

Outsourcing da Manutenção

Parceria de Manutenção

Questões prévias à implementação

Hélder Mendonça
Director Geral



Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Se:

• após a reflexão preparatória para tomada de decisão se 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.

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

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Porquê?

- A redução de custos tem sido a “solução” proposta para quase todas as dificuldades que as empresas enfrentam. Viveram-se processos de “Downsizing”, “Reengineering” e “Cost cutting” mas estes processos têm limites. Com estes processos várias empresas foram conduzidas a situações de estrangulamento em que perderam capacidade operacional.
- A **alternativa** é o recurso a uma estratégia que não passe pela descapitalização da Empresa mas que focalize o **Valor e a Rentabilidade, através do aumento da eficiência da sua instalação.**

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Para quem?

▶ Perfil do cliente ideal

Factores de sucesso

- Envolvimento da Administração
- Apoio da estrutura
- Compatibilidade cultural
- Relacionamento comercial anterior
- Reconhecimento do espírito de Parceria
- Aceitação do princípio da remuneração em função do Desempenho
- Reconhecimento do valor da Automação

Factores de decisão

- Utilização reduzida de aplicações e estratégias de optimização
- Ocorrências com perdas de produção importantes
- Custos de Manutenção acima da média
- Limites de Recursos Humanos e de Capital
- Requisitos de negócio com competitividade global

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Para o quê?

▶ **Criação de Valor**

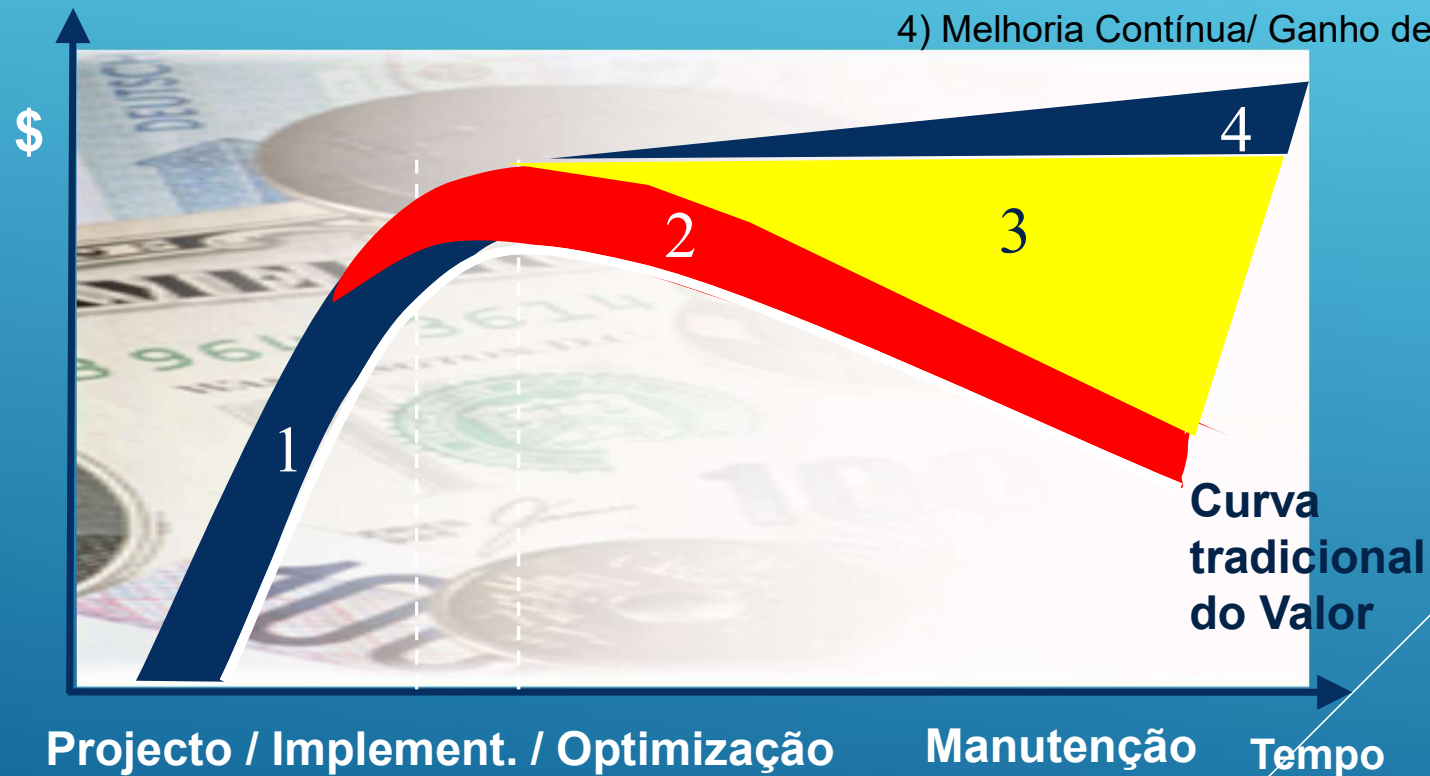
- Melhorar a eficiência dos equipamentos e sistemas sub-utilizados;
- Partilhar o risco do negócio e transferir o risco tecnológico;
- Utilizar metodologias comprovadas;
- Tornar o custo operacional preeditível e reduzir a necessidade de investimentos significativos;
- Comprometer o Parceiro através de indicadores de acompanhamento do Desempenho com impacto directo na remuneração do contrato;
- Contratar a Melhoria Contínua.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Para o quê?

▶ Criação de Valor

- 1) Implementação acelerada
- 2) Aumento do Valor Global
- 3) Eliminação da degradação
- 4) Melhoria Contínua/ Ganho de Produtividade



Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Para o quê?

▶ **Criação de Valor**

- Aumento da disponibilidade para produção;
- Menor custo de Ciclo de Vida;
- Aumento da Rentabilidade da actividade através de uma maior eficiência dos Activos e menores custos de Manutenção;
- Maior retorno dos investimentos (ROI);
- Maior retorno dos Activos/Capital (RONA/ROCE);
- Aumento de Competências;
- Aumento da Satisfação e Lealdade do Cliente face a fornecimentos com menores prazos de execução, mais fiáveis e de qualidade superior.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

- ▶ Com quem?

A selecção do parceiro com experiência na Gestão e Execução da Manutenção é um processo crítico para quem inicia esta **Transformação**.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Com quem?

▶ Requisitos para o Parceiro (1)

- **Valores e Princípios semelhantes;**
- **Objectivos comuns;**
 - Colaboração baseada no Desempenho;
 - Cooperação – partilha de Riscos e Benefícios;
- **Experiência na implementação de contratos baseados no Desempenho;**
- **Complementaridade de competências e valências;**
 - Acrescentar conhecimento e especialistas;
 - Mobilizar recursos adequados.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Com quem?

▶ Requisitos para o Parceiro (2)

- **Capacidade / Experiência específica em:**
 - Gerir processos e equipamentos para maximizar a Produtividade e reduzir custos;
 - Desenvolver e implementar ferramentas de Gestão de Manutenção;
 - ajuda à decisão / integração da análise de Condição com o Risco;
 - Utilizar processos de Melhoria Contínua numa combinação otimizada (RCM, RCA, FMECA, TPM, PM, CBM, CMMS, etc.);
 - Utilizar as mais recentes tecnologias e sistemas.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Com quem?

▶ Requisitos para o Parceiro (3)

• O que diferencia um “Performer” dos restantes?

- Os primeiros implementam, enquanto que os restantes, não!

A maior parte das organizações gastam mais tempo a planear o que fazer do que a executar. As melhores organizações investem tempo no desenvolvimento, documentação e a acordar o que fazer, mas muito mais na implementação de planos de Fiabilidade e de Manutenção de longo termo.

É importante que os planos de acção tenham tempo suficiente para apresentarem resultados e consolidá-los. Alterações sistemáticas impedem a obtenção de resultados.

Eles consideram que uma mudança na organização não pode ser feita sem que antes estejam implementados os sistemas e processos essenciais de manutenção, detidos pela equipa de execução. Eles têm os processos documentados e implementados e trabalham continuamente para a sua melhoria.

• Porquê dos Programas de Melhoria Contínua?

- Os planos de melhoria contínua devem ter uma linha de partida mas nunca uma linha de meta! Se se parar de melhorar, não se será Bom no futuro.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Como?

▶ Por consulta / convite ou por concurso?

- Um concurso não garante a melhor solução técnica;
- Um processo de concurso / proposta não conduz normalmente a uma situação “Win–win”;
 - considerar que a vantagem competitiva de um Parceiro é fundamentalmente a diferença de preços das suas propostas, é muito pouco ambicioso;
- A selecção do Parceiro deve ser efectuada por consulta / convite, avaliando as capacidades desse Parceiro face aos requisitos da Parceria.

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Processo de selecção do Parceiro

- Calcular o índice de competitividade de cada candidato;
- Listar e seleccionar o candidato através do índice de competitividade;

- **As opções de Parceria com maior índice de competitividade são as que oferecem menos risco e mais valor, com menor esforço de transição.**

Outsourcing – Parceria de Manutenção

▶ Processo de selecção do Parceiro

- **Na selecção do Parceiro não deve ser tido em conta somente os seus preços, mas avalie também o seu índice de competitividade, nomeadamente a:**
 - Situação económico-financeira;
 - Estratégia, concepção, processos e ferramentas para a Manutenção, que processos faz intenção de desenvolver e como vai medir os seus resultados;
 - Para que haja uma mudança positiva na situação actual é fundamental que o Parceiro implemente sistemas eficientes de trabalho.
 - Quadro de Recursos Humanos;
 - Política de Recursos Humanos e Formação;
 - Política de inovação & desenvolvimento;
 - Política de Segurança, Ambiente e Saúde;
 - Rede de fornecedores;
 - Outras.

МАИΝΤΡΗ