

Considerações para uma empresa que pondera externalizar a Manutenção

1. Porque externalizar a manutenção?
 2. Porque com uma única empresa?
 3. Porque contratar a Gestão da Manutenção em vez de serviços de manutenção?
 4. Porque seleccionar um Parceiro em vez de lançar um concurso?
 5. Quais os requisitos para o Parceiro?
 6. Qual o âmbito típico de um contrato?
 7. Quais as principais questões contratuais?
 8. Qual a estratégia para a redução de custos e aumento da produtividade da instalação?
 9. Qual a expectativa de poupança para a redução de custos e de perdas?
 10. Quais os resultados expectáveis para o contrato?
 11. O que irá acontecer ao pessoal actual de manutenção?
 12. Quais os passos a seguir à seleção do Parceiro, e antes do início do contrato?
-

1. Porque externalizar a manutenção?

- a. Para concentrar a atenção, esforços e investimentos no negócio da empresa;
- b. Para realocar recursos para questões estratégicas importantes;
- c. Para reduzir os custos operacionais e de posse;
- d. Para ganhar acesso a recursos não disponíveis internamente;
- e. Para aceder a boas práticas, conhecimento e competências;
- f. Para aumentar a flexibilidade de gestão do orçamento;
- g. Para ter um “Cash Flow” preditivo;
- h. Para acelerar mudanças e melhorias;
- i. Para reduzir dependências internas;
- j. Para utilizar melhor os activos industriais.

2. Porque com uma única empresa?

- a. Para evitar custos múltiplos indirectos de estrutura;
- b. Para reduzir o número de interfaces;
- c. Para reduzir os custos de controlo;
- d. Para ter uma solução completa para a manutenção;
- e. Para assegurar responsabilização pelos resultados;
- f. Para implementar um sistema de pagamento função desempenho, relacionado com os resultados globais da empresa (não com processos parciais);
- g. Para ser atractivo e obter melhores condições de preço do prestador de serviços (factor de escala);
- h. Para poder transferir a equipa de manutenção para uma empresa, sem impacto social.

3. Porque contratar a Gestão da Manutenção em vez de serviços de manutenção?

- a. Para implementar uma solução total para a manutenção, recorrendo ao “estado da arte” de práticas de engenharia e gestão da manutenção;
- b. Para eliminar uma dupla estrutura para a supervisão e para engenharia (e custos);
- c. Para eliminar posições intermédias entre o pessoal de operação e manutenção;
- d. Para reduzir a resistência à Mudança;
- e. Para minimizar a distinção entre a equipa de manutenção;
- f. Para acelerar a implementação de novas práticas;
- g. Para eliminar interfaces desnecessários;
- h. Para acelerar o processo de decisão;
- i. Para assegurar a responsabilização pelos resultados;
- j. Para alinhar melhor os objectivos do prestador e do Cliente (eliminação das perdas de produção e de avarias dos equipamentos);
- k. Para implementar um sistema de pagamento função do desempenho, relacionado com os resultados globais da empresa (não com processos parciais);
- l. Para ter uma única identidade para a equipa de manutenção;
- m. Para facilitar a implementação de práticas de “trabalho em equipa”.

4. Porque seleccionar um Parceiro em vez de lançar um concurso?

- a. O processo de concurso não assegura a melhor escolha técnica;
- b. O processo de concurso requer um esforço prévio para preparar um Caderno de Encargos bem especificado e detalhado;
- c. O processo de concurso requer tempo para comparar as propostas;
- d. Um processo de concurso normalmente não conduz a uma situação “win/win”;
 - i. O processo de concurso é usado na subcontratação tradicional, e não para Parcerias de longo prazo e/ou alianças estratégicas;
- e. Uma aliança estratégica tem requisitos distintos dos de um processo de concurso para a subcontratação tradicional, nomeadamente:
 - i. Visão, valores e princípios similares;
 - ii. Situação financeira sólida;
 - iii. Visão de longo prazo;
 - iv. Objectivos alinhados;
 - v. Termos contratuais “Win/win”;
 - vi. Confiança mútua:
 - 1. Para compreender a cultura, “drivers” e práticas do Parceiro;
 - 2. Para partilhar informação;
 - vii. Flexibilidade;
 - viii. Cooperação (espírito de equipa);
 - ix. Uma escolha mútua cuidada.

5. Quais os requisitos para o Parceiro?

- a. Empresa cujo negócio principal seja a prestação de serviços de Manutenção Industrial;
- b. Empresa local com recursos locais;
- c. Empresa com acesso a recursos adicionais, se necessário;
- d. Empresa com experiência em gestão da Manutenção, e não só na execução da manutenção;
- e. Empresa com resultados comprovados;
- f. Empresa com solidez financeira;
- g. Empresa com suporte de Engenharia para facilitar a obtenção de melhorias (manutenção e processos);
- h. Empresa com capacidade para fornecer uma solução total:
 - i. Sistemas de Gestão da Manutenção (CMMS);

- ii. Electricidade e Instrumentação;
 - iii. Mecânica;
 - iv. Soldadura;
 - v. Inspeção e monitorização condicionada;
 - vi. Engenharia de campo;
 - vii. Engenharia de Manutenção;
 - viii. Formação;
 - ix. Metrologia;
 - x. Gestão de paragens/grandes intervenções de manutenção;
 - xi. Equipamentos de movimentação;
 - xii. Limpeza;
 - xiii. Gestão de peças de reserva;
 - xiv. Outros.
- i. Sistema de Gestão da Qualidade:
 - i. TQM;
 - ii. ISO 9001;
 - iii. ISO 14000;
 - iv. TPM;
 - v. 5S.
 - j. Conceitos de Manutenção, instruções e procedimentos escritos;
 - i. Guia para implementação da Parceria;
 - ii. Sistema de auditoria interna;
 - k. Gestão de Competências e motivação do Pessoal;
 - l. Estratégia e compromisso com a Segurança, Saúde e Ambiente;

6. Qual o âmbito típico de um contrato?

- a. Revisão da Estratégia e do Plano de Manutenção;
- b. Planeamento, programação e preparação das acções de manutenção;
- c. Implementação do CMMS;
- d. Inspeção e monitorização condicionada dos equipamentos;
- e. Actividades de Engenharia de Manutenção;
- f. Implementação da melhoria dos equipamentos;
- g. Estudos de Engenharia para a melhoria da instalação.

7. Quais as principais questões contratuais?

- a. Os serviços deverão ser realizados por uma equipa permanente afectada à instalação e também por recursos de “back-office” (não há um número de trabalhadores fixo contratual);
- b. O Parceiro fará investimentos iniciais para implementar o seu modelo de gestão da manutenção, bem como procedimentos, instruções, e “software”. Isto significa que, durante a fase de implementação, haverá mais recursos na instalação do que aquando do contrato em pleno;
- c. A remuneração do contrato deverá ter 2 componentes: um “fee” de Gestão (esforço) e um “fee” de Desempenho (feito/resultado);
 - i. O “fee de Gestão deverá ser constituído por 12 pagamentos mensais iguais, relacionados com os serviços de gestão e execução incluídos no âmbito do contrato;
 - ii. O “fee” de Desempenho deverá ser subdividido em 3 partes:
 1. Desempenho relacionado com a Qualidade: Bónus e penalidades limitado(a)s, relacionado(a)s com Indicadores de Desempenho mensuráveis, estabelecidos em conjunto com o Cliente;
 2. Desempenho relacionado com o consumo dos materiais de manutenção e peças de reserva: Bónus e penalidades limitado(a)s, relacionado(a)s com o desvio do custo total do consumo, em comparação com o valor previsto no orçamento;
 3. Redução de Perdas: Percentagem de melhoria do Desempenho da instalação (€€€), utilizando critérios contratuais de medida.

8. Qual a estratégia para a redução de custos e aumento da produtividade da instalação?

A estratégia e a metodologia de Manutenção utiliza procedimentos e ferramentas baseadas nos seguintes pontos principais:

- a. Partilha de recursos entre o pessoal afecto ao contrato e o pessoal da empresa Parceiro;
- b. Redução do pessoal indirecto (menos número de contratos e interfaces);
- c. Redução do custo de controlo (menos medição de serviços e faturas);
- d. Redução do custo da sucontratação e apoio logístico;
- e. Produtividade no foco da execução (planeamento e preparação detalhada do trabalho, programação disciplinada, investimento em ferramentas, aparelhos e tecnologia especiais);
- f. Resolução dos problemas crónicos com equipamentos (estudos de

Engenharia realizados por pessoal do “back-office” e externo, não afecto à rotina de execução da manutenção;

- g. Estratégia de Manutenção que diferencie o tratamento a dar aos equipamentos, de acordo com a sua Criticidade no processo (incluindo ferramentas RCM, TPM e RBI);
- h. Redução das ocorrências imprevistas (procedimento disciplinado para investigar e analisar – com o pessoal operacional – as causas raiz de cada emergência, urgência e avarias inesperadas, para evitar a sua recorrência);
- i. Motivar e premiar o pessoal para aumentar o compromisso operacional, sentido de posse e espírito de equipa;
- j. Tratamento atempado da degradação da condição dos equipamentos para reduzir a necessidade de serviços de manutenção (técnicas predictíveis e ferramentas, bem como formação dos operadores para que tenham um melhor conhecimento da estrutura, mecanismos e modos de falhas dos equipamentos. Nestas condições eles terão a capacidade de operar o equipamento correctamente e a possibilidade de detectarem problemas menores).

9. Qual a expectativa de poupança com a redução de custos e de perdas?

- a. O foco dos contratos não deve ser só na redução dos custos directos de manutenção mas também nos benefícios indirectos relacionados com a melhoria da produtividade da instalação.
 - i. Enquanto o custo directo de manutenção tem um potencial limitado de diminuição, na maior parte dos casos, a produtividade da instalação tem um potencial de melhoria muito maior;
 - ii. As oportunidades de melhoria de produtividade (ou redução de perdas), são a diferença entre a situação actual e a ideal/teórica de parâmetros de certo processo, e têm influência no volume de produção e no consumo específico de “inputs” do processo;
 - iii. Em muitas situações a oportunidade total para redução de perdas é tão importante quanto os custos totais de manutenção;
 - iv. A metodologia para quantificar a oportunidade total de redução dos custos directos de manutenção e das perdas do processo inclui a monitorização do OEE e de outros parâmetros importantes do processo, tais como as perdas de matéria prima e o consumo específico de energia eléctrica, combustíveis e outras “utilities”. Esta análise deve ser feita previamente à celebração do contrato e servir de referência para o estabelecimento de objectivos.

10. Quais os resultados expectáveis para o contrato

Entre vários poderão ser indicados:

- a. Redução de custos de manutenção por unidade produzida;
- b. Redução do custo de materiais de manutenção;
- c. Redução do imobilizado em stock;
- d. Aumento da Produtividade da instalação:
 - i. Aumento do volume de produção por unidade de tempo;
 - ii. Aumento da disponibilidade para produção;
- e. Redução da Indisponibilidade da instalação devida à manutenção;
- f. Melhoria da Fiabilidade da instalação:
 - i. Redução do número de intervenções de manutenção;
 - ii. Redução do consumo de peças de reserva.

11. O que irá acontecer ao pessoal actual de manutenção?

- a. O Parceiro deverá integrar a equipa de manutenção actual, à excepção de:
 - i. Pessoal não recomendado pelo Cliente;
 - ii. Pessoal que não tenha o mínimo perfil e formação para as actividades de manutenção;
 - iii. Pessoal que o Cliente queira reter;
- b. Como trabalhadores do Parceiro o pessoal deverá ter novos planos de carreira, alargando os seus horizontes profissionais;
- c. Os trabalhadores com função de chefia deverão frequentar acções de formação específicas;
- d. O pessoal de execução deverão frequentar cursos de formação para desenvolverem e melhorarem as suas capacidades;
- e. Todo o pessoal deverá frequentar cursos de formação comportamental para ajudar a motivar e melhorar o trabalho em equipa.

12. Quais os passos a seguir à seleção do Parceiro, e antes do início do contrato?

Passos:

- a. Carta de Intenção;
- b. Preparação de um questionário para recolha de informação;
- c. Reunião “Kick-off” com a equipa do Cliente;
- d. Resposta ao questionário pelo Cliente;
- e. Análise das respostas ao questionário;
- f. Auditoria de Manutenção & Entrevistas;

MAINTPHI

- g. Proposta Técnica;
- h. Proposta Comercial;
- i. Assinatura do contrato;
- j. Mobilização da equipa;
- k. Início do contrato.

Duração média: cerca de 20 semanas

Hélder Mendonça
Director Geral