Substituição de lâmpadas
ELÉTRICA	VENTILADORES, EXAUSTORES e VENTO KIT	Substituição e Manutenção - exceto equipamentos eletrônicos e ATMs (Fora de Escopo)
ELÉTRICA	PÓRTICO	(Infraestrutura elétrica)
ELÉTRICA	CAIXA AUTOMÁTICO Área dos ATMs	(Verificação Ambiente / Adequação de Infraestrutura Elétrica)
HIDRÁULICA	BOMBAS D'ÁGUA	Substituição / Manutenção
HIDRÁULICA	CALHAS (limpeza)	Verificação das linhas - inspeção visual
HIDRÁULICA	DESENTUPIMENTO (até 5m)	Manutenção do existente
HIDRÁULICA	ESGOTO Manutenção do Existente	Verificação de entupimentos até 5m
HIDRÁULICA	INFRAESTRUTURA HIDRÁULICA	Manutenção do existente
HIDRÁULICA	INSTALAÇÕES HIDRO-SANITÁRIAS	Inspeção e manutenção das estruturas existentes
HIDRÁULICA	LIMPEZA DE FOSSA SÉPTICA	Manutenção do existente
HIDRÁULICA	LOUÇAS (PIAS, BACIAS SANITÁRIAS, MICTÓRIOS)	Substituição de itens de linha usual - Peças fora de linha são FORA DE ESCOPO
HIDRÁULICA	RALOS	Limpeza Superficial
HIDRÁULICA	SANITÁRIOS	Desentupimento
HIDRÁULICA	SIFÕES	Limpeza e substituição
HIDRÁULICA	TORNEIRAS	Somente substituição
HIDRÁULICA	VÁLVULAS HIDRA	Substituição e Manutenção

Quadro 1 - Modelo de Escopo Manutenção Preventiva
Fonte: Autoria Própria

Este escopo básico apresenta uma lista de atividade que podem constar no acordo de prestação de serviços de manutenção preventiva em unidades bancárias.

Vale também ressaltar que, em todo o período contratual, é de praxe que a contratada seja avaliada em termos da confiabilidade de seu trabalho, através da aplicação e análise de indicadores pré-determinados de performance, consubstanciados, segundo KARDEC, FLORES e SEIXAS (2002, p. 43) em “índices, coeficientes, taxas, parâmetros e percentagens”.

4.8.2 Entrega dos Serviços

O modelo de entrega de serviços será estabelecido através de um pacote de documentos comprobatórios que inclui: Relatório fotográfico com indicação dos problemas existentes e registro das correções realizadas pós-intervenção; Termo de Entrega dos Serviços que deve ser assinado pelos gestores da unidade e da empresa responsável pela correção; Lista de Material aplicada na execução dos serviços.

4.8.3 Modelo de Relatório de Entrega

O relatório de entrega terá seu preenchimento iniciado a partir da chegada do técnico na agência onde serão realizados os registros de data, hora e problema existente. A comprovação do problema será fotografada pelo técnico que após a correção também registrará a execução da atividade.

Os materiais necessários devem ser apontados no relatório, que também possui um campo para observações necessárias, sejam por parte do técnico ou do próprio cliente.

Por fim, devem ser coletadas as assinaturas do técnico que executou a atividade, do cliente e do Analista Técnico da empresa que fará o arquivamento do relatório e conseqüente conclusão do acionamento.

O modelo básico de relatório que pode ser utilizado como referência apresenta-se a seguir:

RELATÓRIO DE ACIONAMENTO			ASS MANUTENÇÃO	
CLIENTE				
NOME DA AGÊNCIA				
ENDEREÇO DA AGÊNCIA				
CONTATO				
DATA DO ACIONAMENTO		HORÁRIO DO ACIONAMENTO		
DATA DO ATENDIMENTO		HORÁRIO DO ATENDIMENTO		
PROBLEMA EXISTENTE				
REGISTRO FOTOGRÁFICO DO PROBLEMA				

A segunda parte do relatório representa o registro fotográfico, neste item deve-se registrar os problemas existentes e as fotos dos mesmos locais após as intervenções realizadas.

Na sequência, no campo lista de materiais deve ser preenchida a descrição e quantidade de materiais utilizados durante a execução da atividade.

O próximo campo, denominado observações finais, refere-se ao registro de alguma pendência ou situação encontrada que possa ter valia na avaliação do relatório. Este campo pode ser preenchido tanto pelo técnico executor quanto pelo cliente.

O técnico executor, o cliente que acompanhou a atividade e o analista técnico devem assinar o documento para a conclusão do atendimento.

4.8.4 Registro dos Atendimentos

Todos os acionamentos e serviços realizados terão vinculados a eles uma ordem de serviço interna da empresa que será preenchida pelo Analista Técnico da empresa. Esta ordem de serviço possuirá campos básicos para preenchimento, tais como: nome da agência, data, detalhamento do problema, solução aplicável, horas trabalhadas e material necessário. Posteriormente, estas informações devem ser registradas em um banco de dados.

Na seção Apêndices é apresentado um modelo de Registro de Acionamento que pode ser utilizado na empresa.

O registro das demandas no banco de dados permitirá a análise de várias questões relacionadas ao contrato de prestação de serviços, dentre elas:

- Incidência e tipos de chamados que podem ajudar quanto às especialidades necessárias e redimensionamento de equipe;
- Tempo médio para solução de problemas;

- Análise de indicadores de qualidade dos serviços prestados, conforme índice de reincidência e estabelecimento de metas;
- Definição de novas alternativas de solução para problemas repetitivos;
- Elaboração de relatórios mensais para apresentação aos clientes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão analisados os pontos que permitirão apontar a viabilidade da abertura da empresa através da utilização de todas as estimativas de custos definidas no capítulo anterior.

5.1 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O Demonstrativo de Resultados é a ferramenta que permite avaliar a possibilidade da empresa operar com lucro ou prejuízo.

Tabela 16 - Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor
Receita Total com Vendas	R\$ 1.532.400,00
Custos Variáveis Totais	R\$ 426.466,92
Impostos sobre Vendas	-
Gastos com Vendas	-
Margem de Contribuição	R\$ 1.105.933,08
Custos Fixos Totais	R\$ 819.736,68
Resultado Operacional	R\$ 286.196,40

Fonte: Autoria própria

Como o faturamento mensal da ASS foi estimado considerando-se o aproveitamento máximo da equipe contratada, esta variável permitiu um resultado esperado positivo em R\$286.196,40 ao ano.

5.2 INDICADORES DE VIABILIDADE

5.2.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio consiste no valor que a empresa necessita faturar para cobrir os custos em um determinado período, que no caso deste Plano de Negócio é considerado no período de um mês.

Considerando-se que Custo Fixo Total é de R\$819.736,68 e o Índice da Margem de Contribuição (relação de subtração entre Receita Total e Custo Variável Total onde o resultado é dividido pela Receita Total) resultante é de 0,7217, a razão entre estes valores define que o valor do ponto de equilíbrio da ASS é de R\$1.135.841,32.

5.2.2 Lucratividade

Define-se como Lucratividade a razão entre o Lucro Líquido e a Receita Total multiplicados por 100, que gera um percentual ao ano. Este indicador permite a empresa definir sua capacidade de competir em função da possibilidade de investimentos em novos produtos e serviços, marketing e divulgação.

Conforme apresentado no Demonstrativo de Resultados a previsão de Lucro Anual da ASS é de R\$286.196,40 e a Receita Total de R\$1.532.400,00. Portanto, o índice de Lucratividade é de 18,67%.

5.2.3 Rentabilidade

A rentabilidade é o indicador de atratividade do negócio, pois permite analisar o retorno do investimento feito pelo sócio na abertura e continuidade da empresa.

Trata-se da razão entre o Lucro Líquido e o Investimento Total multiplicados por 100.

Como para a ASS o Lucro Líquido Anual é de R\$286.196,40 e o Investimento Total é de R\$130.335,30, a índice de rentabilidade crava em 219% ao ano, ou seja, a recuperação do valor investido ocorre em aproximadamente seis meses de operação.

5.2.4 Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno do investimento também é um indicador que demonstra em quanto tempo o empresário recuperará o valor investido.

O cálculo é o inverso da rentabilidade, ou seja, deve-se dividir o Investimento Total pelo Lucro Líquido, porém sem multiplicar por 100.

O Prazo de Retorno do Investimento da ASS é de 0.46, o que indica algo em torno de seis meses.

6 CENÁRIOS

Como o mundo do negócio não é previsível, é importante levantar algumas situações que podem influenciar diretamente o planejamento da empresa e que devem ser esperadas pelo empreendedor.

Neste capítulo serão apresentados dois cenários de como pode se comportar o mercado e quais poderiam ser os impactos financeiros na vida da ASS.

Cada cenário apresenta uma quantidade de agências a serem atendidas apenas por contratos de manutenção corretiva ou por contratos de manutenção corretiva e de manutenção preventiva.

A diferenciação entre as condições de cenário provável, cenário pessimista e cenário otimista será via quantidade de chamados conforme Tabela 17:

Tabela 17 - Condições Cenários

Cenário	Previsão de Chamados
Provável	1,3 chamado/dia
Pessimista	1,0 chamado/dia
Otimista	1,6 chamado/dia

Fonte: Autoria própria

Já em relação às manutenções preventivas, em função da capacidade máxima de atendimento da empresa de 15 chamados ao mês os cenários são apresentados da seguinte forma:

Tabela 18 - Cenários Preventivas

Cenário	Preventivas/Mês
Provável	10
Pessimista	5
Otimista	15

Fonte: Autoria própria

6.1 CENÁRIO 1

Contrato de manutenção para atender a apenas 10 agências e somente para serviços corretivos.

Considerando as diferentes previsões de chamados para três condições, as estimativas de faturamento anual projetadas são definidas conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Estimativa de Faturamento Anual Cenário 1

(continua)

Cenário	Tipo Serviço	Custo Unitário (R\$)	Custo Médio Material (R\$)	Custo Médio Serviço (R\$)	Quantidade Atendimentos Esperada	Total (R\$)
Provável	Manutenção Corretiva Civil	2.850,00	1.710,00	684,00	60	171.000,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	48	136.800,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	48	240.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	0	0,00
Total Faturamento Anual Estimado						547.800,00
Pessimista	Manutenção Corretiva Civil	2.850,00	1.710,00	684,00	48	136.800,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	36	102.600,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	36	180.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	0	0,00
Total Faturamento Anual Estimado						419.400,00

Tabela 19 - Estimativa de Faturamento Anual Cenário 1

						(conclusão)
Otimista	Manutenção Corretiva Civil	2850,00	1.710,00	684,00	72	205.200,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	60	171.000,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	60	300.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	0	0,00
Total Faturamento Anual Estimado						676.200,00

Fonte: Autoria própria

As diferentes situações das demandas apresentam valores distintos de faturamento que ainda não permitem saber qual é o resultado final, pois não identifica as despesas e descontos. A Tabela 20 dá a visão real sobre os resultados da empresa para o Cenário 1.

Tabela 20- Cenário 1

	Cenário Provável	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
Descrição	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
Receita Total com Vendas	547.800,00	419.440,00	676.200,00
Custos Variáveis Totais	152.452,74	116.709,02	188.186,46
Margem de Contribuição	395.347,26	302.730,98	488.013,54
Custos Fixos Totais	819.736,68	819.736,68	819.736,68
Lucro/Prejuízo Operacional	-424.389,42	-517.005,70	-331.723,14

Fonte: Autoria própria

Este cenário apresenta uma condição não esperada pela ASS, pois o contrato abrange uma quantidade de agências inferior a capacidade de operação da empresa. Devido ao reduzido número de atendimentos há ociosidade em relação ao dia a dia dos empregados e os custos fixos para manter a estrutura tornam-se o grande vilão da empresa.

Neste prisma nenhuma das alternativas torna-se rentável e a uma solução para diminuir os prejuízos seria a redução dos custos fixos, ou seja, deixar a empresa mais enxuta e cortar gastos com aluguel e terceirização. Porém, este cenário apresenta-se como inviável.

6.2 CENÁRIO 2

Contrato de manutenção para atender a 20 agências com serviços corretivos e preventivos.

Considerando as diferentes previsões de chamados para três condições, as estimativas de faturamento anual projetadas são definidas conforme Tabela 21.

Tabela 21 - Estimativa de Faturamento Anual Cenário 2

Cenário	Tipo Serviço	Custo Unitário (R\$)	Custo Médio Material (R\$)	Custo Médio Serviço (R\$)	Quantidade Atendimentos Esperada	Total (R\$)
Provável	Manutenção Corretiva Civil	2.850,00	1.710,00	684,00	120	342.000,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	96	273.600,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	96	480.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	120	120.000,00
Total Faturamento Anual Estimado						1.215.600,00
Pessimista	Manutenção Corretiva Civil	2.850,00	1.710,00	684,00	96	273.600,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	72	205.200,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	72	360.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	60	60.000,00
Total Faturamento Anual Estimado						898.800,00
Otimista	Manutenção Corretiva Civil	2.850,00	1.710,00	684,00	144	410.400,00
	Manutenção Corretiva Elétrica	2.850,00	1.710,00	684,00	120	342.000,00
	Manutenção Corretiva Ar Condicionado	5.000,00	3.000,00	2.000,00	120	600.000,00
	Manutenção Preventiva Completa	1.000,00	600,00	400,00	180	180.000,00
Total Faturamento Anual Estimado						1.532.400,00

Fonte : Autoria própria

As diferentes situações das demandas apresentam uma variação grande entre os valores de faturamento. Para um melhor entendimento dos resultados deste cenário a Tabela 22 permite a visão dos resultados finais esperados para cada uma das condições.

Tabela 22- Cenário 2

	Cenário Provável	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
Descrição	Valor (R\$)	Valor (R\$)	Valor (R\$)
Receita Total com Vendas	1.215.600,00	898.800,00	1.532.400,00
Custos Variáveis Totais	338.301,48	250.136,04	426.466,92
Margem de Contribuição	877.298,52	648.663,96	1.105.933,08
Custos Fixos Totais	819.736,68	819.736,68	819.736,68
Lucro/Prejuízo Operacional	57.561,84	-171.072,72	286.196,40

Fonte: Autoria própria

O cenário apresenta-se como o cenário ideal para o porte da ASS, pois mesmo que na condição pessimista o déficit que poderia significar uma sazonalidade de demandas dos clientes poderia ser recuperado nos próximos anos e com alguns ajustes nos custos fixos, o impacto poderia ser absorvido pelo capital de giro da empresa.

7 CONCLUSÃO

Na elaboração deste Plano de Negócio para a ASS ficou evidente o nível de complexidade que envolve a estruturação deste tipo de projeto.

Montar uma empresa viável depende de inúmeros fatores e a busca por informações para agregar à pesquisa e ao planejamento é de grande importância para o empreendedor.

Em relação aos cenários apresentados, apenas o cenário 2 mostrou-se viável, pois nas condições provável e otimista apresentou resultados lucrativos de **R\$57.561,84** e **R\$286.196,40** ao ano respectivamente, porém para se chegar a resultados favoráveis, há uma necessidade de investimento inicial elevado, além de um capital de giro que consiga suportar as possíveis oscilações de mercado que afetam clientes e fornecedores.

O ponto de maior dificuldade em todo este processo é conseguir entrar no mercado, pois por muitas vezes a gestão da manutenção das redes encontra-se em centros afastados da área que se pretende atuar e a persistência aliada a redes de contatos torna-se um diferencial para a participação em processos de licitação.

Deste modo, conclui-se que o ramo de Manutenção Predial Agências Bancárias é um ambiente com potencial para ser explorado e que pode trazer bons dividendos para uma empresa que pretenda atuar na área, desde que se faça um bom estudo dos clientes e do método a ser seguido para a criação da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos de Souza. **Gestão da Manutenção Predial**, Carlos de Souza Almeida, Mario Cesar Rodriguez Vidal – Rio de Janeiro, 2001.

_____. NBR 5665. **Cálculo de Tráfego nos Elevadores – Procedimento**. Rio de Janeiro, 1983. 12p.

_____. NBR 5674. **Manutenção em Edificações- Procedimento**. ABNT. Rio de Janeiro, 1999. 6p.

_____. NR 10. **Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade**. Ministério do trabalho e Emprego. 2004. 13p.

_____. NR 35. **Trabalho em Altura**. Ministério do trabalho e Emprego. 2012. 6p.

_____. NR 18. **Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Industria da Construção Civil** . Ministério do trabalho e Emprego. 2011. 62p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN - <<http://www.bcb.gov.br/?RED-RELAGPAB>> acessos de Novembro de 2013 à Dezembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FILHO, Gil Branco. **Dicionário de Termos de Manutenção, Confiabilidade e Qualidade**. Ciência Moderna Ltda. Rio de Janeiro, 2000.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. Atlas, 3a edição. São Paulo, 1994

GUIA TRABALHISTA. **Terceirização**. Disponível em <<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/terceirizados.htm>> acessos em Janeiro de 2014.

GUIA TRABALHISTA. **Planilha de Encargos Sociais e Trabalhistas**. Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/planilha_custos_trab.htm> acessos em Janeiro de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. **Mapa das Regiões Administrativas de Curitiba e Bairros**. IPPUC 2005.

Disponível em <<http://www.curitiba-parana.com/geografia-mapas/mapa-regionais.htm>> acessos em Novembro de 2013.

KARDEC, Alan e CARVALHO, Cláudio. **Gestão Estratégica e Terceirização. Qualitymark, ABRAMAN. Rio de Janeiro, 2002**

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.**

LIU, Ana Wansul. **Diretrizes para projetos de edifícios de escritórios.**

Dissertação Mestrado. USP-SP. São Paulo, 2010

MARÇAL, R. F. M.; PINTO, L. A. B.; KOVALESKI, J. L. **Manutenção Terceirizada Por Contratação de Resultados: Uma Realidade Brasileira?**

MIRSHAWKA, Victor; OLMEDO, Napoleão Lupes. **Manutenção: Combate ao custo da não eficácia – a vez do Brasil. São Paulo: McGrawn, 1991**

NETO, T. C. M. **A História da Evolução do Sistema de Gestão de Manutenção. Artigo.2011.**

PINTO, Alan Kardec; XAVIER, Julio A. **Manutenção: função estratégica. Ed. 2. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.**

PORDEUS, Ana. **A Delimitação do Tema em um Projeto de Pesquisa. Disponível em <<http://anapordeus.blogspot.com.br/2011/09/delimitacao-do-tema-no-projeto-de.html>> acessos em Dezembro de 2013.**

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO e PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE – **Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>> acessos de Dezembro de 2013 à Janeiro de 2014.**

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO e PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE – **Plano de Negócio o Que é Preciso Saber. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/consulte-a-viabilidade/plano-de-negocio/bia-346-plano-de-negocio-o-que-e-preciso-saber/BIA_346> acessos de Dezembro de 2013 à Janeiro de 2014.**

SLACK, N.; CHAMBERS S.; JOHNSTON R. **Administração da produção. São Paulo. Editora Atlas 2ª Ed. 2002.**

TAVARES, L. A. **Excelência na Manutenção – Estratégias, Organização e Gerenciamento. Salvador: Casa Da Qualidade Editora Ltda., 1996.**

TAVARES, L. A. **Administração Moderna de Manutenção**. Rio de Janeiro: Editora Novo Pólo, 1999.

TONOLI, C.; RIGUETTI, R. S. **Definições e Características do Empreendedorismo**. Administração Geral. Faculdade Novo Milênio.

XAVIER, J.N. **Efeitos da Manutenção sobre a Terceirização**. Congresso de Manutenção 2001. Disponível em <<http://www.tecem.com.br/downloads>> acessos em Dezembro de 2013.

_____. **ISS Tabela de Alíquotas Curitiba**. Disponível em <http://www.idealsoftwares.com.br/tabelas/iss_curitiba.html> acessos em Janeiro de 2014.

_____. **Tabelas Carga Tributária**. Disponível em <<http://www.fecomerciorj.org.br/publique/media/Tabelas%20carga%20tribut%20ria.pdf>> acessos em Janeiro de 2014.

_____. **Carga Tributária 2013**. Disponível em <http://www.sincor.org.br/downloads/download_portugues_carga_tributaria_2013.pdf> acessos em Janeiro de 2014.

ALVES, D. R.; FERNANDES, L. R.; FERREIRA, R. M. A.; **Plano de Negócios – Gestão Predial Especializada na Rede Hoteleira**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2010.

