

OUTSOURCING : em busca da produtividade

CONTRATOS BASEADOS EM PERFORMANCE E NOVOS PARADIGMAS QUE PRIVILEGIAM O AUMENTO DA DISPONIBILIDADE OPERACIONAL CORRIGEM OS RUMOS DA TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO.

Há alguns anos, as idéias de Michael Hammer abalaram o mundo corporativo, revolucionando paradigmas que durante décadas serviram de esteio à vida das organizações. Na onda da reengenharia, conceitos como produtividade e qualidade total se incorporaram ao dia-a-dia dos negócios, compondo um novo repertório que passaria a representar a própria sobrevivência empresarial. Hoje, a despeito dos equívocos cometidos no passado, o foco no *core business* se mantém como um dos maiores legados da reengenharia idealizada por Hammer e projeta o *outsourcing* como solução indispensável para perseguir a tão sonhada produtividade.

Em bom Português, o difundido *outsourcing* nada mais é que a velha conhecida terceirização dos serviços - uma tendência que cresce também no setor de Manutenção, agora com contornos bem diferentes daqueles traçados no início da década de 90, quando a febre da terceirização invadiu a indústria nacional.

“Naquela época, muita gente apostou em filosofias pouco fundamentadas e com certo imediatismo”, resume Sílvio Miranda, diretor e consultor da Camargo e Miranda Consultores Associados. Nada mais verdadeiro. Nos anos 90, de carona no emergente e promissor segmento de *outsourcing* de Manutenção, não faltaram empresas com propostas mirabolantes de *global service* – os famosos “especialistas” em serviços gerais. Ávida por resultados, a indústria se deixou seduzir pela novidade. E as conseqüências vieram pouco tempo depois.

“Aconteceu de tudo. Todo tipo de selvageria foi cometido em nome da terceirização”, lembra Miranda, que assistiu de perto à chegada de novos *players*. “Muita gente embarcou nessa onda, mas ao invés de repassar a Manutenção às empresas especializadas, o que se viu foi o repasse de atividades rotineiras, um verdadeiro processo de *empresiteirização*”, condena.

INFORMATIZANDO O PLANEJAMENTO

Para Marcelo Fernandes, da Astrein, a melhor parceria não envolve apenas um, mas dois fornecedores distintos. “Qualquer processo terceirizado carece de administração e requer a figura de um fiscal. Então, o modelo ideal é aquele em que o contratante tem duas grandes interfaces – uma gerencial, com base numa decisão estratégica tomada em conjunto com o contratante, e o outro lado executiva, fornecendo a equipe prestadora dos serviços de Manutenção”, defende.

Apoiado no conceito PCM – Planejamento e Controle da Manuten-

ção, o gerenciamento proposto pela Astrein é baseado na informatização de todos os parâmetros envolvidos no processo de Manutenção. A informatização pode ser feita através da plataforma proprietária – o Sistema Informatizado de Manutenção (SIM) da Astrein, ou por meio de qualquer outro sistema já implantado pelo cliente.

“As empresas já estão terceirizando a execução da Manutenção, mas continuam se dedicando ao gerenciamento, que não é sua *expertise* de negócios”, explica Ramon Gonzalez, gerente de Desenvolvimento e Suporte Técnico da Astrein.

A partir da informatização do processo, é possível, por exemplo, cadastrar todos



os equipamentos da empresa, registrando o plano de Manutenção de cada máquina e as ações a serem tomadas. “É uma ferramenta importante, que permite planejar todos os recursos – humano, material e ferramental – envolvidos na Manutenção, além de armazenar todo o histórico da operação”, conclui Gonzalez.

As críticas vão além, questionando o próprio modelo que embasou os primeiros contratos de terceirização da Manutenção. "O foco em redução de custos, no curto prazo, foi uma coisa terrível, que levou a resultados desastrosos", acrescenta Luís Binotto, diretor geral da Sindus e coordenador do Comitê de Engenharia e Manutenção da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel - ABTCP.

Na mesma linha, Marcelo Ávila Fernandes, diretor-presidente da Astrein Engenharia de Manutenção S/A, critica a falta de visão estratégica. "Sempre há duas ou mais alternativas na hora de consertar a máquina. Pode-se optar por uma ação mais imediata, para colocar a máquina em operação, ou fazer uma intervenção maior, para preservar a vida do ativo. Essa decisão foi transferida para o terceiro e isso não deveria ter acontecido, porque é uma decisão estratégica", sustenta.

Quem acompanhou o processo, também se lembra dos contratos homem/hora, que ainda hoje teimam em se infiltrar no mercado de Manutenção. E lembra também de outros tantos motivos que ajudaram a corromper o conceito de *outsour-*

cing e explicam o fracasso das primeiras experiências. "Por culpa de processos mal conduzidos e mal implementados, se jogou muita pedra na terceirização, que é verdadeiramente uma ferramenta de produtividade", defende Miranda.

"POR CULPA DE PROCESSOS MAL CONDUZIDOS E MAL IMPLEMENTADOS, SE JOGOU MUITA PEDRA NA TERCEIRIZAÇÃO, QUE É VERDADEIRAMENTE UMA FERRAMENTA DE PRODUTIVIDADE".

CORRIGINDO A ROTA – Agora, depois de alguns tombos e muitos prejuízos, o mercado mostra sinais de maturidade. Prova de que os erros do passado deixaram lições importantes para corrigir a rota.

"O mercado já enxerga o *outsourcing* de maneira mais estruturada e começa a perceber que só faz sentido terceirizar a Manutenção quando se agrega valor à empresa ou ao processo", diz Marcus Fermann, da Siemens, que apesar de reconhecer os avanços, ainda de-

fende um esforço extra na difusão do conceito de parceria. "Alguns setores estão mais conscientes, mas esse não é o retrato do mercado como um todo", lembra Fermann, para quem iniciativas importantes, como as da própria Abramam, por exemplo, confirmam que a comunidade industrial vem avançando nessa discussão.

Terceirizar.

Um passo à frente ou um salto no escuro.

A escolha é sua.

Terceirizar pode ser um excelente negócio para sua empresa. Ou não. Depende dos seus objetivos, da forma como você implanta e das suas escolhas. Por isto, quando você pensar em terceirizar a manutenção de sua empresa, não arrisque.

Sindus. Referência em Instrumentação e Elétrica, com módulos especializados de Automação, Analítica e Metrologia.

Exponam 2003
XVIII Congresso Brasileiro de Manutenção
De 08 a 12/09/03 - Porto Alegre/RS
Acesse www.sindus.com.br, garanta o
seu convite e um brinde especial.
Fone (51) 3358 9700

sindus
Tecnologia Humana



Na dianteira do processo, setores como o químico, petroquímico e siderúrgico, que têm na Manutenção um fator crítico de sucesso, apontam os novos caminhos da terceirização da Manutenção.

“Hoje se vê claramente a mudança de paradigmas. O mercado deixou de se preocupar só com o custo final da Manutenção e está mais atento a indicadores de desempenho, com foco na própria disponibilidade das máquinas e na eficiência operacional”, diz Antonio Fabiano Balbi, Diretor de Qualidade e Mercado da BJP Manutenção e Operação de Utilidades.

A reboque das mudanças, os conceitos de homem/hora e de empreiteirização cedem lugar ao conceito de parceria efetiva, trilhando os primeiros passos para a legítima – e bem-sucedida – terceirização da Manutenção. Além do escopo de prestação de serviços, agora ampliado, a mudança chega também ao próprio modelo contratual, que traduz a maior e principal inovação.

“Antes, havia um clima de desconfiança mútua, que levava a contratos de curta duração. Hoje, o mercado tem feito uma contratação mais seletiva, com modelos mais científicos, baseados em indicadores de performance”, explica o consultor Sílvio Miranda.

Na prática, significa que o contratante e a empresa terceirizada adotam uma série de critérios para nortear tanto os trabalhos de Manutenção, quanto a remuneração do processo. A empresa prestadora de serviços, caberá o bônus ou o ônus de sua atuação, com base no cumprimento ou não dos indicadores de performance fixados no contrato.

“Todos os fatores críticos precisam ser discutidos, consensados e, a partir daí, passamos a apurar mensalmente os indicadores de performance, com base em critérios que definem claramente cada um dos objetivos que precisamos alcançar”, explica Fermann, para quem os contratos baseados

em performance vêm se consolidando como forte tendência no segmento de Manutenção.

“É um modelo de *outsourcing* extremamente positivo”, ratifica Binotto, que elenca dois grandes benefícios decorrentes do novo contrato. “De um lado, deixa claro o que vai ser avaliado para remuneração. De outro, reforça a visão estratégica da Manutenção, que valoriza a disponibilidade operacional, a disponibilidade da máquina, otimizando o processo como um todo”, completa.

E as vantagens não param por aí. Os contratos balizados por indicadores ainda têm a possibilidade de evoluir, contemplando a gestão superior de ativos. “Numa visão mais holística, o modelo vai mais longe, com projetos, por exemplo, como o gerenciamento de Risco e Confiabilidade, numa abordagem que muda o patamar de performance de uma operação”, explica Renato Herrera, da Shell.

O PARCEIRO IDEAL – Em meio a tantos atrativos, resta escolher o parceiro ideal. Vale redobrar a atenção, já que uma escolha infeliz pode comprometer seriamente o processo de Manutenção.

“Dissolver uma parceria na Manutenção pode ser um processo tão traumático quanto uma separação conjugal, com muitos prejuízos de passivo e de referências técnicas”, alerta Binotto.

Mas, afinal, o que pesa na hora de escolher o fornecedor? Para Herrera, o primeiro passo é identificar um parceiro alinhado com os valores e princípios de sua empresa. O tamanho do prestador de serviços, segundo ele, não deve influir muito, mas quem se dispõe a assumir o *outsourcing* de Manutenção precisa ter uma imagem idônea, reputação a zelar, solidez financeira e visão de longo prazo. “São critérios que podem evitar muitas dores de cabeça no futuro”, sinaliza. Finalmente, avalie a capacidade tecnológica da empresa em questão, solicitando, por exemplo, a realização de um diagnóstico detalhado de oportunidades *in loco*. “O processo de diagnóstico e sua validação oferece condições favoráveis e práticas para avaliação do que pode ser o início de um relacionamento de longo prazo”, recomenda Herrera.

Agora, se você ainda não embarcou na onda do *outsourcing*, já tem motivos e condições de sobra para eleger seu parceiro de negócios e desfrutar das muitas vantagens da terceirização da Manutenção.



Marcus Fermann
Siemens

“O MERCADO JÁ ENXERGA O *OUTSOURCING* DE MANEIRA MAIS ESTRUTURADA E COMEÇA A PERCEBER QUE SÓ FAZ SENTIDO TERCEIRIZAR A MANUTENÇÃO QUANDO SE AGREGA VALOR À EMPRESA OU AO PROCESSO”.



Renato Herrera - Shell