

Instituto de Educação Tecnológica
Pós-graduação
MBA Gestão de Projetos - Turma nº21
27 de Outubro de 2015

Título: A Importância de Gestão de Custos em Empresa de Construção Civil.

Jordânia Gonçalves Dantas Cabral
Engenheira de Produção
jordaniacabral@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo trata a importância de uma Gestão de Custos eficiente em empresas de engenharia no ramo da construção civil. Diante da globalização e da evolução tecnológica, as organizações perceberam a importância de se planejar e se estruturar cada vez mais, a fim de se tornarem mais competitivas e de se manterem firmes no mercado. O estudo apresentou a importância de uma gestão de custos e a implantação de um software, onde dava suporte ao controle e acompanhamento de custos na empresa, sob a ótica de um planejamento estratégico. No escopo do artigo, foi descrito o conceito de custos e software onde demonstra a relevância de uma gestão de custos eficiente e eficaz, utilizando ferramentas como suporte para a manipulação e acompanhamento dos dados. E assim, lançando mão de tais ferramentas de controle e acompanhamento de custos, em busca de alavancar os empreendimentos da empresa, pois tal estratégia poderá fomentar os negócios da empresa, onde aumenta a possibilidade de redução de custos em busca da excelência e também em prol do crescimento de seus empreendimentos e do reconhecimento de seus clientes.

Palavras-chave: Gestão de custo. Implantação de software. Controle de Custos na construção civil.

1 INTRODUÇÃO

O mercado vinha em um ritmo acelerado e em grandes expansões e nos dias de hoje experimenta uma retração econômica, e assim, diminuindo significativamente o crescimento econômico do país. Diante de tal situação, as empresas perceberam que precisam mudar e ou até mesmo inovar para que possam continuar sólidas no mercado. Por isso, muitas destas empresas utilizam a contenção de custos como um meio estratégico para conseguirem sobreviver, porém tal estratégia precisa ser bem estruturada e planejada. A gestão de custos pode ser sem sombra de dúvida um meio das empresas minimizarem os gastos desnecessários. Este processo pode conduzir ao aumento dos proveitos, reduções de custos e obter melhoria nos níveis de sua produtividade.

Este artigo tem como objetivo explorar a importância de uma Gestão de Custos eficiente em empresas de engenharia de construção civil. A produção da construção civil tem como base: ser um empreendimento único, produzido em seu local de entrega, vulnerável a condições climáticas e é de difíceis modificações caso não seja bem aceita pelo cliente. Por isso, torna-se tão importante a aplicação do sistema de gestão de custos eficiente, para que as organizações possam ter uma visão ampla de seus desafios e objetivos a serem alcançados, em busca de um fator preponderante para o sucesso de seu empreendimento, visando ao mesmo tempo, à redução de custo e a melhoria de qualidade de seu projeto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A gestão de custos dos projetos tem como principal papel o direcionar o projeto no que se refere aos recursos financeiros necessários que será despendido para a conclusão, e de que forma será realizado o controle de custos durante todo ciclo de vida do projeto (MARTINS; ROCHA, 2015). E assim, ter informações consistentes, para fornecer informações que servirá como base para avaliar tanto a viabilidade do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2014), a gestão de custos em projetos contempla processos sistematizados que visam planejar, estimar, monitorar e controlar os custos, com base técnicas e métodos explicitados a todos os seus participantes, objetivando finalizar um determinado projeto de acordo com o orçamento aprovado.

De acordo com Hank e Golvinsarajam (1997), os processos de gerência do custo do projeto incluem:

- Estimativa de custo: desenvolver uma aproximação dos gastos com os recursos necessários para a execução do projeto;
- Orçamento do custo: agregar os custos estimados de atividades ou dos pacotes individuais de trabalho para estabelecer uma base de custo;
- Controle de custo: influencia nos fatores que geram uma variação de custo e controlam as mudanças de orçamento do projeto.

A gestão de custos é um processo em que se utiliza um conjunto de técnicas multidisciplinares, que nos permite compreender a origem dos custos. Estes processos podem conduzir ao aumento dos proveitos, reduções de custos e obtenção de melhores níveis de produtividade (DINIZ; COUTINHO, 2014).

É importante compreender as diferenças dos significados de gasto, custo e despesas:

- Gasto: é a compra de bens ou serviços, pode ser uma aquisição onerosa de recursos econômicos, sempre provoca, necessariamente, a obrigação de pagar; porém pagamento e gasto são eventos distintos, podem ocorrer e geralmente ocorrem em momentos diferentes.
- Custo: é a expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens e serviços. Para que um evento seja caracterizado como custo há que satisfazer a dois requisitos: (a) ocorrência de consumo, utilização ou transformação de um recurso econômico e (b) objetivo de produzir bens ou serviços.
- Despesa; bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. (MARTINS; ROCHA, 2010).

Outro ponto importante a ser destacado são os custos fixos ou indiretos, onde estão relacionados diretamente com a execução do projeto. Estes custos existem mesmo que a empresa não esteja desenvolvendo o seu projeto, pois necessita de uma estrutura mínima onde estes custos devem ser rateados em todos os projetos existentes, a forma que vai ser distribuída cada empresa se baseia de uma forma, pode ser em partes iguais ou em função dos números de projetos ou proporcional aos custos diretos de cada projeto.

Os custos diretos são aqueles que possuem relação direta com a execução do projeto. No caso da atividade de projeto, o custo direto de maior importância e peso na composição do

custo total é a mão-de-obra especializada para sua execução. Por este motivo, este custo deve ser criteriosamente previsto no momento da elaboração do preço do projeto, e acompanhado com rigidez em sua execução.

Na visão de Shank e Golvindarajam (1997, p. 21) “no gerenciamento estratégico de custos sabe-se que o custo é causado, ou direcionado por muitos fatores que se inter-relacionam de formas complexas. Compreender o comportamento dos custos significa complexa interação do conjunto de direcionadores de custo em ação em uma determinada situação”. Este conceito destaca a importância do conhecimento e do gerenciamento de todos os fatores que interferem no custo final de um produto, principalmente neste novo modelo de concorrência, com margens de lucro reduzidas, onde o custo de produção define o resultado das empresas.

Por isso, e de suma importância identificar os processos de gerenciamento de custos, que segundo o Guia do PMBOK (2013) dividem em:

- Planejar o gerenciamento de custos: definir as políticas, procedimentos e documentação para o planejamento, gestão, desembolso e controle dos custos do projeto;
- Estimar custos: desenvolvimento de uma aproximação dos custos necessários para executar as atividades do projeto;
- Determinar o orçamento: agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalhos para estabelecer uma linha de base dos custos;
- Controlar os custos: processo que envolve a atualização da situação dos custos do projeto e gerenciamento das mudanças na linha de base de custos.

Segundo Trentim (2015) o plano de Gerenciamento de Custos descreve como deve ser elaborado e controlado o orçamento do projeto, enquanto a Linha de base de Custos é composta pelo orçamento aprovado e informações complementares.

É claro que para se implementar qualquer nova forma de gerenciamento tanto dos custos e/ou recursos as empresas buscam informações se será viável ou não tal investimento. Através de algumas pesquisas o autor afirma que “os custos de gerenciamento ficam normalmente entre 0,5% e 2% do valor total do projeto e que, embora muita gente considere caro gastar 1% com o gerenciamento em si, quando acontece algum erro devido à falta de gerenciamento adequado, os custos de correção são muito superiores a 1%” (VARGAS; 2015).

Para que ocorra a implantação de um sistema ERP nas empresas faz necessário seguir algumas etapas, antes mesmo da escolha de qual melhor será o sistema a ser utilizada na empresa, sendo que o primeiro passo está em identificar o momento certo desta nova adesão, bem como traçar quais os benefícios o sistema trará para a organização e os também os benefícios que o software poderá realmente trazer para as empresas.

A necessidade de implantação de um sistema nas empresas nasce na maioria das vezes, quando a situação da empresa está fora de controle, devido às informações distorcidas e perdidas e pela falta de integração entre as áreas.

No entendimento de Dourado e Baracho (2008), os ERPs são sistemas transacionais que focados no nível operacional, não oferecendo produtos que otimizem a capacidade analítica para suportar decisões de planejamento. Ou seja, são compostos por uma base de dados central e um conjunto de módulos e aplicativos.

Primeiramente é necessário entender o conceito de ERP. Segundo Oda (2015), o Software de Gestão Empresarial ERP é um sistema de gestão administrativa, financeira e comercial que funciona de forma integrada: uma venda gera uma ordem de serviço ou fabricação, encadeia a requisição de mão de obra, peça ou material, que reduz o estoque ou gera uma requisição de compra e alimenta o setor financeiro para prever os gastos e recebimentos. Desta maneira, um sistema ERP permite planejar, controlar os gastos, otimizar os processos de produção e assim por diante, possibilitando a melhoria da gestão e da tomada das decisões, pontos fundamentais para o crescimento da empresa.

Algumas empresas decidem em uma implantação de um novo software em busca de um gerenciamento mais eficiente, ou até mesmo pela troca software devido o crescimento de seu negócio e também pelo fato da ferramenta se tornar obsoleto.

Segundo uma pesquisa Chaos e Unfinished Voyages (1995) os principais fatores críticos de sucessos para um projeto de implantação de um ERP são (COLANGELO FILHO, 2001):

- Envolvimento do Usuário;
- Apoio da direção;
- Definição clara de necessidades;
- Planejamento adequado;
- Expectativas realistas;
- Marcos intermediário;
- Equipe competente e dedicada;

- Comprometimento;
- Visão e objetivos claros;
- Infraestrutura adequada.

A escolha correta do software a ser utilizada na empresa e a chave para o sucesso de sua implantação, pois proporcionará diversas melhorias a uma organização, onde trará maior confiabilidade dos dados gerados, sendo constantemente atualizados, redução de custos, otimização do fluxo de informação, e assim, diminuindo as redundâncias nas atividades, bem como o seu tempo de resposta, as incertezas e acima de tudo minimizando o retrabalho (ODA, 2015).

Porém, é importante salientar que ao adquirir um sistema de alto custo, isto não quer dizer que a escolha é a mais assertiva e que ao se tornar os módulos dependentes uns dos outros, pois cada departamento depende das informações das anteriores. Logo, as pessoas que manipulam e atualizam as informações precisam entender a importância de seu trabalho e que pela falta dele poderá trazer inúmeros problemas para a empresa (DOURADO & BARACHO, 2015).

3 MATERIAL E MÉTODOS (Estudo de Caso)

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de engenharia, com segmento de construção de imóveis; situada em Belo Horizonte/MG, especializada em construção de imóveis para a classe média e baixa, e oferecem também imóveis como casas e apartamentos não só em Belo Horizonte como também em outros estados.

O gerenciamento de custo tem como objetivo primordial o de identificar o custo necessário a ser despendido para a realização das atividades definidas através do cronograma e durante todo o ciclo de vida do projeto, visando assegurar que o projeto seja executado dentro do planejado e sempre alinhado com o orçamento aprovado para a execução do mesmo.

Diante de vários fatores a empresa ABC Engenharia percebeu a necessidade de mudanças e uma dessas mudanças norteou um controle mais efetivo, ou seja, buscava formas de mitigar as perdas, retrabalho informações claras, seguras e objetivas. E que estas informações e dados fossem atualizados constantemente, onde os setores e peças-chaves que os manipulassem pudessem acessá-las a todo e qualquer momento.

Inicialmente o software utilizados no setor de controle da empresa era o sistema RM, Excel e uma ferramenta que foi elaborada para a empresa ABC Obras e que nela continha todas as informações referente à obra que seria o planejado versus executado. E assim, tudo o que foi planejado e orçado estava descritos neste sistema, onde os engenheiros responsáveis poderiam acompanhar e liberar os pedidos das obras. Em paralelo utilizava uma planilha utilizando o Excel avançado, que dava suporte e reporte aos status das obras, onde utilizavam também o RM que é um suporte de implantação de sistema integrado de gestão empresarial, neste caso específico para a construção civil. As obras eram acompanhadas e controladas por engenheiros de controle e que tudo que era gasto estes engenheiros precisam liberar e avaliar o andamento através dos sistemas.

O mercado imobiliário passou por um grande crescimento nos últimos anos, e diante deste crescimento acirrado, a ABC Engenharia teve um crescimento gigantesco onde estas ferramentas não suportavam tantas informações.

Um dos aspectos vivenciados na empresa era que todas as obras inclusive as que não estavam sendo executadas em Minas Geras eram controladas e acompanhadas pelos engenheiros em Minas Gerais, e por isso as informações precisavam ser mais efetivas devido a distância. E para que, houvesse um controle mais eficiente e eficaz houve a troca de sistemas do RM para o SAP, no qual possibilitou a trabalhar apenas com uma ferramenta em busca de aperfeiçoar o processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos pontos a ser destacado em todo o processo de implantação e transição tanto das ferramentas como na forma de gerir e controlar os custos da empresa deve-se ao fator humano, pois ele é a peça chave e fundamental para o sucesso de toda a organização. Ao decidir por uma troca de uma ferramenta de trabalho de grande relevância para a empresa, é fundamental entender quais interfaces e dificuldades poderão ocorrer no momento desta troca.

Nesta implantação de um novo software na empresa ABC Engenharia o que ficou evidente é que inicialmente não se esperava o conflito de informações entre a ferramenta que era utilizada anteriormente com a nova ferramenta que estava sendo implantado, fato este que ocorreu, pois algumas informações ficaram perdidas trazendo problemas pontuais, retrabalho e ociosidade até resolver tais pendências.

Um das causas mais críticas durante a implantação do ERP foi o fator humano, pelo fato de inicialmente as definições referentes às atividades e ao papel de cada membro da equipe não estavam sendo claras e objetivas. Sendo assim, um dos pontos mais importantes para qualquer mudança é o planejamento, que neste caso se mostrou bem ineficiente, no que se refere a trabalhar as informações, pois não estava bem definida a importância do papel de cada membro da equipe, principalmente da equipe que alimentava o sistema. Uma vez que estes não entendem o seu verdadeiro papel dentro da organização ou não foram treinados adequadamente não adianta utilizar a melhor estratégia de gestão e também o melhor e mais novo ERP que está no mercado, que o objetivo não será cumprido, e assim, a perda de recursos tanto financeiros e humanos serão bem maiores.

5 CONCLUSÕES

Para que o modelo de gestão de custos e a aplicação do novo software tenham resultados eficazes e concretos, trazendo para a organização os resultados almejados é necessário que a empresa, bem como os seus gestores tenham a consciência de suas deficiências, entre as suas técnicas e de gestão, e que estes estejam de fato dispostos a mudanças. E que compreendam não só os potenciais benefícios que tal mudança ou adequação poderá oferecer, mas que compreendam também os desafios e dificuldades a serem implantados.

É de suma importância avaliar a cultura da empresa e trabalhar efetivamente com os envolvidos, de acordo com a realidade da empresa. E demonstrar a todos os envolvidos efetivamente o benefício que a implantação de um novo software trará para os projetos, e que inicialmente poderá haver maior dispêndio de seus trabalhos, no entanto, quando estiver totalmente alinhado e implantando os esforços irão diminuir, trazendo maior segurança e agilidade para o projeto.

Podemos afirmar, então, que o conhecimento dos custos da empresa é um fator decisivo para a sua sobrevivência, e que não basta apenas conhecer os custos de seus serviços/produto, mas sim buscar a melhoria contínua de seus processos, visando recursos que os permita a reduzi-los, de forma que seja perceptível pelos seus clientes, sendo assim, um produto de boa qualidade e de valores competitivos.

REFERÊNCIAS

A Guide to Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide 2004 Edition Project Management Institute - PMI®.

COLANGE FILHO, Lúcio. **Implantação de Sistema ERP**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

DOURADO, André; BARACHO, Francisco. **Implantação de um ERP: Vantagens e Desvantagens**. Disponível em: <<http://www.pt.slideshare.net/adourado/implantao-de-um-erp-vantagens-e-dificuldades-presentation>> Acesso em: 24 de Setembro de 2015.

HANK, J. K. & GOLVINDARAJAM, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS. E & ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados**: Custos e Margens Analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2015.

ODA, Orlando. **Implantação de um sistema ERP. Quando e Porque Implantar**. Disponível em: <<http://www.otk.com.br/implantacao-de-um-sistema-erp/>> Acesso em: 24 de Setembro de 2015.

PIRES, José Hernandez et al. **Gestão Estratégica de Custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TRENTIM; Mario. H. **Gerenciamento de Custos**. Disponível em:<<http://www.blog.mundopm.com.br/2013/08/29/gerenciamento-de-custos-parte-2/>>. Acesso em: 24 de Setembro de 2015.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Custo**. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/pmcost/>> Acesso em: 22 de Setembro de 2015.

Ano de entrega

Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, ____/____/____

CURSO: _____

SEMESTRE/ANO: _____

TURMA: _____

TÍTULO DO ARTIGO:

NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)

ASSINATURA
