

Relacionamento Cliente – Prestador de Serviços no ambiente da Manutenção Industrial.

A Indústria vive associada às tecnologias e em permanente inovação. Quem se sentir “confortável” e adormecer à sombra do seu sucesso de hoje terá rapidamente problemas e sofrerá uma grande desilusão. Uma empresa cuja vantagem competitiva seja o seu activo actual, incluindo o *knowhow* próprio que tenta manter confidencial, e se não tiver implementados processos de melhoria contínua, mais cedo ou mais tarde deixará de ser um líder no mercado.

A crescente e permanente competitividade do mercado exige uma contínua busca da diferenciação. Esta tem por base a Inovação.

Hoje, existe já uma forte componente de Inovação no desenvolvimento de novos produtos e equipamentos. Todavia, continua ainda uma grande resistência quando se abordam temas relacionados com a Manutenção.

Na maioria dos casos a Manutenção continua a ser considerada como um custo para as empresas. Ainda se olha para o pessoal da Manutenção como pessoal menos habilitado e generalista, ou em fim de carreira que, por não se adaptar a novas e exigentes funções, é transferido para o departamento de Manutenção à espera da “reforma”. Como custo que é considerada, está sempre sob o foco quando é necessário reduzir custos. O investimento das empresas faz-se fundamentalmente nos sectores da concepção e produção de produtos e a Manutenção fica como uma das últimas prioridades. Depois, admiram-se que, apesar de poderem ter bons activos e produtos, a rentabilidade da empresa não é a desejada.

Nada está mais errado. A Manutenção tem um grande potencial de gerar dinheiro e rentabilidade às empresas. Mas para isso tem que partilhar o foco da atenção da Gestão.

Existem soluções de optimização da função Manutenção desenvolvidas pelo mercado, a maior parte delas com base numa estratégia de Gestão de Activos / Asset Management.

Uma Gestão de Activos estrutura-se a três níveis:

- O Dono dos Activos (Asset Owner) – que é responsável por estabelecer os objectivos para os seus activos;
- O Gestor de Activos (Asset Manager) – que é responsável pela definição da estratégia e gestão dos processos para assegurar a obtenção dos objectivos estabelecidos pelo donos dos activos;
- O Prestador de Serviços (Service Provider) – responsável por executar as estratégias estabelecidas pelo gestor dos activos.

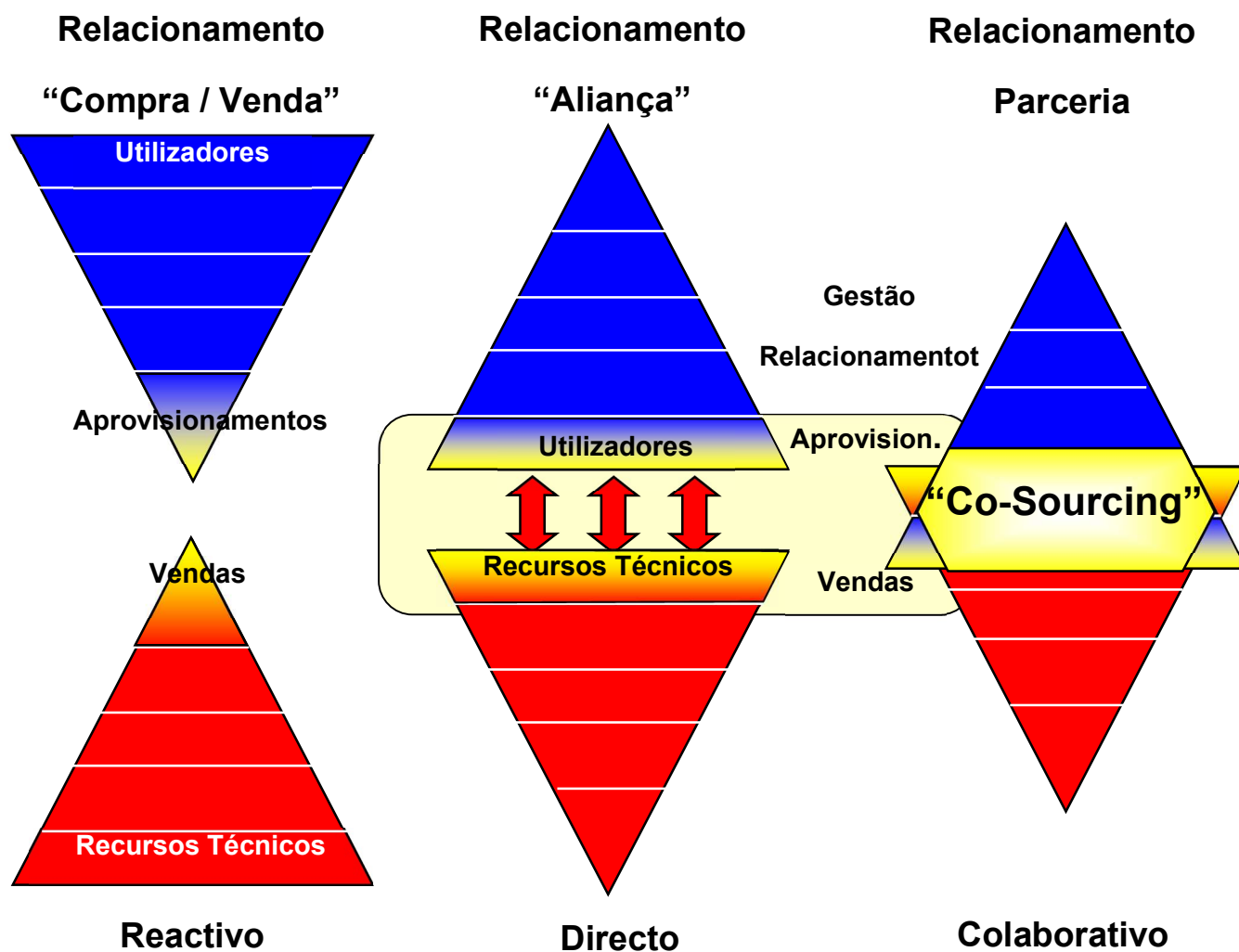
Em muitos casos, estes três níveis de responsabilidade não estão diferenciados, havendo situações com a atribuição da responsabilidade pela função completa ao dono dos activos, até casos em que o Gestor é também, em parte, responsável pela execução.

Os receios, na maior parte dos casos autênticos mitos, de perda de controlo, de *knowhow*, de encarecer a Manutenção, e ser uma actividade “core” ou não, têm servido de justificação para travar a implementação de processos de melhoria na Manutenção.

Como a Manutenção tem um elevado potencial de ganho e consequentemente um rápido retorno, apareceram no mercado empresas que se especializaram em conceber, gerir e executar a função Manutenção para os seus clientes. Como o podem fazer em vários clientes, podem ter recursos especializados, rentabilizados nos diferentes contratos.

As Parcerias na Manutenção tem como base contratos baseados no desempenho da instalação, ie, a remuneração é afectada pelos resultados alcançados, compreende uma sintonia de esforços e compromissos dos parceiros e a constituição de equipas mistas do Parceiro e Cliente, em que o resultado das capacidades e conhecimento da equipa formada será maior que a soma das capacidades e conhecimentos individuais das duas empresas. Poderemos chamar a esta uma solução “Co-Sourcing”.

Relacionamento Cliente – Prestador de Serviços



As Parcerias são normalmente acordos de longa duração em que o Parceiro assume a gestão e execução da função Manutenção do Cliente. São acordos baseados no desempenho, em que existe uma componente da remuneração que é função da qualidade do resultado da actividade.

A implementação de parcerias tem o potencial de obter resultados que se podem traduzir em:

- Alteração de comportamentos – Mudança progressiva de Mentalidade;
- Aumento sustentado de Produção;
- Melhoria consolidada dos indicadores de desempenho nomeadamente das disponibilidades e eficiências das instalações;
- “up-time” das instalações;
- Redução de itens de custo de manutenção;
- Realização de estudos/trabalhos de Engenharia, estabelecimento de novos procedimentos e implementação de novas práticas com vista ao aumento de fiabilidade e redução de custo;
- Gestão e Controlo da actividade com maior previsibilidade de resultados;
- Transparência no relacionamento entre as Partes com comprometimento em resultados e partilha de benefícios.

O contributo da actividade para o aumento da Rentabilidade depende, obviamente, do estado das empresas aquando do início do contrato.

Uma vez que a componente mais importante dum contrato são os Recursos Humanos e o seu “know-how”, os resultados só serão tangíveis após a fase de implementação e desenvolvimento.

Hélder Mendonça
Director Geral