

Outsourcing da Manutenção

Da Subcontratação à Parceria

Hélder Mendonça
Director Geral



MAINTPHI
Maintenance Philosophy, Lda.

Encontre em nós, o seu parceiro
de manutenção Industrial!

The advertisement features a circular inset image showing various industrial tools, including a caliper, a depth gauge, and a dial indicator, resting on a technical drawing of a mechanical part. The background of the advertisement is a light blue and white abstract design.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Situação actual:

As Empresas estão a enfrentar a erosão das margens, limitação de recursos, forte competitividade e uma crescente exigência para uma **maior rentabilidade** do Capital investido.

Muitos Gestores reconhecem que não há muito mais a ganhar com a "Redução de Custos" e voltam-se para objectivos mais ambiciosos.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Situação actual:

Tradicionalmente, a **Manutenção** é vista como um “**Centro de Custo**” quando na realidade **deve ter um papel importante no aumento da Rentabilidade e criação de Valor** para os accionistas.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

Passar de uma prática de “Redução de Custos” para uma estratégia que focalize o **valor e a rentabilidade**, implica:

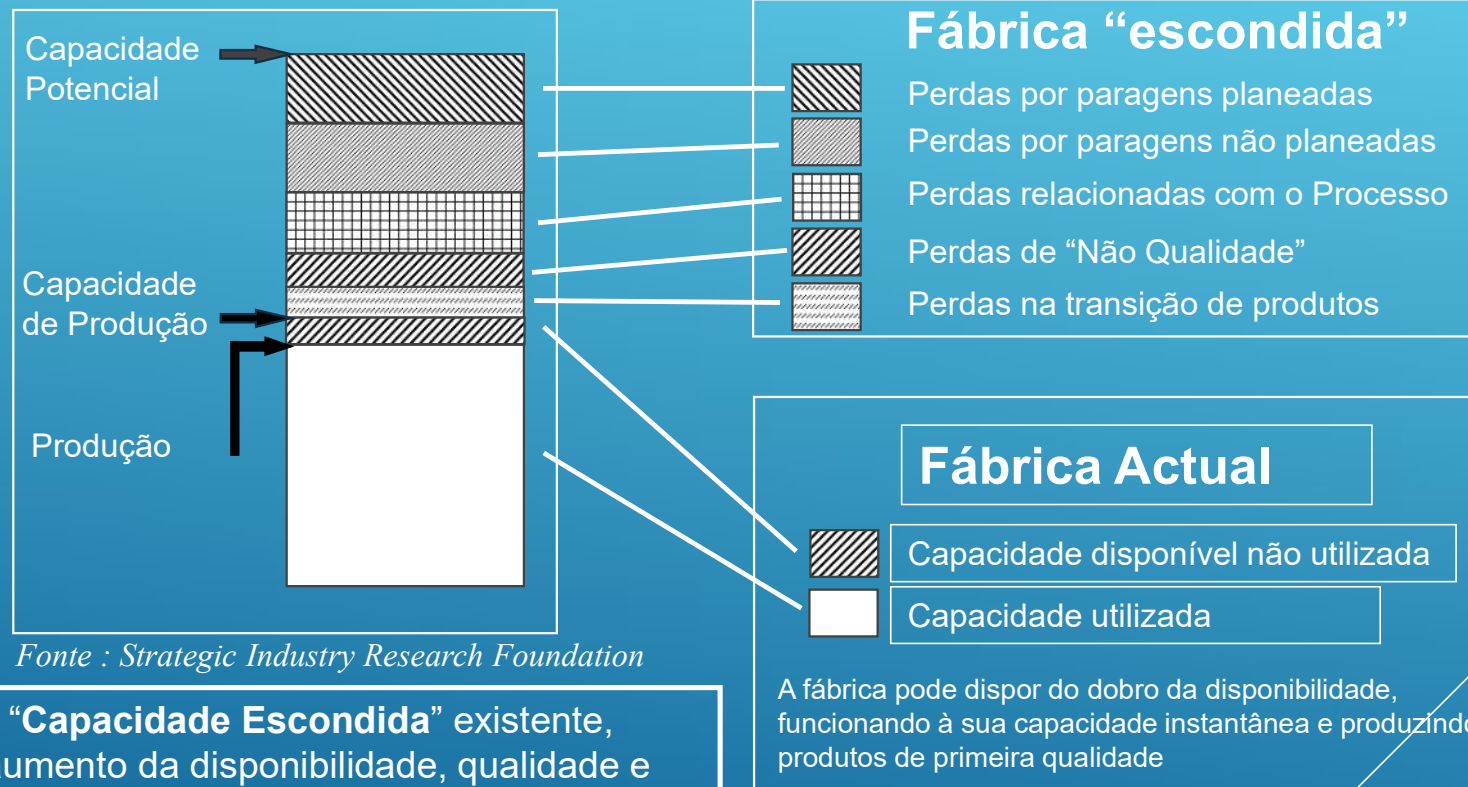
Mudança de Mentalidades.

com o foco no
médio/longo prazo.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Oportunidade:

Fábrica Escondida



Fonte : Strategic Industry Research Foundation

Aproveitar a “**Capacidade Escondida**” existente, através do aumento da disponibilidade, qualidade e velocidade dos seus equipamentos, permitirá **produzir mais com menos custos e/ou adiar, ou mesmo evitar, novos investimentos.**

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

As Empresas constataam que uma elevada eficiência dos seus activos não só contribui para o reforço do seu **Valor** mas também possibilita a criação de **novos modelos de negócio e novas formas de competir** num ambiente cada vez mais exigente.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

Uma Parceria permitirá que as empresas se **concentrem** no seu “**Núcleo de Negócio**” assegurando que os seus activos de produção operam com eficiência máxima.



Aqueles que aceitam este desafio podem beneficiar da **melhoria da Produtividade** e conseqüente **aumento da Rentabilidade**.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Outsourcing da Manutenção?



A solução terá de acrescentar valor para o Cliente.
Não é remédio para todas as situações!

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Evolução:

Aspectos:

Organização

Intervenção

Objectivo

Informação Financeira

Stocks

Motivação

Como era:

Matricial

Estruturada

Estabilidade

Mensal

Alta Rotação

Competir

Como é:

Processo

Flexível

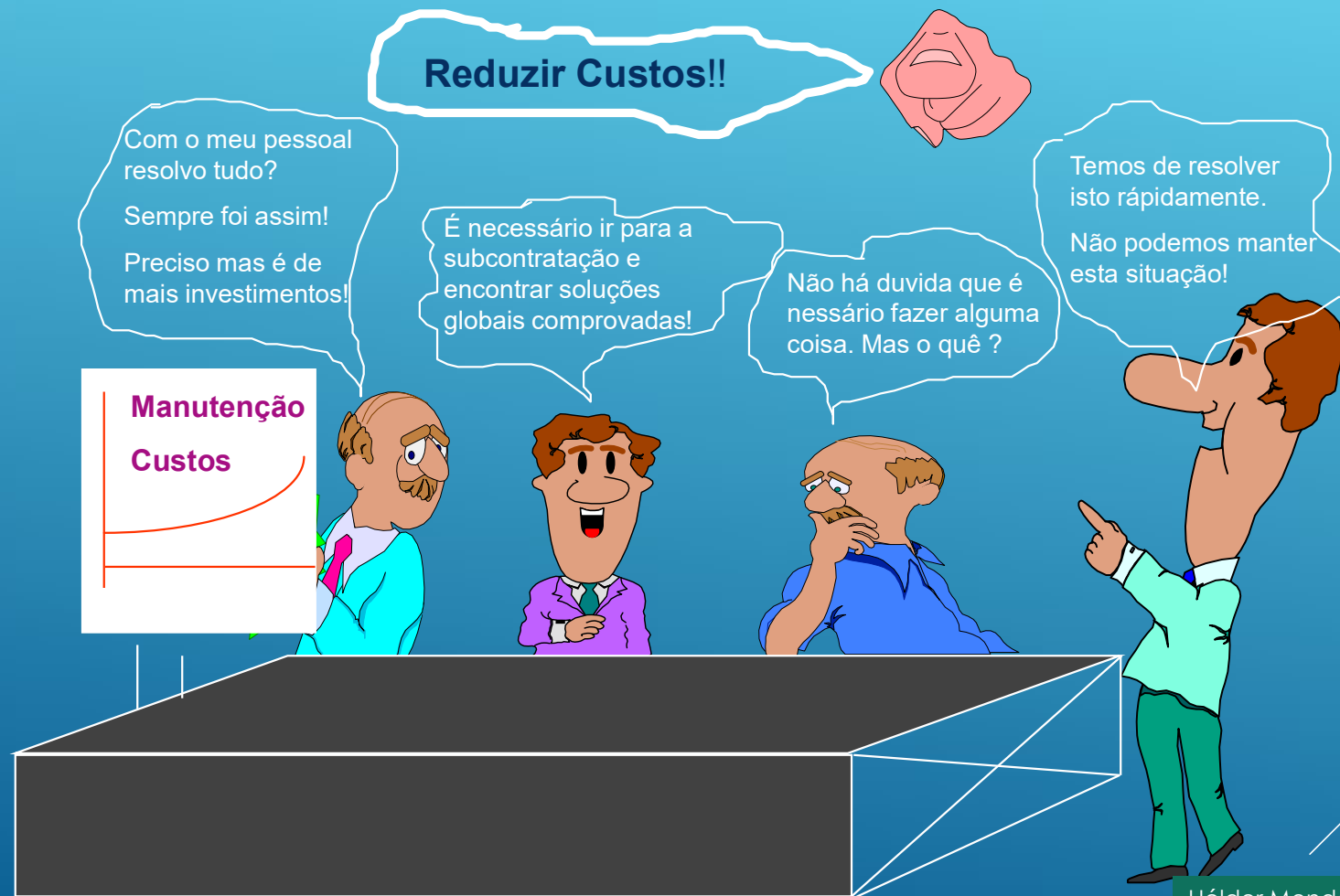
Melhoria contínua

Em tempo real

“Just in time”

Parceria

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria



Hélder Mendonça
Director Geral

MAINTPHI

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

Antes de iniciar um processo de “Outsourcing”, deve fazer uma reflexão sobre as suas motivações e ver se está preparado para o apoiar

O “Outsourcing” deve ser uma “Decisão Estratégica”

que inclui a avaliação dos potenciais parceiros e do futuro papel da actual organização e equipa de gestão.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Mudança e Melhorias

- É curioso que muitos directores de Empresas, onde a Manutenção tem um desempenho não satisfatório, **decidam contratar a Manutenção mas queiram que ela seja feita da mesma maneira como sempre foi feita**. Como será possível melhorar a produtividade dos equipamentos se a Manutenção não mudar? Uma característica chave do Prestador de Serviços de Manutenção é ser capaz de desempenhar o papel de “**Agente da Mudança**”. Um verdadeiro Parceiro de Manutenção **tem de ser capaz de estabelecer a cultura, atitude e disciplina na equipa de Manutenção** que existe nos restantes departamentos da organização.

- Um **erro comum** que é cometido quando se considera a possibilidade de se contratar é **focar somente a capacidade de reduzir custos de Manutenção**.

A redução de custos de Manutenção contribui para melhorar o resultado financeiro duma empresa. No entanto, uma **Manutenção eficaz e eficiente** poderá contribuir, de uma forma significativa, para reduzir os custos totais de produção. Nos casos em que a Manutenção é capaz de melhorar a disponibilidade da instalação, **olhar só para a redução de custos de Manutenção é como saltar por cima de “milhões” de Euros para procurar ganhar simples cêntimos**. A Manutenção pode contribuir significativamente para a rentabilidade da empresa.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Solução Global

• Um outro erro comum é contratar somente a componente **mão-de-obra**. A ideia de que o pessoal do prestador de serviços poderá executar melhor os trabalhos de manutenção do que os seus próprios recursos, e que esta situação resolve o problema, não é muitas vezes a realidade. Aliás, nada poderia estar mais longe da verdade. Na realidade 85% dos problemas da Manutenção estão relacionados com processos deficientes e só 15% relacionados com as pessoas. Quando o desempenho da Manutenção é fraco, é imperativo que os **processos de Manutenção** sejam corrigidos antes da questão do pessoal. Isto significa que todos os aspectos de Manutenção devem ser planeados para a **Melhoria**. Para além da componente mão-de-obra, cada um dos processos e aspectos de Manutenção deve ser melhorado (p. ex, ordens de trabalho, manutenção pró-activa, peças de reserva e seu fornecimento, ferramentas, etc), a gestão da Manutenção, o CMMS e as tecnologias de Manutenção. O Parceiro deve ser capaz de controlar todos os aspectos do sistema de Manutenção se se pretender uma melhoria da disponibilidade dos equipamentos de produção.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Gestão de uma relação de Parceria

• Em muitos casos, o que as empresas desejam é “**passar o macaco para outro ombro**”. O desejo é aliviar-se de um problema, **passando a Manutenção a ser um problema do Parceiro**. Este cenário é uma fórmula garantida de **insucesso**. **Quer a Manutenção seja realizada por contratação quer com recursos próprios, a direcção da empresa deve envolver-se sempre na função Manutenção**. Em Parceria, a direcção da empresa deve gerir os resultados da Manutenção e não as actividades de Manutenção. O fundamento de todas as relações de Parceria deve ser o ganho mútuo num ambiente “**Win-Win**”. Uma verdadeira Parceria, baseada na confiança mútua, deve ser construída.

• É ainda importante, que o prestador de serviço e o seu pessoal sejam vistos como **membros da mesma equipa da Empresa**. Frequentemente, o Parceiro é tratado como um “**outsider**” pela primeiras linhas ou mesmo pela Gestão. Eles são “**aqueles homens da Manutenção**”. Esta situação cria um ambiente que **inibe as melhorias e dificulta a optimização da eficiência da instalação**. O Parceiro deve participar nos eventos sociais da Empresa, nos programas de Formação e Segurança.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Acesso a boas práticas de Manutenção

- Uma das vantagens da contratação da Manutenção dos equipamentos de produção é aceder a boas práticas de Manutenção, que incluem:
 - 1.Liderança da Manutenção
 - 2.Manutenção Planeada / Preventiva / Preditiva
 - 3.Melhoria da Fiabilidade
 - 4.Gestão dos materiais de Manutenção
 - 5.Relacionamento em Parceria
 - 6.Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - 7.Tecnologias de Manutenção
- Alguns departamentos de Manutenção têm conhecimento, informação técnica e pessoas que podem implementar boas práticas em algumas ou todas estas áreas. No entanto, a maior parte do tempo deste pessoal é passado a apagar “fogos”, reparando equipamentos que pararam. É difícil implementar as melhores práticas quando existe pouco tempo para fazer outra coisa para além de reagir. Contratar um Parceiro adequado dará acesso mais rápido a estas melhores práticas. A oportunidade para a **Mudança** é quase imediata.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

- **Indicadores de Desempenho - “Se não o pode medir, não o pode melhorar”**

- Uma função Manutenção eficiente carece de dados de Manutenção e de **métricas de desempenho para a melhoria contínua**, bem como de um **Sistema informático para Gestão da Manutenção (CMMS)**.

Medir a eficácia da Manutenção tem sido uma tarefa difícil. Os parâmetros que tradicionalmente a Manutenção mede são simples métricas operacionais. No entanto, se realmente se pensar no que afecta a **disponibilidade** dos equipamentos então deveremos incluir também:

- Formação, Segurança, Emissões Poluentes, etc.
- O indicador que melhor serve para medir o sucesso de um programa de Manutenção é o **custo por unidade produzida**. Na medida em que a produção aumenta, o custo por unidade produzida deve diminuir. Da mesma forma, se a produção diminuir os custos totais de manutenção devem também acompanhar esta diminuição. Outros indicadores de Manutenção podem ser, por exemplo, o cumprimento do **Plano de Manutenção pro-activa** e a **rotação de peças de Manutenção**. Seja qual for o indicador que utilize, deve assegurar que a Manutenção está a contribuir para a diminuição do **custo total de Produção** e a melhorar a **rentabilidade** da instalação. **A melhoria contínua deve ser o fundamento de qualquer organização de Manutenção.**

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

- Etapas do processo de decisão “Fazer com recursos próprios vs subcontratar”:
 - **Listar actividades ou funções a incluir no processo**
 - **Avaliar os riscos de subcontratar e de fazer com recursos próprios**
 - Irá ter necessidade de divulgar informação crítica?
 - Poderá o fornecedor causar incidentes pelos quais o Cliente se mantém responsável, ou que irá pôr em risco a sua reputação?
 - Poderá efectivamente controlar a prestação de serviço para evitar danos maiores ou perturbação de qualidade?
 - Irá a subcontratação causar perturbações graves de trabalho?
 - **Avaliar o “valor” de fazer com recursos próprios versus subcontratar**
 - A subcontratação vai reforçar a sua capacidade competitiva?
 - **Classificar a facilidade de transição**
 - Se decidir subcontratar, existem fornecedores alternativos qualificados e disponíveis?
 - O que é preciso fazer para obter os recursos e qualificações não disponíveis?
 - No caso de serem necessários recursos elevados para realizar a actividade, será necessário assumir grandes compromissos?
 - Poderá alienar os recursos excedentes, se se decidir por uma Parceria?

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Reflexão Estratégica

• Listar actividades ou funções a subcontratar

Existem várias recomendações que apoiam a contratação das actividades “não nucleares”. A dificuldade destas recomendações é que não fornecem guias para a definição das actividades que devem ser consideradas como “não nucleares”. No limite, em muitas das empresas que adoptam esta recomendação, a discussão acerca do que é “nuclear” ou é “não nuclear” termina sendo muito subjectiva e dependente da opinião de uma pessoa que se sobrepõe à das restantes. A proposta apresentada propõe tomar a decisão baseada numa matriz dois por dois:

Ref: Sandy Dunn, PWC
Maintenance Outsourcing / Critical Issues

	Nuclear	Não nuclear
Competitivo	Manter como está	Reflexão profunda e avaliação de soluções
Não competitivo	Reestruturar (Subcontrat. Provisória)	Subcontratar

Hélder Mendonça
Director Geral

MAINTPHI

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Listar actividades ou funções a subcontratar

No diagrama, considera-se a decisão de subcontratar em duas dimensões:

• A primeira, “**Nuclear / Não nuclear**”, considera a **importância da actividade** proposta para subcontratação ter ou não um potencial impacto significativo, e não controlável, nos resultados da empresa (risco económico, reputação, responsabilidades, acesso a know-how crítico da empresa, etc). No que respeita à **Manutenção**, este facto **varia de empresa para empresa**, em função da indústria onde se inclui e da sua estratégia para competir no mercado. Por exemplo, para uma empresa onde a **competitividade é muito influenciada pelo custo baixo de Produção** (sendo os custos de Manutenção maioritários), **a Manutenção tem claramente uma importância estratégica para a empresa**. Subcontratar a Manutenção neste ambiente implica uma reflexão mais profunda de eventuais consequências. Noutros segmentos onde o custo de Manutenção tem um peso menor nos custos totais de Produção a função Manutenção é potencialmente uma candidata à subcontratação.

• A segunda dimensão, “**Competitivo / Não competitivo**”, considera a forma como a função é avaliada comparativamente a função idêntica de concorrentes ou terceiros. Tem em conta o custo, o âmbito, a qualidade do serviço, entre outras considerações.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Reflexão Estratégica

- Listar actividades ou funções a subcontratar

Considerando as duas dimensões em conjunto podem obter-se quatro situações:

1. Para as funções que são “**Nucleares**” e que são realizadas de uma forma “**Competitiva**” a solução deverá ser “**Manter como está**”;
2. Para as funções que são “**Nucleares**” mas que são realizadas de uma forma “**Não competitiva**” a solução de longo prazo será a de “**Reestruturar**” para as tornar, se possível, competitivas. Provisoriamente, pode ser tomada a decisão de avançar com uma subcontratação de curto prazo, mas com o objectivo de longo prazo de vir a ser realizada com recursos próprios.
3. Para as funções que são “**Não nucleares**” e que são realizadas de uma forma “**Competitiva**” deverá ser efectuada uma “**Reflexão profunda**” para avaliação de soluções.

Poderão ser ponderadas soluções como:

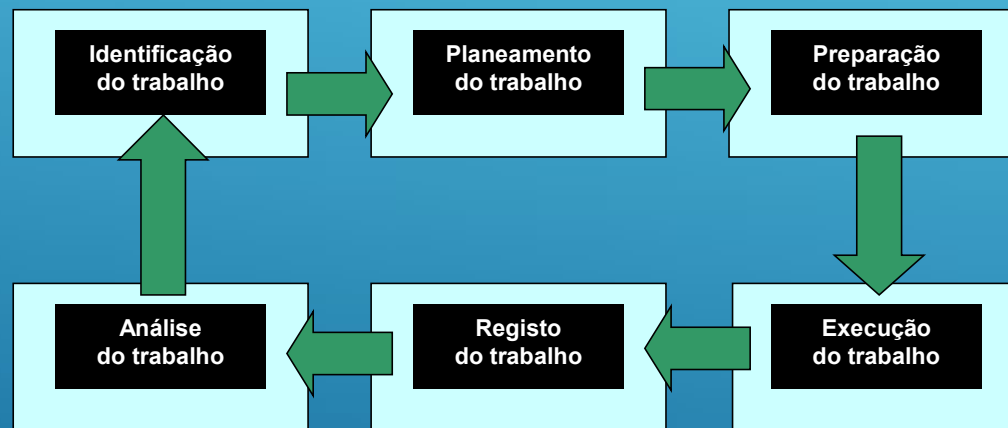
- Alienar a função, uma vez que pode ser uma potencial preocupação no futuro
 - Subcontratar a função
 - Prestar serviços a serviços para terceiros
 - Transformar a função numa fonte potencial de competitividade
4. As funções que são “**Não nucleares**”, e que são hoje realizadas de uma forma “**Não competitiva**”, a decisão deverá ser a de as “**Subcontratar**”.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Reflexão Estratégica

• Que aspectos da Manutenção contratar?

Uma consideração importante quando se decide a contratação é que aspectos da Manutenção contratar. Sendo a Manutenção um processo constituído por seis actividades, como indicado a seguir, existem várias opções.



Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Que aspectos da Manutenção contratar?

A primeira opção, é a empresa contratar simplesmente a “**Execução**” enquanto mantém as restantes actividades com recursos próprios. Isto é muitas vezes feito quando se subcontratam recursos para complementar a equipa própria durante períodos de tempo de sobrecarga ou durante Paragens Gerais.

Uma solução alternativa é contratar **todas as actividades** indicadas, à **excepção da Análise e da Identificação do Trabalho**. Nesta solução, o Parceiro irá planear e preparar o seu próprio trabalho, e decidir como e quando executar o trabalho, mas o controlo do que deve ser feito mantém-se na Empresa.

Uma terceira solução é contratar a **totalidade das actividades** indicadas, entregando ao Parceiro também o controlo sobre o desenvolvimento da estratégia da Manutenção dos equipamentos (p. ex, Planos de Manutenção Preventiva e Preditiva).

Nesta situação, o **contrato deve ser estruturado à volta de objectivos e resultados** a atingir em termos de Desempenho dos equipamentos, permitindo ao Parceiro ter a liberdade de decidir a melhor forma de o conseguir.

Há vantagens e inconvenientes de cada uma das soluções.

A solução mais apropriada dependerá da situação particular de cada Empresa.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

► Reflexão Estratégica

• Que aspectos da Manutenção contratar?

Olhando agora à forma como a Manutenção se enquadra na estratégia de **Gestão de Activos** duma empresa (como ilustrado a seguir), suscitam-se novos desafios.



Por exemplo, será necessário assegurar um **interface perfeito entre o Parceiro e a Produção**, bem como definir as **obrigações e responsabilidades de ambas as partes**. Muitas empresas estão a aplicar os princípios do **TPM – Total Productive Maintenance**, que encoraja os operadores da Produção a assumirem maiores responsabilidades no desempenho dos equipamentos, e também a executarem algumas actividades simples de Manutenção. Existe também uma maior consciencialização sobre o impacto da forma como os equipamentos são operados nos custos de Manutenção e na necessidade de se efectuarem acções de Manutenção se os objectivos de Desempenho dos equipamentos não estão a ser alcançados. Assim, é vital a existência de uma estreita relação e trabalho de equipa entre o Parceiro e a Produção. Esta situação pode conduzir a uma solução alternativa que passa por incluir a operação da instalação no contrato chamado, então, de O&M (Operate & Maintain), usuais nas “Utilidades”.

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Que aspectos da Manutenção contratar?

Finalmente, existe o argumento de que a Manutenção está limitada na obtenção de desempenhos superiores devido às características dos equipamentos a manter.

“O melhor que a Manutenção pode alcançar é a fiabilidade e o desempenho inerentes ao projecto inicial do equipamento”.

Há quem defenda que a melhor forma de ultrapassar esta limitação é dar também ao Parceiro a responsabilidade pela **concepção dos equipamentos**. Isto pode ser realizado dando-lhe a responsabilidade por modificações ou ainda pela concepção inicial de equipamentos, como num **contrato BOOM** (Build, Own, Operate & Maintain), que ganham vantagem em muitos projectos para infra-estruturas.

Gestão de Activos:

- **Dono dos Activos**
- **Gestor de Activos**
- **Prestador de Serviços**

Outsourcing da Manutenção - da Subcontratação à Parceria

▶ Reflexão Estratégica

• Se, após esta reflexão, concluir que:

- Existem vantagens estratégicas e competitivas que recomendam o *Outsourcing*;
- Precisa de se concentrar na sua actividade nuclear, que é aquela que lhe traz maior valor acrescentado;
- Está comprometido com o sucesso desse processo e portanto vai apoiá-lo, ajudando a ultrapassar as dificuldades que qualquer processo de Mudança tem na sua implementação;
- Está disponível para criar um ambiente de Parceria e partilhar os Riscos e Benefícios com o seu Parceiro,

... deve então planear a sua implementação com o maior cuidado.

Na medida em que todas as partes entendam o porquê, os seus objectivos, e revejam continuamente as expectativas, tanto da Empresa como do Parceiro, o processo deverá ter sucesso e então serão alcançados os resultados desejados.

МАИΝΤΡΗ