

Marcelo Milan de Souza

**DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS E INSUMOS NOS
CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA MGS**

Belo Horizonte

2018

Marcelo Milan de Souza

**DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS E INSUMOS NOS
CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA MGS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/MGS 2017 da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Henrique Coelho

Belo Horizonte

2018

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao corpo docente, direção e administração da Fundação João Pinheiro que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Ao meu orientador Professor Henrique Breguez, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Autor: Marcelo Milan de Souza

Título e subtítulo: Dimensionamento de materiais e insumos nos contratos de prestação de serviços da MGS

Natureza, objetivo, nome da instituição: Fundação João Pinheiro

Aprovado(a) na Banca Examinadora

Nome, titulação, instituição a que pertence

Nome, titulação, instituição a que pertence

Local e data de aprovação

RESUMO

Diante do alto nível de serviço exigido pelos clientes e a necessidade constante de diminuição de custos e a eficiência operacional, a Logística pode ser considerada como área estratégica para uma empresa. Em especial, as empresas que atuam no serviço público onde os recursos disponíveis são sempre escassos e o objetivo não é a obtenção do lucro e sim da eficiência e o retorno para a sociedade do resultado dos investimentos realizados, dessa forma a atividade de dimensionamento de materiais e insumos nos contratos de prestação de serviço é responsável por grande parte dos custos operacionais na organização. Assim, é necessário planejar o dimensionamento de materiais de forma a garantir que o processo seja planejado com etapas bem definidas. Pelo exposto, este trabalho pretende analisar e propor uma forma de organização do processo de dimensionamento de materiais e insumos nos contratos de prestação de serviço por meio de um estudo do processo realizado em uma empresa do setor de serviços na cidade de Belo Horizonte.

Palavras Chave: Logística, Dimensionamento, Materiais, Prestação de Serviço, Contratos, Empresa Pública.

ABSTRACT

Given the high level of service required by customers and the constant need to reduce costs and operational efficiency, Logistics can be considered a strategic area for a company. In particular, companies operating in the public service where the available resources are always scarce and the objective is not to obtain profit, but rather the efficiency and the return to society of the result of the investments made, in this way the activity of sizing materials and inputs in service contracts is responsible for a large part of the operational costs in the organization. Thus, it is necessary to plan the sizing of materials in order to ensure that the process is planned with well-defined steps. For the above, this paper intends to analyze and propose a form of organization of the dimensioning process of materials and inputs in the contracts of service rendering through a study of the process carried out in a company of the service sector in the city of Belo Horizonte.

Keywords: *Logistics, Sizing, Materials, Provision of Services, Contracts, Public Company.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de planilha de entrada de dados.....	33
Quadro 2 – Modelo de planilha de relatório de saída.....	33
Quadro 3 – Modelo de planilha de cálculo de materiais.....	34
Quadro 4 – Modelo de planilha de solicitação de materiais.....	35
Quadro 5 – Modelo de planilha de escopo de prestação de serviços.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Avaliação de Nível de Serviços
COLIMP	Coordenadoria de Limpeza e Conservação, Portaria e Condomínios
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa)
IPSM	Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A
M ²	Metro quadrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	144
3 METODOLOGIA.....	255
4 DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS NO PASSADO DA MGS	266
5 A EVOLUÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS NA MGS	30
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	433
REFERÊNCIAS	455

1 INTRODUÇÃO

Na esfera das organizações privadas, a busca pela vantagem competitiva e eliminação de desperdícios dos recursos utilizados, são objetivos buscados com afinco. Por outro lado, as organizações na esfera pública, tendo que lidar com a morosidade dos processos de aquisição e recursos sempre escassos, os objetivos passam a ser pela eficiência/economicidade. Esta busca pela gestão acurada na determinação das alternativas para acesso aos recursos são as premissas deste presente trabalho de forma simples e objetiva.

Como citado no parágrafo acima, por se tratar de empresas e órgãos públicos, um dos recursos escassos que a organização tem que administrar são os recursos físicos. Assim o eficiente dimensionamento de materiais e insumos nos contratos de prestação de serviço é fator fundamental para sucesso da organização.

Segundo Gonçalves (2016), a administração de materiais sofreu grande impacto inovador a partir do momento em que as empresas procuraram incorporar as novas tecnologias vigentes na gestão dos materiais. Isso ocorreu, especialmente, quando a logística de distribuição física mostrou ser necessária à integração de todos os parceiros da cadeia produtiva, desde o fornecedor das matérias primas até o varejista.

A necessidade, portanto, de conhecer os diversos aspectos da administração de materiais é essencial para todos aqueles que pretendem incrementar a produtividade, reduzir custos e efetivamente, aumentar a competitividade das empresas.

Ao nos voltarmos ao “Dimensionamento de Materiais e Insumos nos Contratos de Prestação de Serviços” especialmente no âmbito da empresa pública MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S/A – vem à tona a multiplicidade de processos da cadeia de suprimentos envolvidos, que guardam extrema importância no âmbito das instituições.

Neste contexto iremos focar no estudo do dimensionamento de materiais e insumos que compõem o custo do que foi contratado junto a organização MGS, uma

vez que a mesma, por ser empresa de prestação de serviços é a responsável pela alocação da mão de obra, por exemplo, servente de limpeza e o dimensionamento dos materiais que serão utilizados por este servente para execução dos serviços, tais como detergentes, desinfetantes, baldes, vassouras, rodos, panos, enceradeiras industriais, etc.

Primeiramente, torna-se primordial explanação sobre a organização MGS Minas Gerais Administração e Serviços S.A, única empresa publica no Brasil destinada a terceirização de serviços. Sociedade anônima de capital fechado é regida pela Lei Estadual nº 11.406/94 que reorganiza a autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM -, introduz alterações na estrutura orgânica Secretarias de Estado e dão outras providências e pela Lei Federal nº 6.404/76 que dispõe sobre as sociedades que terão o capital dividido em ações, tendo por finalidade a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais, às secretarias, órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado e dos Municípios, apoiando a administração publica na prestação de serviços á sociedade, com a visão de ser empresa referencia na prestação de serviços ao setor publico, comprometida com a valorização do empregado e com a sustentabilidade do negocio, em beneficio da sociedade sendo que maior parte de seus empregados prestam serviços nos setores de locação de mão-de-obra para conservação, limpeza, asseio, higienização, vigilância e serviços temporários.

Grande parte do seu faturamento é oriundo dos contratos com os clientes que necessitam de serviços de limpeza predial e onde estão previstos para execução destes, o fornecimento de mão de obra especializada, materiais, insumos e equipamentos necessários para execução dos serviços.

Atualmente a MGS conta com um quadro de 25.000 empregados sendo que desses, 11.000 estão nas áreas de limpeza. São empregados trabalhando em aproximadamente 190 cidades de Minas Gerais, em 80 clientes distribuídos em mais de 1.500 frentes de serviço. A sede administrativa da empresa se localiza em Belo Horizonte, na região central e conta com 478 profissionais distribuídos por áreas como Comercial, Operações, Recursos Humanos, Treinamento, Segurança e Medicina do Trabalho, Compras e Almoxarifado.

A MGS hoje gasta aproximadamente R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais) mensais com materiais e insumos fornecidos aos contratos sendo que o almoxarifado administra em torno de 2.000 itens entre uniformes, epi's, materiais de limpeza, equipamentos e ferramentas.

Os contratos de limpeza são primordiais para a MGS, pois grande parte do faturamento corresponde a esses serviços. Para a execução dos trabalhos de limpeza nestes contratos, a mão de obra e o fornecimento de materiais e equipamentos são fundamentais estando diretamente ligados na qualidade dos serviços. Neste modelo conseguimos uma padronização dos trabalhos, pois os empregados são treinados nas técnicas de limpeza utilizando os materiais fornecidos pela MGS evitando desperdícios e mau uso. Existe uma modalidade de serviço de limpeza que é somente o fornecimento da mão de obra sendo os materiais de responsabilidade do cliente.

O tema deste estudo é sobre o processo para dimensionamento dos materiais de limpeza e insumos necessários a serem fornecidos para utilização nos contratos de prestação de serviço que a MGS presta aos clientes no município de Belo Horizonte no ano de 2018.

O propósito deste estudo é oferecer subsídios teóricos a respeito dos principais elementos relacionados com a temática pesquisada: como padronizar o processo de dimensionamento de materiais e insumos a serem utilizados nos contratos de prestação de serviço dos clientes da empresa MGS, especialmente os aspectos de quantidades, qualidade, aplicação e frequência de fornecimento dos itens.

Este trabalho tem como objetivo geral realizar uma análise da metodologia padronizada de dimensionamento de materiais e insumos recentemente desenvolvida pela MGS para aplicação nos contratos de prestação de serviço dos clientes da empresa MGS, tendo como objetivos específicos:

- a) definir as etapas a serem seguidas para a realização do dimensionamento;
- b) identificar os dados que são necessários coletar;
- c) analisar os resultados coletados de modo a identificar a relevância dos mesmos nos cálculos do dimensionamento.

Este trabalho se justifica pela relevância em identificar a quantidade de materiais e insumos necessários para execução dos serviços contratados juntos aos clientes e também, para levantamento dos custos destes itens e inclusão dos valores na composição do orçamento do contrato. Esses estudos irão determinar quais produtos e em qual frequência serão fornecidos para a execução dos serviços.

É fundamental este trabalho, pois somente com a identificação dos itens que serão previstos nos contratos, o Comercial, área responsável pelo cálculo da proposta, poderá levantar os valores finais, sendo que sem essas informações não é possível a elaboração da proposta comercial para o cliente. Após o início dos serviços, é fundamental ter conhecimento sobre quais e quantos itens serão fornecidos para a execução dos trabalhos e conseqüentemente prever itens que serão adquiridos e mantidos pela MGS em estoque regulador para os ressuprimentos necessários às frentes de serviço.

Neste sentido gera-se para o cliente a certeza de um custo justo, com todos os itens realmente necessários e para a MGS, as quantidades corretas de compra, programação do fluxo de pagamento dentro do previsto e administração do almoxarifado de maneira que não tenha perdas de produtos, gargalos nas docas de recebimento e expedição e acompanhamento dos estoques mínimos e de ressuprimento de forma a não ocorrer falta de produtos para envio aos clientes.

Trata-se de um trabalho que se encarregara de apresentar os conceitos que envolvem as organizações no âmbito da terceirização de serviços, quem é a MGS e o que ela faz.

Posteriormente será descrito qual a metodologia utilizada pela MGS na execução dos dimensionamentos, antes do redirecionamento estratégico da empresa, uma vez que serão analisados dados, contratos, planilhas e manuais utilizados pela MGS além de textos acadêmicos elaborados sobre o tema e levantamento bibliográfico.

Em seguida trataremos da ausência dos processos de levantamento das informações, como eram realizados, os pontos falhos, as dificuldades e suas implicações

que levavam a impactos negativos tanto operacionais quanto financeiros para a MGS e seus clientes.

Abordaremos também, a transformação operacional ocorrida na empresa onde desencadearam varias alterações nos processos de trabalho, especificamente no dimensionamento de materiais e insumos, levando a maior profissionalização da empresa possibilitando ganhos técnicos e operacionais.

Finalmente faremos a análise dos resultados, onde comparamos a execução das demandas de dimensionamento, sem os processos definidos, ocasionando erros, desvios, informações desencontradas, e após a implantação dos novos processos, a eliminação de etapas desnecessárias, agilidade e confiabilidade nos dados levantados permitindo desde a confecção das propostas com informações fidedignas e custo correto, até ganhos operacionais e financeiros no âmbito interno da empresa, tais como a redução de despesas com compras de materiais fora de linha e diminuição dos custos com transporte e armazenamento.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

De forma geral, Fenilli (2015) afirma que os principais ingredientes para a existência de uma organização envolvem duas vertentes: indivíduos e recursos. Indivíduos são aqueles que fazem uso de recursos e coordenam suas tarefas para que atinjam objetivos comuns.

Nunes (2008) nos apresenta um conceito de organização que, além dos elementos citados acima, considera ainda a inserção em um determinado contexto ou ambiente:

Organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração. Ela tomou um grande impulso a partir do momento em que a logística se estendeu muito além das fronteiras das empresas, tendo como principal objetivo atender às necessidades e expectativas dos clientes. No formato tradicional, a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas. Se observarmos a cadeia de suprimentos das empresas, verificamos que ela se inicia no fornecedor das matérias primas, passando pelo fluxo de transformação dessas matérias primas em produtos intermediários e, finalmente, chegando à porta de consumo, nas prateleiras e nas gôndolas dos varejistas e clientes. (GONÇALVES, 2016).

Ainda segundo Gonçalves (2016), também é indiscutível o impacto da administração de materiais nos custos. No âmbito de uma empresa publica os estudos realizados tem mostrado a sua importância na gestão dos suprimentos e dos recursos financeiros, pontos sempre escassos nas organizações públicas além do que o objetivo sempre das organizações publicas é disponibilizar o melhor resultado mais palpável para a sociedade.

Cita Gonçalves (2016), que uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e usuários em relação aos produtos oferecidos pela empresa.

A utilização de modelos de previsão de demanda é o primeiro passo operacional na gestão dos estoques. Esses modelos são elaborados a partir de um estudo do histórico de consumo de cada item e da utilização de bases estatísticas que permitam a construção de um modelo matemático que represente o comportamento do consumo de cada material. Isso resulta em projeções de demanda dentro de níveis adequados que permitam suprir as necessidades de consumo com estoques menores. Um bom estudo do comportamento da demanda não só permitirá a utilização de um modelo matemático mais adequado para projetar as demandas futuras como também facilitará o dimensionamento dos estoques suplementares, também conhecidos como estoques de segurança. (GONÇALVES, 2016).

Outro ponto importante refere-se à redução do tempo de ressuprimento, que representa o espaço de tempo decorrido entre o momento da manifestação da necessidade de um material até a sua disponibilidade para consumo. Esse tempo também é conhecido como tempo de reposição ou lead-time e tem importância capital nas questões relacionadas ao dimensionamento dos estoques operacionais e estoques adicionais, também conhecidos como estoques de segurança.

Dessa forma, podemos observar que o resultado desse processo se refletirá em uma sensível diminuição dos investimentos em estoques e, conseqüentemente, em uma redução dos custos operacionais (espaço para guarda, movimentação e transporte interno-externo e custo de capital), aumentando, assim, a margem de lucro das empresas. Por outro lado, os estudos e a tomada de decisões destinadas à escolha de modelos adequados para o ressuprimento dos itens dos estoques, como modelos dinâmicos de quantidades fixas ou modelos baseados no tempo de reposição dos materiais que resultarão em procedimentos que permitirão, por meio de uma adequada gestão dos materiais, reduzir custos.

Gonçalves (2016), afirma ainda que no contexto geral da administração de materiais, podemos verificar que, na gestão das aquisições, é possível montar vários núcleos de estudos destinados a reduzir custos e aumentar a vantagem competitiva. Esses estudos começam pela construção de um bom cadastro de fornecedores aptos e perfeitamente entrosados com a dinâmica da empresa, passam pela elaboração de contratos de fornecimentos bem estruturados e avançam na montagem de estratégias específicas para a realização dos processos de aquisição dos materiais.

Outro ponto importante envolve as negociações de preços e das condições de fornecimento, assim como a formatação de contratos globais de longa duração que resultam em significativos ganhos para ambos os parceiros.

Entre as operações que poderão resultar em otimização de processos com consequentes melhorias no ganho por redução dos estoques podemos citar, previsão de demanda que permiti uma melhor adequação dos estoques e, em consequência, resultar em menores níveis de reservas de segurança, sem comprometer o nível de serviço projetado. Outra operação é a redução dos tempos de reposição (lead-time), também conhecido na literatura especializada como o intervalo de tempo ocorrido entre uma solicitação de reposição de estoque e o recebimento do material no local onde vai estar disponível para consumo. Assim, se conseguirmos reduzir o tempo de reposição quer que seja mediante melhorias dos processos internos da empresa, quer seja através de negociações com fornecedores, teremos como consequência um estoque de segurança menor implicando em redução de custos. Por fim temos o Just-in-time que trata do sincronismo do fluxo de operações de acordo com a demanda de produtos. A consequência é a redução dos níveis de estoque que resulta em menores custos dos estoques. (GONÇALVES, 2016).

O autor supracitado acima, afirma ainda que, para atingirmos essas reduções um ponto fundamental é a previsão das demandas. Essas demandas têm características que devem ser ressaltadas. Inicialmente, nenhuma previsão é perfeita, assim os valores previstos são fixados dentro de certos limites de tolerância, como por exemplo, estimar o consumo de determinado produto para o próximo mês com suas variações para mais ou para menos. Isso significa que termos oscilações no próximo mês. Posteriormente, quanto maior o horizonte de planejamento, mais imprecisas são as

estimativas. Assim, prever as necessidades da próxima semana tem maior confiabilidade do que estimar as necessidades do próximo ano. Por fim, fazer previsões para família de produtos leva maior chance de acerto do que fazer previsões individuais de cada produto. Por exemplo: para uma fábrica estimar o volume de produção de tintas para paredes é muito mais simples do que estimar o volume de cada cor de tintas e respectivas embalagens de vendas. (GONÇALVES, 2016).

As diversas técnicas de previsão auxiliam os responsáveis na tomada de decisão de curto e médio prazo, envolvendo o suprimento de bens e serviços, o planejamento da produção, as estimativas de vendas, etc.

Várias técnicas são utilizadas para fazer as estimativas futuras. Cada uma delas dependerá do grau de sofisticação que pretendemos utilizar em função do tempo que dispomos para fazer as previsões e dos custos envolvidos na sua obtenção.

Uma vez que as previsões não definem valores corretos, um importante fator a ser analisado no processo de previsão está relacionado ao erro entre o valor previsto e o real ocorrido. Esse erro é normalmente conhecido como desvio das previsões. Ele é mensurado pela diferença entre o valor previsto e o valor real ocorrido. É evidente que quando os erros começam a crescer, está na hora de alterar o modelo utilizado para fazer as estimativas sendo assim, melhor é manter um sistema de alerta. (GONÇALVES, 2016).

Todo sistema de previsão deverá ter um procedimento de correção dos desvios. Isso significa que deveremos fixar um limite para os desvios entre os valores previstos e os valores reais, a partir do qual será necessário rever o modelo de previsão utilizado.

A determinação desse erro é importante no processo de elaboração de um modelo matemático que reflita as previsões. Por exemplo, quando as previsões são realizadas em forma de cenários, é fixado um grupo de possibilidades de ocorrência das previsões. Esse grupo por si só já reflete inteiramente a respeito do erro.

É importante também registrar que erro de previsão tem um significado técnico bem definido no campo da estatística. Indica a magnitude de uma flutuação aleatória dos dados, não representando nenhuma impropriedade dos dados históricos.

De uma maneira geral, podemos dizer que uma boa previsão procura minimizar o erro da estimativa. Por outro lado, os erros nas estimativas de demandas agregadas são muito menores que aqueles resultantes de estimativas individuais. Além disso, quanto maior o horizonte de previsões, maior será o erro nas estimativas futuras.

Gonçalves (2016) informa que, vários são os métodos para a elaboração das previsões: desde meras estimativas intuitivas até modelos bastante sofisticados que utilizem avançadas técnicas com excelentes algoritmos computacionais. De uma maneira geral, a literatura tem classificado os modelos de previsão segundo dois grandes grupos: métodos quantitativos e métodos qualitativos.

O primeiro deles envolve os métodos qualitativos, ou não científicos. São essencialmente critérios subjetivos. Os métodos qualitativos são utilizados em situações vagas ou em casos de existência de poucos dados, como, por exemplo, lançamento de um novo produto, introdução de uma nova tecnologia, etc. Esses métodos se baseiam, em sua maioria, na experiência de um grupo de especialistas e na intuição. A desvantagem desse método é que o resultado da previsão representa o consumo do grupo. (GONÇALVES, 2016)

Outra modalidade é a de reunir as estimativas de vendas dos vendedores de uma forma consolidada. A base desse processo é de que, em tese, os vendedores sabem exatamente o que seus clientes desejam. Como crítica, cuidados adicionais deverão ser tomados visto que as estimativas de vendas realizadas por vendedores são, normalmente, muito otimistas.

É importante ressaltar que, mesmo que sejam estimativas qualitativas, é necessário fixar um rigor lógico de seu processo, sob pena de perda completa da sua utilidade.

Nos métodos quantitativos, as estimativas são elaboradas com base na existência de dados históricos. Mesmo utilizando alguns métodos quantitativos, muitas vezes o resultado obtido por meio da elaboração de um modelo matemático das previsões pode ser insatisfatório. Dois aspectos se apresentam como responsáveis por esse fato. O primeiro deles envolve a escolha do modelo que adotamos para fazer as previsões. O segundo refere-se a diversos eventos, com fatores que provocaram a demanda em meses anteriores que não influenciam mais nas demandas futuras ou a novos fatores que surgiram recentemente e que afetam a demanda presente. É o caso típico da denominada “bolha de consumo” que deverá ser desconsiderada na análise dos dados históricos destinados à elaboração do modelo matemático. (GONÇALVES, 2016).

Gonçalves (2016) por fim afirma que, entre os modelos quantitativos, destacam-se: o método em que a estimativa da demanda futura é igual ao consumo recente e a técnica de simulação que combina os efeitos das series temporais e os modelos causais que relaciona o impacto de certos fatores ao comportamento futuro do consumo de um determinado produto.

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Com a terceirização, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo (FARIA, 1994).

A terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa.

No ambiente de empresas públicas, podemos aplicar o mesmo conceito, com as adaptações necessárias, uma vez que o objetivo de quem contrata serviços terceirizados, nem sempre visa o lucro, mais sim melhoria da qualidade do serviço,

aumento da produtividade da mão de obra e evitar desperdício e mau uso dos materiais disponíveis.

Quando falamos em dimensionamento dizemos que é uma ferramenta definida como um processo sistemático que tem por finalidade a previsão de quantidade e qualidade de pessoas e objetos, para atender, direta ou indiretamente, às necessidades de execução de um determinado serviço.

Em qualquer organização ou tipo de processo, a determinação dos recursos necessários para a produção da quantidade de bens ou serviços especificados depende do conhecimento de duas informações básicas:

1 – A demanda de cada produto ou serviço;

2- A capacidade para realização das operações, que depende, por sua vez, da disponibilidade dos recursos produtivos. Com base nestas informações, é possível dimensionar os recursos necessários e avaliar o seu desempenho em operação, configurando tanto o planejamento, como o controle sobre os resultados destas operações.

Neste contexto iremos focar no estudo do dimensionamento de materiais e insumos que compõem o custo dos contratos de prestação de serviços dos clientes da MGS. Este estudo foi baseado em exame de dimensões e características das áreas existentes, histórico de necessidades, experiência com rotinas, tarefas e práticas, tempo necessário para execução das tarefas e consumo dos materiais.

Diante do exposto anteriormente, cabe ressaltar que no caso deste estudo, para determinação de dimensões e características das áreas existentes, são consideradas somente a metragem da área física, metro quadrado, sem incluir itens como paredes, divisórias, móveis e vidros.

Um dos maiores desafios de gerenciar a higienização em um determinado estabelecimento é fazer o dimensionamento de equipe de limpeza profissional. É complexo pensar na frequência, definir os materiais, insumos e equipamentos, criar uma cultura e treinar os colaboradores. A maneira de tornar essa gestão mais simples é transformar a limpeza em um processo eficiente.

Antes de pensar em contratar uma equipe de limpeza é preciso fazer uma avaliação completa do que deve ser higienizado, como esse processo será feito e o tempo necessário para limpar todo o espaço. É preciso definir as áreas que devem ser limpas, montar o processo de limpeza e estabelecer o tempo da higienização. Realizar um estudo do ambiente é essencial para determinar o grau de sujeira e organizar os processos de higienização.

Define-se limpeza como a “remoção de qualquer corpo indesejável, visível ou não, de uma superfície, sem alteração das características originais do item que está sendo limpo, e onde o processo utilizado não seja nocivo ao meio ambiente”.

São praticas do mercado, utilizar dois modelos para contratação de serviço para limpeza predial, sendo um por Posto de Serviço, onde o Cliente aponta a necessidade do quantitativo de empregados, suas funções e quantidades de materiais e equipamentos. A empresa prestadora do serviço pode interferir apenas com sugestões das adequações de quantidades de acordo com a experiência em outras frentes de serviço, ou adequações de funções de acordo com as atividades a serem desenvolvidas com o objetivo de evitar passivos trabalhistas.

Segundo Hilsdorf et al (2009), as dimensões competitivas mais comuns como custo, qualidade e desempenho vêm dando lugar a uma nova tendência na qual o cliente exige cada vez mais produtos customizados com preços competitivos e aumento no nível de serviços. A flexibilidade para responder a essas novas exigências tornou-se um novo diferencial competitivo para as empresas. A lógica da customização em massa – mass customization – que visa compatibilizar as vantagens da produção em massa e da produção customizada é a nova perspectiva a ser atingida. Os avanços na tecnologia da informação têm permitido às empresas atenuar o trade-off entre oferecer ao consumidor um produto com preço competitivo e ao mesmo tempo diferenciado ou customizado às suas necessidades, o que vem sendo obtido também pelo estabelecimento de parcerias e pela extrapolação do foco de gestão para toda a cadeia de suprimentos, com a utilização da tecnologia da informação para aumentar a eficiência dos processos de negócio ao longo da cadeia.

Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos tem sido reconhecida gradativamente como a atividade de integração dos “processos-chave” de negócio por meio da cadeia de suprimentos. Para vários autores, o aumento do nível de serviço ao cliente decorre da efetiva gestão da cadeia de suprimentos e requer a integração total dos processos de negócio ao longo dessa cadeia, além da excelência operacional das empresas. Contudo, o estabelecimento da relação entre a integração de processos e o desempenho da cadeia de suprimentos no serviço ao cliente ainda carece de estudos mais aprofundados, no sentido de examinar de forma mais específica essa relação. (HILSDORF et al, 2009).

Ainda segundo Hilsdorf et al (2009), os processos citados acima fazem parte da gestão logística onde podemos definir de forma mais comumente como “a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz o fluxo direto e reverso, a armazenagem de mercadorias, os serviços e as informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender às necessidades dos clientes”. Nesta cadeia logística, dimensionamento, gestão de estoques, compras, guarda e acondicionamento de bens, distribuição e administração patrimonial moldam o cerne de uma das principais atividades-meio de órgãos e entidades públicos, para o bom desempenho institucional. Em que pese o destaque da gestão de recursos materiais e patrimoniais em órgãos públicos, evidencia-se expressiva lacuna na produção didática ou científica voltada ao tema.

Dessa forma, a primeira tarefa específica é nos familiarizarmos com o conceito de recurso, bem como tomarmos ciência dos tipos de recursos passíveis de serem empregados em uma organização. Recursos são os meios empregados por uma organização para a consecução de seus objetivos. São as ferramentas que servem de base para o desempenho organizacional. Logicamente, os recursos, por si só, não determinam como será a atuação organizacional. Nesse sentido, é de grande importância a argumentação de Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 83 – 84):

Esses recursos certamente são importantes, mas o que uma organização faz – como ela emprega ou disponibiliza tais recursos – significa pelo menos tanto quanto os recursos que possui. Não haveria razão em possuir equipamento de ponta, conhecimento valioso ou marcas reconhecidas se não fossem utilizados de modo eficaz.

O modo de utilização dos recursos é mais intimamente relacionado com as competências organizacionais, ou seja, o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que moldam o emprego e a disponibilização dos recursos, norteando-se pelos objetivos a serem atingidos. Em uma análise preliminar, os recursos podem ser divididos em duas categorias, a saber:

- Recursos tangíveis (corpóreos): são os bens físicos de uma organização, tais como material de expediente, maquinário, material de limpeza etc.;
- Recursos intangíveis (incorpóreos): são os bens imateriais, ou não físicos, tais como conhecimento, patentes, logomarcas registradas, reputação no mercado etc.

Uma definição sucinta de recurso material, em sentido amplo, pode ser assim apresentada: Recurso material, em sentido amplo, é todo o bem físico (tangível ou corpóreo) empregado em uma organização. O Decreto nº 99.658/1902, em seu art. 3º, vai além, arrolando alguns exemplos do que seriam recursos materiais em órgãos públicos: Material é a designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades dos órgãos e entidades públicas federais, independente de qualquer fator (BRASIL, 1990).

Para fins de gestão, os recursos materiais, em sentido amplo, podem ainda ser classificados em duas subcategorias: os recursos materiais em sentido estrito e os recursos patrimoniais, assim definidos: Recurso material, em sentido estrito, é todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza não permanente. Em geral, constituem-se em materiais que são consumidos ao longo do tempo, constituindo-se, usualmente, bens de estoque. Apesar de ser esta uma classificação contábil, o conceito de recurso material, em sentido estrito, aproxima-se sobremaneira do inerente aos materiais de consumo. Recurso patrimonial é todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza permanente. Em geral, os bens patrimoniais podem ser de três tipos: imóveis (prédios, terrenos etc.), instalações (uma central de ar condicionado, por exemplo) e materiais permanentes (máquinas, móveis, computadores etc.).

O princípio da eficiência – último entre os princípios que regem a administração pública, conforme caput do artigo 37 da CF/88 – foi acrescentado à Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19/19983. Vejamos o conceito do Princípio da Eficiência, nas palavras de Moraes (2010, p. 333):

[...] o princípio da eficiência é aquele que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Note que a busca pela melhor utilização possível dos recursos públicos, conforme destacado anteriormente, faz com que o princípio da eficiência aproxime-se muito da noção de economicidade, ou seja, da consecução do melhor custo X benefício no trabalho da administração pública, evitando-se o desperdício do dinheiro público.

É exatamente nesse contexto que a gestão de materiais na administração pública está inserida. Sendo os materiais recursos públicos adquiridos e mantidos com recursos oriundos da sociedade, há o dever do agente de empregá-los da melhor forma. Nesse sentido, podemos enunciar o objetivo central da administração de recursos materiais: Maximizar o uso dos recursos materiais na organização pública, ou seja, evitar desperdícios.

Portanto o correto dimensionamento de materiais e insumos é de fundamental importância nas organizações contribuindo para que o processo de planejamento das demandas seja organizado de forma a entregar o serviço sempre com qualidade. Para isso é preciso fortalecer o processo de planejamento de materiais, insumos e equipamentos, para que se tenha segurança na composição dos valores dos contratos negociados com os clientes e após a implantação dos serviços, a regularidade dos fornecimentos dos produtos necessários com quantidades e qualidade definidas.

3 METODOLOGIA

Trata-se de trabalho do tipo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa e com abordagem teórica e prática, utilizando estudos dos dados já existentes nos contratos de prestação de serviços de limpeza predial da MGS Minas Gerais Administração e Serviços S.A., empresa pública de prestação de serviços terceirizados, localizada em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais.

De acordo com Neves (1996, p.01), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos. Ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos.

Foram consultados também, textos acadêmicos elaborados sobre o tema, tais como artigos científicos, publicações em jornais, revistas, livros, internet, relatórios além de leis, decretos, regulamentos, regras e normas técnicas.

4 DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS NO PASSADO DA MGS

Na MGS o dimensionamento de materiais e insumos era realizado sem processo definido, com vários atores envolvidos (áreas Comercial, Recursos Humanos, Medicina e Segurança do Trabalho e Compras) executando simultaneamente atividades que se sobrepunham, não tinham um fluxo de comunicação definido, sem utilização de base de dados confiáveis onde o que prevalecia era o feeling ou a experiência dos responsáveis pelos dimensionamentos.

Invariavelmente as quantidades de materiais e insumos para a execução dos serviços eram apresentadas para a área Comercial, responsável pelo cálculo do custo e apresentação da proposta para os clientes, com irregularidades e divergências, tais como, ausência de documento ou planilha específica, falta de padronização dos itens (nomenclaturas divergentes para o mesmo item), quantidades necessárias e também sem a definição das frequências de ressuprimento.

A organização também não se preocupava com a assertividade destes dimensionamentos acreditando que os custos dos prováveis erros nos fornecimentos não teriam impactos significativos junto aos contratos e na qualidade dos serviços executados.

Quando o cliente solicitava um dimensionamento, a área Comercial responsável por receber estes pedidos, quase sempre delegava o levantamento das informações para montagem do custo para outros profissionais que não tinham conhecimento técnico, sendo que também a própria área Comercial não detinha este conhecimento, uma vez que eram qualificados para vendas de contratos de serviços e não para identificar os recursos necessários para execução dos mesmos.

Por não terem o conhecimento técnico para realizar este dimensionamento, os profissionais responsáveis pelo levantamento das informações, determinavam quantidades, sejam de pessoas ou materiais erroneamente, contribuindo com ociosidade ou falta de mão de obra, quase sempre provocando baixa qualidade no serviço e insatisfação do cliente. Como exemplo, onde seria necessário somente um

profissional para a limpeza, previa-se mais e quando a necessidade pedia três ou mais, indicava-se menos.

Além da questão do número de profissionais para a limpeza, os materiais, insumos e equipamentos também eram dimensionados ora pra mais ora pra menos, ocasionando locais com excesso e outros com falta de produtos, dessa forma, outras áreas da MGS sofriam com a falta de planejamento, pois não conseguiam determinar as quantidades corretas de produtos necessários em cada local, fornecendo o que não era necessário e tendo que realizar entregas emergenciais fora das rotas de entrega.

Quanto a questão do dimensionamento da mão de obra não se levava em consideração quais as rotinas e tipos de áreas que seriam limpas, se era necessário algum produto ou equipamento diferenciado e se as particularidades estavam definidas com o cliente.

Qual a produtividade que cada empregado alcança qual o melhor método de trabalho, qual a técnica adequada, quais produtos mais indicados, eram itens que não se tinha domínio ou conhecimento.

As propostas apresentadas para os clientes, quase sempre necessitavam de revisões e essas em muitas ocasiões eram determinadas pelo cliente apontando número de empregados e materiais muitas vezes de utilização doméstica e de baixo rendimento. Por não deter os conhecimentos técnicos necessários, muitas colocações eram aceitas pela MGS gerando todo tipo de dificuldade na prestação do serviço.

Podemos citar dois exemplos de dimensionamentos falhos que aconteciam com frequência. O cliente x solicitou o fornecimento de 100 serventes de limpeza para trabalhar em regime de escala 12x36 de dia e de noite, ou seja, 25 serventes diurnos nos dias pares, 25 diurnos nos dias ímpares, 25 noturnos nos dias pares e 25 noturnos nos dias ímpares. Além da mão de obra, também era necessário o fornecimento de materiais, insumos e equipamentos, neste caso o próprio cliente especificou o que entendia como necessário ser fornecido.

Neste contexto a MGS não realizou o dimensionamento do serviço e do que era realmente necessário ser fornecido. Fechada a negociação e executando a implantação dos serviços, verificou-se varias anomalias, tais como, ociosidade da mão de obra em razão da área a ser limpa não necessitar de todos serventes que foram contratado e também dos materiais fornecidos, uma vez que vários itens não eram de fornecimento contínuo da MGS, com isso foi necessário abrir vários processos de compras novos, sendo que em media esses processos são demorados e burocráticos, com isso o trabalho foi iniciado sem esses itens prejudicando o desenvolvimento das rotinas. Outros itens que foram fornecidos, não eram necessários, não agregando em nada o resultado dos serviços.

No item equipamentos (ex. lavadoras de piso, plataformas elevatórias, enceradeiras industriais, carrinhos de limpeza) vários que eram necessários não foram fornecidos gerando grande insatisfação do cliente e enorme dificuldade na execução dos serviços. Sobre o caso específico das plataformas elevatórias, o cliente havia solicitado o fornecimento de andaimes, estes seriam utilizados em trabalhos em altura, como limpeza de vidros, trocas de lâmpadas, etc. e teriam uma utilização frequente. Os andaimes foram fornecidos no prazo solicitado, mas eram de difícil manuseio, necessitando de varias pessoas para montagem e desmontagem, perdendo-se muito tempo com essas atividades gerando atraso na execução das tarefas.

Como havia sido o cliente que solicitou a MGS não se preocupava em resolver essas questões. Após varias reclamações por parte do cliente, foi enviada uma equipe para avaliar o processo e com olhar técnico identificou-se que a solução seria a substituição dos andaimes por uma plataforma elevatória elétrica que não necessita de montagem ou desmontagem, somente um operador consegue movimentá-la através do painel de comando. Esta alteração gerou no primeiro momento um custo maior que com pouco tempo foi absorvido, levando-se em consideração os tempos economizados de montagem e desmontagem, o número de pessoas que eram necessárias e a produtividade na execução das atividades.

O segundo exemplo, foi quando o cliente solicitou o serviço de limpeza com o fornecimento de materiais. Como a MGS não tinha expertise no dimensionamento dos itens necessários, foram fornecidos vários produtos não

adequados para o serviço, quantidades que causaram faltas ou excesso de produtos no local de trabalho gerando enorme stress nas relações comerciais entre as empresas. Além desse ponto, a MGS teve que arcar com prejuízo financeiro pois os materiais realmente necessários tiveram que ser comprados com urgência e os valores foram superiores aos contratados.

5 A EVOLUÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DE MATERIAIS NA MGS

Em 2016 a MGS decidiu que era necessário um novo reposicionamento no mercado deixando de ser uma empresa de locação de mão de obra e se transformar verdadeiramente em uma prestadora de serviços se capacitando para concorrer no mesmo nível das maiores prestadoras do mercado do Brasil. Para isso contratou empresa de consultoria com o objetivo de revisão de todos os processos internos, redesenhar o organograma estrutural e implantar todas as mudanças necessárias para que isso ocorresse. Nesse contexto, várias ações foram tomadas, como modernização da estrutura interna da empresa com criação de áreas específicas para acompanhamento dos serviços, desmembramento de outras áreas para aumento da especialização e busca das metas definidas. Para que a MGS passe a fornecer um serviço de qualidade, é necessário que haja a definição de padrões e melhores práticas adequadas para cada uma das demandas dos seus diferentes serviços. É imprescindível que o processo de planejamento das demandas seja organizado de forma a entregar sempre com qualidade, a quantidade ideal de insumos dentro do prazo acordado com o cliente. Para isso, também, é preciso fortalecer o processo de planejamento, sejam de insumos, equipamentos ou mão de obra para os serviços, para que se tenha segurança no momento da venda e durante a realização das atividades.

A área técnica denominada COLIMP (Coordenadoria de Limpeza e Conservação, Portaria e Condomínios) é a responsável por executar o dimensionamento, seja de pessoas ou de materiais e insumos necessários para a execução dos serviços e o Serviço de Limpeza por Metro Quadrado, foi o método adotado para as vendas deste tipo de trabalho. Contratação de novos profissionais especializados na área de limpeza, treinamentos específicos, visita a feiras e fornecedores foram etapas cumpridas no início da COLIMP. O mais importante foi elaborar os passos para um dimensionamento preciso e também quais os itens teriam que ser observados nestes levantamentos. Definiu-se que uma visita no local da prestação de serviço é o primeiro passo a fim de colher dados como metragem das áreas a serem limpas, o dimensionamento da equipe, funções, quantidade de materiais, equipamentos e controle sobre a execução do serviço (cronogramas, frequência, aplicação de materiais) fica sob responsabilidade da prestadora de serviço e servem de base para a formação do Acordo de Nível de Serviço

(ANS), como também, para elaboração da proposta Comercial, visando a garantia da qualidade e a satisfação do Cliente.

Iremos focar neste modelo, pois através dele são alcançados os objetivos de eficiência e economicidade que são primordiais para as organizações publicas.

Para determinação do dimensionamento do serviço de limpeza por Metro Quadrado, as informações a serem buscadas passam pelo conhecimento dos itens abaixo indicados:

- Áreas Internas: pisos acarpetados
- Áreas Internas: pisos frios
- Áreas Internas: laboratórios
- Áreas Internas: almoxarifados/galpões
- Áreas Internas: oficinas
- Áreas Internas com espaços livres – saguão, hall e salão
- Áreas Externas: pisos pavimentados adjacentes/contíguos às edificações
- Áreas Externas: varrição de passeios e arruamentos
- Áreas Externas: pátios e áreas verdes - alta frequência
- Áreas Externas: pátios e áreas verdes - média frequência
- Áreas Externas: pátios e áreas verdes - baixa frequência
- Áreas Externas: coleta de detritos em pátios e áreas verdes – frequência diária.

São considerados como pisos frios aqueles constituídos/revestidos de paviflex, mármore, cerâmica, marmorite, granitina, plurigoma, madeira e similares. As áreas a serem consideradas para cada tipo de serviço correspondem às quantidades obtidas da projeção horizontal de cada ambiente, isto é, áreas de planta baixa. Para reforçar esse conceito, a área a ser quantificada é a de piso, sem considerar as áreas verticais de paredes, portas, divisórias, divisórias com vidros e afins, cujos serviços estão contemplados nos itens correspondentes a limpeza dos pisos.

Na contratação de serviço de limpeza diária para áreas externas (pisos pavimentados adjacentes/ contíguos às edificações e varrição de passeios e arruamentos) deve-se observar as diferenças existentes na caracterização das áreas e descrição dos

serviços, tendo em vista que, apesar de apresentarem a mesma frequência de limpeza, têm produtividade distintas.

O próximo passo após as verificações acima é montar a equipe de trabalho. Ao pensar na contratação de pessoas, a organização também deve ter em mente a compra de equipamentos. Esses itens entram no cálculo, pois eles otimizam o tempo do trabalho a ser feito.

Uma boa maneira de adquirir o equipamento certo é usar os dados levantados nos planejamentos. Para isso, é necessário responder algumas questões como:

- Quantos metros quadrados devem ser limpos?
- A sujidade na sua organização será limpa de que forma? Varrendo ou lavando?
- O piso contém tratamento ou não?
- Existem limitações de horários para o serviço de limpeza?
- O ambiente possui instalações elétricas para acionamento das máquinas?

O ambiente a ser limpo, o horário de funcionamento, tipo de serviço, se utilizará fornecimento dos materiais ou não, peculiaridades do local, quantidades de banheiros, lixeiras, tipos de piso, moveis existentes, equipamentos de informática, etc.

Após coleta dessas informações, inicia-se a montagem do escopo do serviço prevendo-se quantidade de profissionais necessários, horários de trabalho, tipo de uniforme e epi's (equipamento de proteção individual) que os empregados irão utilizar.

Para o cálculo de número de profissionais necessários na execução da limpeza, utilizamos os dados das metragens levantadas na visita técnica e conforme a distribuição dos tipos de pisos e frequências de limpeza lançamos na planilha de entrada de dados e automaticamente a mesma utilizando os parâmetros definidos para produtividade, calcula o número de serventes de limpeza necessários para execução das rotinas definidas. Toma-se como exemplo se para cada empregado da limpeza a produtividade aplicada for de 600m² uma área com 1.200m² necessita de 2 serventes de limpeza para realização do trabalho.

Quadro 1 – Modelo de planilha de entrada de dados

NOME DO CLIENTE:		PREFEITURA DE RIBEIRÃO VERMELHO VERMELHO									
Enderço:											
Centro de Custo:							Data do Dimensionamento: 17/08/2017				
Ord.	LOCAL	Tp. Superfície	m² Tt. Medido	Carac. Área	Tp. Área	Tp. Piso	Tp. Profissional	Hr. Trabalho	Tp. Trabalho	Grau Dif.	Freq. Dia
1	Área interna	Pedras	903,21	Área Interna Comum	Não Crítica	FRIO	Diarista	Diurno	30 D. Mês	Normal	1
2	Banheiros	Cerâmica	41,24	Área Interna Comum	Crítica	FRIO	Diarista	Diurno	30 D. Mês	Normal	2

Fonte: MGS Administração de Serviços S.A, 2018.

Quadro 2 – Modelo de planilha de relatório de saída

NOME DO CLIENTE:		PREFEITURA DE RIBEIRÃO VERMELHO VERMELHO										
Enderço:		0										
Centro de Custo:		0					Data do Dimensionamento: 17/08/2017					
ÁREA MEDIDA - m²		ÁREA TRABALHADA/DIA:			NECESSIDADE DE RH							
ÁREA NÃO CRÍTICA	903,21	ÁREA NÃO CRÍTICA	DIURNO	NOTURNO	TOTAL	DIARISTA	PLANTONISTA					
ÁREA SEMICRÍTICA	-	ÁREA SEMICRÍTICA	903,21	-	903,21	DIURNO	NOTURNO	DIURNO	NOTURNO	DIURNO	NOTURNO	TOTAIS
ÁREA CRÍTICA	-	ÁREA CRÍTICA	-	-	-	DIURNO	NOTURNO	PAR	IMPAR			
VIDROS	-	VIDROS	-	-	-	DIURNO	NOTURNO	DIURNO	NOTURNO			
DIVISÓRIAS	-	DIVISÓRIAS	-	-	-	SERVENTES	2	-	-	-	-	2
MESAS	-	MESAS	-	-	-	LIMPADOR DE VIDRO	1	-	-	-	-	1
ESTANTES	-	ESTANTES	-	-	-	CAPINEIRO	-	-	-	-	-	-
JARDINS	-	JARDINS	-	-	-	JARDINEIRO	-	-	-	-	-	-
ARRUAMENTOS	-	ARRUAMENTOS	-	-	-	TOTAL	3	-	-	-	-	3
ÁREA DE CAPINA	-	ÁREA DE CAPINA	-	-	-			ENCARREGADO		SUPERVISOR		-
TOTAL	903,21	TOTAL /Dia -m²			903,21							
		TOTAL /MÊS -m²			25.627,94							
Tp. Superfície	m²	m² Mês	Qt. Emp.	Tp. Piso								
Cerâmica	41,24	2.144,48	1,00									
Porcelanato	-	-	-									
Granito	-	-	-									
Mármore	-	-	-									
Carpete	-	-	-									
Madeira	-	-	-									
Lajota/Ladrilhos	-	-	-									
Laminados	-	-	-									
Cimento	-	-	-									
Pedras	903,21	23.483,46	-									
Jardins	-	-	-									
Plato	-	-	-									
Alumínio	-	-	-									
Vidros	-	-	-									
Outros	-	-	1,00									
TOTAL	944,45	25.627,94	2,00									
											ENCARREGADO	-
											SUPERVISOR	-
											PORTEIROS	-
											RECEPCIONISTA	-
											COZINHEIRO	-
											COPEIRO	-
											TOTAL DE EMPREGADOS	3

Fonte: MGS Administração de Serviços S.A, 2018.

Partindo do cálculo de profissionais necessários, aplica-se a tabela abaixo para cálculo dos materiais, sendo que alguns itens são apontados levando-se em consideração a metragem da área a ser limpa, outros pelo numero de usuários da área (empregados do cliente e visitantes) no caso de itens de higiene pessoal (papel toalha, papel higiênico e sabonete) e outros através de kit pré-definido adotado para cada servente que realiza a limpeza, tais como, (baldes, esponjas, vassouras, rodos, panos, etc.). Toma-se como exemplo uma área de 600m2, o detergente necessário para a limpeza da área será de 01 litro do produto concentrado e que após diluição chega-se a 100 litros de produto pronto para o uso.

Quadro 4 – Modelo de planilha de solicitação de materiais

(conclui)

107	PLACA DE SINALIZAÇÃO - PISO MOLHADO	UNID.		1	ANU.												
2198	SUPORTE DE DISCO ENCERADEIRA 350	UNID.		1	SEM.												
	SUPORTE DE DISCO ENCERADEIRA 510	UNID.			SEM.												

Fonte: MGS Administração de Serviços S.A, 2018.

Todas essas informações são lançadas no Escopo onde temos a aba de informações gerais com quantidades de postos de trabalho, tipo de uniforme, horários de trabalho, insalubridades, categoria sindical, e demais informações necessárias para a contratação do empregado. Na aba de metro quadrado, é informada a área a ser limpa e após fechamento do contrato com o cliente será baseada nessa área que o cliente pagara pelo serviço. Outra aba deste escopo é de epi onde consta tipo, frequência de fornecimento e quantidades destes itens que serão fornecidas para os empregados e por ultimo a aba de materiais e insumo previstos para entrega mensalmente ou com a frequência definida de fornecimento que serão utilizados no dia a dia dos serviços.

Quadro 5 – Modelo de planilha de escopo de prestação de serviços

CARGO CLIENTE		Qtd.	Salário Referência	Descrição das Atividades	CARGO MGS	TIPO SERVIÇO	CCT/Categoria	Jornada de Trabalho	Horário de Trabalho	Salário MGS	FG	Uniformização		Setor de Serviço	Insalubridade/ Periculosidade	
												Cód.	Item	Qtd.	Descrição	Qtd.
SERVENTE DE LIMPEZA		2	R\$ 1.076,06	NES	SERVENTE DE LIMPEZA	M²	SINDEAC	44HS	07H AS 19H SENDO 1 PLANTÃO PAR e 1 PLANTÃO IMPAR	R\$ 1.076,06	NA	3055	Camisa malha PV cinza manga curta	3	INSALUBRID 40%	2
												403	Calça Com elastico cor cinza	3		

Fonte: MGS Administração de Serviços S.A, 2018

Portanto, através da implantação destes novos processos, percebeu-se a melhoria na confiabilidade das informações que servem de base para a confecção das

propostas de serviço aos clientes da MGS. Além deste importante impacto, os processos internos desenvolvidos pelas áreas responsáveis passaram a ter prazos de atendimento mais rápidos e assertivos, sendo que todos os envolvidos recebem a mesma informação das áreas técnicas.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após todos os processos descritos serem implantados, ficaram evidentes os resultados positivos, a organização criou área específica com profissional capacitado, desencadeando uma série de ações como criação de planilhas específicas para cálculo dos materiais, definição da linha de produtos de uso profissional com maior qualidade e consequentemente com alto rendimento e produtividade.

Como medidas corretivas foram eliminadas as possibilidades de informações sem critério e com erros de dimensionamento. Não havia um processo definido para o levantamento dos dados, fatalmente ocorriam retrabalhos na disponibilidade das informações, na precificação do custo do contrato e nas negociações com os clientes ocorriam questionamentos que não eram justificados. Após implantação do processo de dimensionamento esses pontos foram corrigidos, ficando a rotina definida e mais simples, com fases claras, sendo os pedidos de dimensionamento atendidos com tempo muito inferior ao anteriormente praticado, com maior confiabilidade e observância dos parâmetros técnicos utilizados por profissionais capacitados e treinados.

A partir da aplicação deste processo, além destes ganhos tornou-se possível a dedicação da área responsável na busca de melhorias e boas práticas de mercado para o aprimoramento do processo, no treinamento das equipes, supervisão e segurança do trabalho, envolvidas na implantação dos serviços quanto aos tipos dos produtos, quantidades necessárias, periodicidades de fornecimento, utilização correta conforme orientações dos fabricantes e produtividades dos mesmos.

Além disso, também foi possível, desenvolver treinamentos técnicos para os executantes dos serviços (serventes de limpeza), com foco na utilização dos produtos, aumentando a produtividade, melhorando a ergonomia do profissional na execução dos serviços e diminuindo o risco de acidentes e doenças profissionais.

Outro ganho importantíssimo foi quanto à realização dos pedidos de materiais a serem enviados mensalmente aos contratos, passando a serem realizados por equipe exclusiva, com registro nos sistemas do almoxarifado do que foi fornecido. Além

disso, o próprio almoxarifado passou a trabalhar com uma linha de produtos mais reduzida, proporcionando ganho de espaço de armazenamento e movimentação, com prazo de entrega nos clientes mais assertivo, programando as rotas de entrega de forma a otimizar as demandas, evitando se deslocar novamente para a região que já entregou materiais anteriormente.

Após todas as modificações na estrutura da MGS com o objetivo de realmente ser uma empresa prestadora de serviço e assumindo a responsabilidade de dimensionar todos os materiais e insumos necessários para a execução dos serviços com utilização de técnicas modernas e apropriadas, ocorreram ganhos de produtividade, tanto na questão da mão de obra empregada nos serviços quanto no tempo necessário para montagem das propostas, além de considerável economia no consumo dos materiais e insumos, pois foram adotados itens de uso profissional com alta produtividade e eficiência. A introdução de equipamentos apropriados para utilização na limpeza profissional também trouxe ganhos de ergonomia, segurança do trabalho e satisfação do empregado quanto ao seu desempenho profissional.

Além de toda essa evolução, a principal marca alcançada foi o reconhecimento por parte dos clientes da competência e qualificação com que a MGS presta seus serviços neste mercado tão competitivo e especificamente na área pública, onde todo o trabalho tem que ser executado não para obtenção do lucro, mas sim, para o atendimento de qualidade para a sociedade, que realmente é o resultado que se busca de organizações públicas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos dados expostos no estudo realizado, evidenciou-se que alguns processos devem ser modificados e alguns procedimentos devem ser adotados dentro da organização, percebeu-se que o sistema de dimensionamento de materiais e insumos, auxilia os gestores a analisar com atenção as condições dos itens necessários na precificação correta dos contratos dos clientes da MGS facilitando as tomadas de decisões nos fechamentos dos contratos. A pesquisa realizada foi importante, pois, possibilitou a concepção de processo padronizado para identificação do dimensionamento.

O mais importante desta pesquisa foi o aprendizado da importância que uma gestão adequada dos processos, representa para as instituições, MGS e seus clientes, sempre buscando atingir um custo final correto evitando desperdícios, utilizações indevidas e desvios.

Através do estudo realizado ficam como propostas futuras para a organização as seguintes sugestões:

- A organização deve orientar/treinar seus colaboradores que são envolvidos no processo de dimensionamento sobre a importância de cuidados especiais quando envolve o manuseio das planilhas, como cálculos, lançamentos de dados e conferência das informações de outras áreas, pois todos esses procedimentos, não havendo um cuidado especial, geram discrepância nos dados uma vez que são planilhas em arquivos digitais no formato Excel e que se utilizados de forma indevida podem apontar dados incorretos.
- Através deste trabalho, percebeu-se a importância de realizar o processo de dimensionamento conforme apontado evitando os erros das quantidades de materiais e insumos dos contratos.
- Estabelecer uma política de monitoramento e atualização dos índices de produtividade da mão de obra e consumo de materiais de acordo com as melhores praticas do mercado, permitindo-se com isso maior economia dos materiais e insumos utilizados e melhor utilização dos produtos determinados para a limpeza de cada ambiente.

- A montagem do escopo é um dos procedimentos que mais acarretam discrepância no custo dos contratos de limpeza, o que denota a importância da MGS adotar um sistema de ERP, que torna possível diminuir os erros de lançamentos de dados nos escopos de orçamento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO MERCADO DE LIMPEZA PROFISSIONAL. Manual de processos online – 3ª edição. Disponível em: <<http://www.abralimp.org.br/biblioteca-manual-processos.asp>>. Acesso em 15 mai. 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 07 nov. 2018.

CSCMP (2011) - Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <<http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>>. Acesso em 07 nov. 2018.

FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. H. T. S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

FENILI, Renato Ribeiro. Gestão de Materiais. Brasília: ENAP, 2015. 168 p. (Enap Didáticos, N°1). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Enap+Did%C3%A1ticos++Gest%C3%A3o+de+Materiais.pdf/76d26d48-37af-4b40-baf1-072a8c31236a>>. Acesso em 05 jun. 2018.

GONÇALVES, Paulo Sergio. Administração de Materiais. 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html>>. Acesso em 10 nov. 2018.

HILSDORF, W. C.; et al. Integração de processos na cadeia de suprimentos e desempenho do serviço ao cliente: um estudo na indústria calçadista de Franca. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 2, p. 232-244, abr.-jun. 2009.

JOHNSON, Gerry.; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de Estratégia. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1990/decreto-99658-30-outubro-1990-342179-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 06 nov. 2018.

Lei Estadual n° 11.406/94. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=11406&ano=1994>>. Acesso em 26 nov. 2018.

Lei Federal n° 6404/76. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em 26 nov. 2018.

LIMPEZA predial - Prestação de Serviços de Limpeza, Asseio e Conservação Predial. Disponível em: <https://www.bec.sp.gov.br/BEC_Servicos_UI/CadTerc/UI_sVolumeItemRelaciona.asp>

x?chave=&volume=3&tible%20=Limpeza%20Predial%20target=>. Acesso em 18 mai. 2018.

NETO, Alexandre. Curso SEAC – MG Dimensionamento. Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação do Estado de Minas Gerais.

Planejamento Estratégico da MGS. Portal corporativo da empresa. Acesso em 22 nov. 2018.

SANTOS, Franklin Brasil. Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais. Dissertação (Dissertação em Controladoria e Contabilidade) – USP. São Paulo, p.157. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Public/Downloads/FranklinBrasilSantos%20(6).pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.