

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

CASO DE ENSINO

DILEMA DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL:
MIGRAR OU NÃO PARA SERVIÇOS DE CONSTRUÇÃO E
MONTAGEM INDUSTRIAL.

Orientador: Professor Luiz Carlos Lund

Aluno: Renato Rivaldo Campos.

Turma: 21

Porto Alegre, setembro 2008

INTRODUÇÃO:

O caso escolhido trata-se de um dilema de decisão estratégica ocorrido em uma empresa com atuação no segmento de prestação de serviços. Refere-se a uma organização que se encontrava consolidada em seu segmento de mercado. Mercado este altamente competitivo e especializado de prestação de serviços de manutenção industrial, com atuação nacional.

Os principais setores de atuação eram o petrolífero e petroquímico, setores que passavam por período de expansão extremamente favorável, iniciado a partir de 2004, com investimentos consideráveis na área de construção e montagem. Tais investimentos eram sazonais e correspondiam a ciclos. O montante destes investimentos superava as expectativas. A empresa, através de uma demanda de mercado não atendida, estava sendo convidada a participar de concorrências para execução de contratos de construção e montagem, que proporcionam patamares de complexidade e volume de serviços acima da média que a mesma estava dimensionada e possuía competências estabelecidas. A questão é se a empresa ingressaria ou não neste novo mercado, viabilizando crescimento para a organização.

A EMPRESA:

A empresa foi fundada em 1990, no município de Porto Alegre – Rio Grande do Sul, iniciando seus trabalhos com uma estrutura extremamente racionalizada, constituída basicamente do proprietário, na época, com 28 anos e formado em engenharia mecânica havia dois anos, e alguns poucos colaboradores. Nos primeiros anos concentrou-se no mercado regional gaúcho de pequenas obras industriais, expandindo-se para o sudeste após 1996. O proprietário, engenheiro Silva, vem de uma família de comerciantes, com forte espírito empreendedor. Iniciou a trabalhar durante a adolescência, com trabalhos que variavam de balconista a motorista, levando seus estudos sempre em paralelo. Após sua formatura, trabalhou muito pouco tempo como funcionário, preferindo ter seu próprio negócio desde cedo, apresentando uma postura empreendedora muito forte. Sempre se caracterizou por uma grande capacidade de entendimento e interpretação dos cenários mercadológicos, além de uma competência empresarial elevada.

Silva vinha estruturando sua empresa à medida que os negócios cresciam. A empresa passou de um faturamento médio anual de US\$ 7,5 milhões no final da década de 90, para US\$ 40 milhões de média anual de faturamento no início dos anos 2000. A premissa para investimentos era a racionalização e otimização de recursos já existentes. Esgotada esta etapa, concretizava-se aporte de capital. A empresa operava com um quadro enxuto, qualificado e alinhado com suas crenças e valores. Preferia-se não aumentar a equipe, e conseqüentemente à capacidade produtiva da empresa, a perder-se o alinhamento com as crenças e valores da empresa.

A filosofia da empresa sempre foi calcada em forte gestão de custos e política de preço condizente com as exigências contratuais, ou seja, preferia-se não ter negócio a ter um mau negócio. Silva sempre receou que, o crescimento do negócio pudesse representar uma ameaça, se este crescimento não fosse sustentável, através de uma boa “saúde” financeira e uma equipe capacitada e comprometida.

A partir de 2004 a empresa passou por um processo de reestruturação e revisão de seus processos de gerenciamento, com objetivo de racionalizar e padronizar sua atuação nos diversos clientes espalhados pelo Brasil. Após a conclusão desta etapa, a busca de certificações de processos em normas internacionais foi uma consequência. Em 2006 a empresa certificou-se na ISO 9001:2000, em 2007 certificou-se nas normas: OHSAS 18001:1999 (norma referente à gestão de processos de segurança industrial) e SA 8000 (norma referente a requisitos de “responsabilidade social”). Tais certificações concedidas pelo BSI, “British Standards Institution”, evidenciaram uma evolução no sistema de gestão da Empresa.

BREVE HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS:

A empresa iniciou suas atividades de prestação de serviços de engenharia e manutenção em diversos seguimentos do mercado regional gaúcho: papel e celulose, petroquímico, petróleo e metalúrgico. Executando pequenos serviços

rotineiros nas fábricas, com pouca complexidade técnica. Silva logo entendeu que precisava sair desta condição, de prestar serviços de baixo valor agregado e grande número de concorrentes.

O cenário de atuação da empresa, no começo dos anos 90, sinalizava forte tendência de terceirização de atividades não ligadas à atividade fim de seus clientes, como por exemplo: serviços de manutenção. Havia também um cenário de instabilidade econômica, refletindo em considerável redução de investimentos em pequenas ampliações e novas instalações industriais, mercado este, que Silva atuava.

Este contexto fez com que a empresa focasse seus negócios em serviços de manutenção, serviços necessários e freqüentes, que carecem de mão de obra especializada. Dentro do segmento de manutenção, Silva optou por priorizar o mercado de refinarias de petróleo e pólos petroquímicos. Trata-se de uma prestação de serviço vital para garantir a operação e a continuidade de produção dos clientes.

A empresa dedicou-se, a especializar-se em “Paradas de Manutenção”. Paradas de Manutenção são eventos nos quais as instalações industriais cessam sua produção, para que os equipamentos sejam inspecionados e eventuais reparos possam ser realizados. Tais eventos devem ser realizados dentro do menor prazo possível, pois implicam em perda de produção por parte dos clientes. A complexidade técnica dos trabalhos, o grande volume de serviços em um prazo extremamente curto, além de elevados padrões internacionais de aceitação para requisitos de segurança, qualidade e produtividade, caracterizam a prestação de serviços de paradas de manutenção

nos segmentos de petróleo e petroquímico. Tais características determinam, um segmento especializado e restrito, propiciando negócios de boa rentabilidade e elevado risco.

O DILEMA

Na primeira década dos anos 2000 tínhamos um cenário de estabilidade econômica e crescimento nacional, aliado a descobertas de grandes reservas naturais de petróleo e gás natural. No cenário internacional, o petróleo passou a patamares de preços até então não imagináveis em períodos tão curtos. Provocando uma valorização em toda sua cadeia produtiva. O mercado Petroquímico e Petrolífero nacional iniciou um ciclo de investimentos buscando melhoria nos resultados das unidades já instaladas, e principalmente, instalação de novas unidade industriais de produção, refino e distribuição de petróleo e derivados. A empresa de Silva, por ser reconhecidamente um fornecedor diferenciado no mercado de manutenção, foi vista como uma alternativa, por parte dos clientes, para o mercado de construção e montagem de plantas industriais de petróleo e petroquímica. As empresas especializadas nesta atividade estavam no limite de sua capacidade. Os clientes começaram a enviar “Cartas Convites” (modalidade de licitação na qual são selecionadas determinadas empresas, previamente avaliadas/credenciadas), para participar de concorrências de construções e montagens industriais.

Silva estava em uma situação de relativo conforto, com relação ao andamento dos negócios, conseguira estabelecer uma carteira de contratos de longa duração (média de 03 anos) o que proporcionava uma certa estabilidade, além de possuir uma boa avaliação por parte dos clientes. Sua empresa continuava a ser convidada a participar de licitações de contratos de manutenção, garantindo um volume de negócios suficientes para manutenção dos custos fixos, e concretizando taxas de rentabilidades dentro dos parâmetros estabelecidos.

No decorrer dos anos, Silva conseguira montar uma equipe capacitada e de sua confiança, dimensionada para atender a demanda que o mercado estabelecia. No contexto pessoal, estava buscando um ritmo de vida menos estressante. Havia diversificado seus negócios para o ramo imobiliário, atividade que também lhe ocupava tempo e esforços, porém proporcionava-lhe maior satisfação profissional.

A perspectiva de desenvolver e realizar um novo produto - serviços de construção e montagem industriais, com fornecimento de toda cadeia do empreendimento (projeto, suprimento, montagem/construção, operação assistida.) - colocou Silva diante de algumas alternativas: Aumentar o negócio, através de um novo produto. Diversificar o negócio, sem aumentá-lo substancialmente, reduzindo os contratos de manutenção e remanejando algumas equipes para os novos contratos de construção, aumentando a média de faturamento anual em aproximadamente em 10%. Não aproveitar a oportunidade de mercado, e manter-se como empresa de manutenção consolidada no mercado, sem desvio no foco do negócio atual, buscando crescimento na área de serviços de manutenção.

AVALIAÇÕES

Silva iniciou uma análise mais profunda sobre os serviços de construção e montagens industriais (CMI). O mercado de construção e montagem estava aquecido em vários segmentos: papel e celulose, siderurgia, mineração, fertilizantes... Porém Silva avaliou que a entrada em um segmento diferente do mercado de atuação da empresa, petróleo e petroquímica, implicaria em mudanças nos padrões, praticados pela empresa, no tocante a: qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional. Estes padrões, que já faziam parte da cultura da empresa, não eram exigidos, pelos clientes dos demais segmentos, conseqüentemente, os preços destes mercados não contemplavam estes padrões. Tornando a empresa não competitiva. Silva optou, em um primeiro momento, por não avaliar a busca de negócios de construção e montagem, fora do segmento de petróleo e petroquímico.

Com a prestação de serviços de CMI, a empresa entraria em novos patamares de faturamento, com acréscimos anuais de aproximadamente 55%. Este crescimento dos negócios estava sendo esperado pelas pessoas da estrutura fixa da empresa, uma vez que sinalizaria oportunidade de crescimento profissional e econômico para todo grupo. A questão é que o crescimento do negócio deveria ser acompanhado, no mínimo com a manutenção das rentabilidades médias alcançadas, caracterizando assim um efetivo aumento de resultado econômico e financeiro.

O crescimento do negócio seria difícil através do aumento de atuação no mercado de manutenção atual, pois os clientes do segmento de petróleo e petroquímico, controlavam o volume de negócios das principais empresas de manutenção do país. Mantendo um equilíbrio de forças entre as concorrentes.

A alternativa para crescimento no negócio manutenção viria a partir do aumento do parque industrial, uma vez que o crescimento do mercado de construção e montagem implica, em um segundo momento, no crescimento do mercado de manutenção para as novas unidades instaladas ou ampliadas. Esperava-se que o aumento da demanda de serviços de manutenção ocorresse em um horizonte de 05 a 10 anos. Porém a empresa deveria preparar-se para esta demanda. Com investimentos em desenvolvimento de recursos humanos, melhorias de processos e inovações tecnológicas.

A empresa necessitaria de um planejamento estratégico voltado para o negócio manutenção. Com programas e planos de ação voltados para melhorar questões já conhecidas do negócio. A alternativa de desenvolver uma nova prestação de serviço seria um desvio no foco e deveria ficar de fora do planejamento estratégico, optando-se por aguardar o crescimento do mercado de manutenção.

O crescimento da empresa através da inserção em serviços de CMI requereria uma análise mais aprofundada. A partir de algumas experiências que a empresa possuía nestes serviços e informações coletadas junto a clientes, fornecedores e parceiros, Silva elegeu algumas questões que implicariam em alterações em sua organização. São elas:

- Necessidade de maior aporte de capital.
- Reestruturação organizacional.
- Necessidade de desenvolvimento de competências específicas para o novo negócio.
- Necessidade de maior número de fornecedores na participação da cadeia de valor do produto “construção e montagem de unidades indústrias”.

Necessidade de aporte de Capital

Os contratos de Paradas de Manutenção realizados pela empresa de Silva, tinham valores médios de 6 milhões de dólares, e duração média de quatro meses. Os contratos de construção e montagem, que Silva estava sendo convidado, tinham valores médios de 40 milhões de dólares e duração média de um ano. A modalidade de contratação, tanto de manutenção como de construção, caracterizavam-se por um período grande entre o fornecimento dos serviços/equipamentos e o efetivo pagamento dos valores correspondentes (trinta a sessenta dias), requerendo valores altos de capital de giro e risco financeiro. Os contratos de construção, como possuíam custos maiores de fornecimentos, deveriam possuir maior capital de giro.

Os contratos de construção e montagem, devido à necessidade de maior estrutura operacional, proporcionavam maiores custos fixos, evidenciando a necessidade de maior capital de giro, em uma situação de atraso de

recebimentos de valores. A previsão foi que o aumento médio no capital de giro da empresa como um todo deveria crescer em 60%.

Reestruturação Organizacional

A estrutura organizacional, no negócio de CMI, requer desenvolvimento maior nas áreas de suprimentos, projetos e planejamento/controle, em relação aos contratos de manutenção.

O número de variáveis a serem tratadas na execução dos trabalhos são muito maiores, que nos contratos de manutenção, onde os projetos e materiais são fornecidos pelo cliente. Os contratos de construção e montagem compreendem o fornecimento dos equipamentos e materiais a serem empregados, o que implicaria em uma profunda reestruturação no setor de suprimento da empresa, uma vez que nos contratos de manutenção, fica a encargo do cliente o fornecimento dos materiais a serem utilizados.

Os contratos de manutenção, por terem como objeto equipamentos já existentes, é usual que os projetos de engenharia sejam fornecidos pelo cliente. Os contratos de construção e montagem, do segmento de petróleo e petroquímico, geralmente determinam que o projeto de engenharia seja fornecido pela construtora, o cliente estabelece premissas básicas a serem atingidas, e a construtora desenvolve o projeto de engenharia. Silva teria

que desenvolver um grupo (engenheiros, técnicos, administradores) para gerenciar todas etapas de execução do projeto, pois já havia decidido que a execução seria terceirizada, cabendo a sua equipe a gestão.

A empresa teria que desenvolver e/ou contratar recursos com competências estabelecidas em gestão projetos, aqui representados por empreendimentos, com valores médios de US\$ 40 milhões, valores bem acima dos contratos executados até aquela data. Os corpos técnico e gerencial da empresa deveriam ser incrementados com profissionais das áreas de engenharia, administrativa, logística, jurídica, que atuassem na gestão de cada etapa do Gerenciamento do Projeto/Empreendimento: compreensão do ambiente do projeto, definição do projeto, planejamento do projeto, controle do projeto, execução do projeto.

Diante de tal cenário fica claro que a estrutura corporativa da empresa deveria ser revista tanto em quantidade quanto em qualificação. Esta estrutura não poderia ser mobilizada e desmobilizada a cada empreendimento, pois se perderia o “histórico” da empresa e cessaria o processo de aprendizagem da mesma. Esta nova estrutura, inevitavelmente, estabeleceria um novo patamar de custo fixo. Silva previa, por exemplo, um acréscimo de no mínimo 06 profissionais de curso superior e 08 profissionais de nível técnico, na estrutura corporativa (matriz), não considerando os acréscimos de recursos humanos que ocorreriam nos contratos, realizados em diversos lugares do território nacional. Havia uma previsão que os custos, somente com “folha de pagamento” da estrutura corporativa aumentaria em 35%, para um total de faturamento de US\$ 40 milhões ano em contratos de construção e montagem.

Desenvolvimento de Novas Competências

Seria necessário um plano de desenvolvimento de novas competências na organização. A inserção de um novo produto, com atividades ainda não dominadas pela equipe de Silva: serviços de suprimentos e logística, projeto de engenharia, serviços de automação industriais, serviços de construção civil, gestão de um número maior de empresas contratadas, etc...

A empresa possuía competências organizacionais seletivas, ou seja, competências que a diferenciavam na atividade de manutenção industrial: cumprimento de prazos, conhecimento técnico, agilidade de mobilização de recursos, etc...

A empresa teria que desenvolver competências básicas, em um primeiro momento, na área de construção e montagem.

Tais competências teriam que ser desenvolvidas no quadro de recursos humanos da empresa e complementadas com contratações. A empresa necessitaria aprimorar competências individuais e funcionais no processo de gerenciamento de projetos mais complexos. A fim de desenvolver uma competência organizacional de execução de empreendimentos de construção e montagens industriais.

Silva estava ciente que não havia no mercado de trabalho mão de obra especializada disponível, para atender a toda demanda, seria necessário o

desenvolvimento de um programa de aprendizagem na organização, algo bem mais complexo que programas de treinamentos. A empresa deveria desenvolver um modelo de aprendizagem calcado em uma visão sistêmica do negócio CMI. A visão sistêmica deveria ser desenvolvida através da análise dos novos processos e suas inter faces.

Estava em andamento um programa de “Gestão por Competências” alinhado com o planejamento estratégico estabelecido, o novo posicionamento em serviços de CMI provocaria revisões em questões como: objetivos compartilhados, desenvolvimento de pessoas, conhecimentos, etc...

Aumento do número de Fornecedores

As construtoras concentram-se na execução, com recursos próprios, de serviços que demandam maior quantidade de mão de obra. Serviços especializados, que não são corriqueiros, é usual a contratação de empresas específicas, o número de serviços especializados na construção de uma unidade industrial é elevado. Silva teria que desenvolver fornecedores em atividades não conhecidas, por ele, em um mercado aquecido. Muitos dos fornecedores estabelecidos estavam com suas capacidades esgotadas em contratos já firmados com grandes construtoras.

Outra questão importante é o fornecimento de materiais e equipamentos. Os fornecedores de materiais e equipamentos estavam com suas capacidades de atendimento a pedidos em seu limite, havia no mercado

falta de abastecimento de componentes a serem empregados nos empreendimentos como: tubulações, equipamentos elétricos, instrumentos, etc... Os fornecedores priorizavam grandes empreendimentos, com grandes pedidos. A falta ou atraso de entregas de materiais prejudica a continuidade do empreendimento, podendo ocasionar até a paralisação da execução dos serviços, abalando o equilíbrio econômico financeiro do contrato. A construtora, já estando mobilizada para execução do contrato, estabelece custos fixos que muitas vezes não são remunerados sem o andamento da obra.

TOMADA DE DECISÃO

Silva entendeu que precisaria analisar sua empresa dentro do contexto de mercado. Avaliou várias questões, além das enumeradas acima, tais como: o mercado de construção e montagem no segmento de petróleo e petroquímico, a concorrência com empresas deste segmento, pontos de melhorias identificados em sua empresa, as competências organizacionais que os diferenciavam, etc...

Para visualizar melhor a situação, Silva desenvolveu uma Matriz de SWOT (originalmente proposta por Piercy 1992, **S**trenghths- pontos fortes; **W**eakness-pontos fracos; **O**pportunities- oportuniades; **T**hreats- ameaças).

Matriz de SWOT

<p>OPORTUNIDADE:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Grande número de unidades industriais sendo incorporadas ao parque industrial brasileiro de produção, refino e distribuição de petróleo e produtos petroquímicos.➤ Carência de empresas de construção e montagem industrial com competência organizacional para executar empreendimentos de médio porte (US\$ 40 milhões) em clientes do segmento de petróleo e petroquímico.	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Possibilidade do ciclo de expansão da capacidade industrial ser interrompido, em função de instabilidades internacionais.➤ Aumento no número de fornecedores com forte participação na cadeia de valor do produto “construção e montagem industrial”, sejam eles equipamentos, materiais ou serviços. A quantidade de fornecedores capacitados para atender esta demanda era limitada, proporcionando riscos aos empreendimentos.
---	---

➤ O mercado de manutenção de petróleo e petroquímica seria expandido em aproximadamente 55%, a partir de novas instalações industriais, em um horizonte de 05 a 10 anos. Facilitando o crescimento do negócio manutenção.

➤ O aumento do mercado de manutenção, a médio prazo, poderá provocar a entrada de novos concorrentes, mais estruturados, que os atuais.

PONTOS FRACOS:

- Necessidade de reestruturação organizacional para atender as exigências de execução dos serviços de CMI.
- Cultura de gestão centralizada, prejudicando a agilidade nos processos administrativos.
- Falta de um Sistema de Gestão de Projetos para aplicação em montagem e construção industrial.
- Necessidade de desenvolver novas competências organizacionais, aliadas à falta de mão de obra especializada para o mercado de CMI, dentro e fora da organização.

PONTOS FORTES:

- A empresa possuía posição caixa favorável, possibilitando financiar boa parte das operações de construção e montagem. A necessidade de aporte de capital, não implicaria em endividamentos significativos.
- Domínio da cultura e requisitos estabelecidos pelos clientes das indústrias de petróleo e petroquímica.
- Forte cultura de atendimento a prazos e requisitos de qualidade, segurança industrial, saúde e meio ambiente.
- Práticas de índices de produtividades compatíveis com os melhores desempenhos do mercado.
- Cultura de gerenciamento, com foco em planejamento e controle.

CONCLUSÃO

A entrada da empresa no mercado de construção e montagem industrial proporcionaria um crescimento rápido do negócio, atendendo as expectativas da organização. Porém a empresa deveria preparar-se para este novo desafio, com desenvolvimento de novas competências, sob pena de comprometimento da rentabilidade dos novos negócios. As condições necessárias para estabelecer competências organizacionais necessárias para tais serviços, seriam decorrentes de um planejamento estratégico. As decisões e planos de ação, oriundos deste planejamento, certamente proporcionariam aumento da estrutura corporativa da empresa e conseqüente custo fixo da mesma. A estratégia de prestação de um novo serviço implicaria em riscos a estabilidade do negócio, porém é inerente ao negócio, quando a estratégia é crescer.

O crescimento também poderia vir com o aumento do negócio manutenção, porém demoraria mais, pois o aumento da demanda do mercado está a médio prazo. O crescimento seria menor, porém com menor risco, por tratar-se de um mercado conhecido. A questão é: A empresa direciona seu planejamento estratégico para entrar no mercado de construção e montagem industrial ou foca seu desenvolvimento para os serviços de manutenção, preparando-se para o aumento de mercado.

Referências bibliográficas:

Luce, Fernando Bins & Rossi, Carlos Alberto Vargas. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.

Ruas R.; Antonello C.L.; Boff L.H; Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações.

Duque, R.S; Petrobrás – Principais Investimentos 2003-2007. Apresentação à ONIP (Organização Nacional da Indústria do Petróleo) – Rio de Janeiro, junho 2003.

Agência Estadual de Notícias – Governo do Paraná – Petrobrás vai investir mais US\$ bilhões no Paraná- 09/04/2007.

Revista Química e Derivados, Edição número 475 de julho de 2008. Editora QD Ltda – São Paulo – SP.

Revista do CREA RJ de fevereiro de 2008 – Uma nova era para a indústria do petróleo – Elio Fernandes – Diretor Geral da Organização Nacional da indústria do petróleo.

Casarotto Filho, N. Gerencia de projetos. Florianópolis, Decisoft, 1992.

Paiva, Carvalho Jr, Fensterseifer – Estratégia de Produção e de Operações – Artmed Editora S.^a

