

# MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA POR CONTRATAÇÃO DE RESULTADOS: UMA REALIDADE BRASILEIRA?

Luiz Alexandre Barbosa Pinto (1)

João Luiz Kovaleski (2)

Rui Francisco Martins Marçal (3)

## *Resumo*

*A área de manutenção de uma organização, tal como todas as demais, encontra-se solidariamente empenhada na busca de agregar valor ao seu produto final, com objetivo de aumentar sua adequação ao uso, por parte do cliente.*

*Assim, pode utilizar a ferramenta gerencial da terceirização da manutenção como uma decisão estratégica, que vise maximizar a disponibilização de seu equipamento produtivo.*

*Este artigo especifica algumas formas de contratação terceirizada, especialmente aquela por resultados, expondo seus prós e contras, seus critérios de decisão, para, em conclusão, fazer aflorar alguns aspectos, de natureza estratégica e vocacional, a serem considerados na decisão de terceirizar.*

## 1. INTRODUÇÃO:

Ainda que possa ser facilmente rotulada como lugar-comum dos parágrafos iniciais de artigos produzidos atualmente sobre gestão organizacional, configura-se como indiscutivelmente veraz o caráter dinâmico e complexo de que se investem as relações sociais, econômicas e políticas na sociedade moderna, por força de um desenvolvimento significativo das tecnologias de informação e comunicação, em fenômenos cognominados de mundialização e globalização.

A resultante social deste dinamismo está configurada na preeminência da figura do

- (1) Mestrando em Engenharia de Produção do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa, não associado à ABRAMAN, professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG.
- (2) Professor Dr. em Engenharia, professor do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa, coordenador de Pós-Graduação do CEFET-PR, Unidade de Ponta Grossa, não associado à ABRAMAN.
- (3) Professor Dr. em Engenharia, professor do CEFET-PR - Unidade de Ponta Grossa, líder do grupo de pesquisa Gestão da Manutenção junto ao CNPq, associado à ABRAMAN.

cliente, como foco indiscutível das gestões organizacionais.

Assim é que as técnicas gerenciais modernas enfatizam que a operacionalidade das áreas funcionais das organizações têm como parâmetro de ação a agregação ao produto de valor relevante a seus clientes.

Deste escopo o setor de manutenção industrial não se exime, mas antes expressivamente participa e se compromete na mesma estratégia, buscando em sua gestão a melhor prática à contribuição de valores relevantes ao produto final, tais como menores custos, menores prazos, qualidade física do produto, disponibilidade para produção, etc.

Com este intuito, desponta no Brasil a opção da terceirização da manutenção, como alternativa válida na consecução de tais objetivos.

Procura-se aqui caracterizar a terceirização da manutenção, como opção estratégica das organizações, analisando suas formas básicas, com ênfase na contratação por resultados, apresentando suas vantagens e desvantagens e critérios decisórios na sua implementação.

## 2. DESENVOLVIMENTO:

A terceirização da manutenção – entendida como a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade, baseada em uma relação de parceria – surgiu efetivamente no Brasil por volta de 1995.

Contudo, ela ainda hoje tem sido objeto de discussão no que diz respeito à qualidade das relações de parcerias reais e desejadas.

Inicialmente a terceirização da manutenção se fez sob condições antagônicas ao conceito de parceria, a que se houve por bem nominar como empreiteirização.

Na empreiteirização, ensina XAVIER (2003, p. 1) que as primeiras relações entre as organizações contratante e contratada eram de mera contratação de mão de obra e ocorriam em clima de desconfiança e antagonismo, obtenções de vantagens unilaterais (“perde-perde”), ganhos de curto prazo, decisões por preço e descompromisso gerencial da contratada.

A noção ideal de terceirização da manutenção entre contratante e contratada deve envolver o desenvolvimento das relações de efetiva parceria, com confiança e cooperação mútua, com enfoque no binômio qualidade/preço, política de ganhos mútuos (“ganha-ganha”) e intenta contratar soluções.

A literatura especializada tem sido relativamente unânime na enumeração das vantagens e desvantagens advindas da terceirização da manutenção em uma organização, ao elencar:

- O *aumento da qualidade* do serviço prestado, consubstanciado em maior eficácia na disponibilização do equipamento para operação.
- A *redução de custos de manutenção*, obtida a partir de negociação contratual que privilegie a menor demanda de serviço contratado.
- A *transferência de processo secundário da organização a quem o tem como atividade fim*, decorrendo daí um aumento de especialização na execução do serviço.
- A *redução de área ocupada e disponibilização e/ou desmobilização de equipamentos*, possibilitando otimização de layout de produção e redução de custos fixos e variáveis.
- O *melhor atendimento* na prestação de serviços de vez que os mesmos passam a ser fornecida por organização especializada, detentora, pois de melhor expertise.
- A *melhor administração do tempo na gestão da atividade fim da organização*, decorrente da simplificação operacional e de recursos humanos que a terceirização propicia.

Entretanto, as desvantagens do processo de terceirização também podem existir e, mais que isso, serão mais significativas e freqüentes na proporção inversa da qualidade de contratação executada.

São elas:

- *Aumento da dependência de terceiros*, o que pode estrategicamente constituir uma desvantagem e até mesmo um óbice.
- *Aumento de custos*, quando a contratação caracterizar-se uma empreiteirização, regime pelo qual se contrata um determinado número de homens-hora, para a prestação de serviços, sem envolvimento pecuniário do resultado alcançado.
- *Perda de know-how*, advinda da cessação do emprego de técnicas.

- *Aumento do risco empresarial*, pela possibilidade de redução da qualidade do serviço prestado.
- *Aumento do risco de passivo trabalhista*, porquanto a mera contratação de mão de obra pode acarretar vínculo trabalhista pretensamente órfão de responsabilidade.

Atualmente a terceirização da manutenção pode ser executada pela contratação, em três formas distintas; a contratação de mão de obra, a contratação de serviços e a contratação por resultados.

No primeiro caso – ainda bastante comum no Brasil – a terceirização tem por objetivo obter mão de obra de terceiros, para execução dos serviços de manutenção, e apresenta estreita relação entre as chefias da contratante (gerência e supervisão) com a mão de obra contratada.

A segunda forma de contratação é a por serviço, onde a contratante e contratada estabelecem condições formais para a prestação de serviços. Esta forma apresenta uma evolução em relação a primeira visto que provê condições mais equânimes na relação contratual, como, por exemplo, a responsabilidade técnica da contratada ao serviço prestado, maior produtividade da mão de obra empregada no serviço, já que o ônus da menor produtividade fica transferido para a contratada, melhor qualidade do serviço prestação, garantida por termo contratual específico.

Ainda assim, este tipo de terceirização caracteriza-se por uma relação “perde-ganha”, de vez que enquanto a contratante quer maior disponibilidade dos equipamentos mantidos a contratada busca um número maior de serviços, como forma de aumento de receita.

A terceira forma de terceirização é a contratação por resultados e, como o próprio nome indica, ambas as partes contratantes têm como objetivo único e acertado os resultados de desempenho do equipamento mantido. Significa dizer que a disponibilidade do equipamento é o ponto de concordância entre os contratantes, pois o critério de remuneração pela prestação de tal tipo de serviço remunera vantajosamente ambas as organizações.

Neste tipo de contrato seu sucesso dependerá de como a disponibilidade do equipamento é calculada e mensurada, havendo, pois a necessidade de se estabelecer conjunta e contratualmente a quantificação desta disponibilidade, bem como o estabelecimento de indicadores que mensurem e controlem sua evolução quantitativa.

Na análise e tomada de decisão a favor da terceirização da manutenção as organizações devem basear-se em critérios consagrados, tais como:

- *Critério de Custo por Resultados*, onde se busca comparar a totalidade do dispêndio da atividade de manutenção executada pela própria organização com aquela ofertada por terceiros, na consecução dos resultados pretendidos, que são obtidos, via de regra, a partir dos dados históricos de manutenção dos equipamentos.
- *Critério de Qualidade*, onde a qualidade do serviço prestado refletir-se-á no grau de disponibilidade do equipamento mantido, podendo ser mensurada por uso de indicadores de desempenho apropriados.
- *Critério de Confiabilidade*, que prevê que a terceirização somente ocorrerá entre fornecedores de serviços que comprovarem capacidade gerencial de trabalhar em regime de confiança, cooperação e objetivos comuns.
- *Critério de Capacitação Técnica*, segundo o qual somente organizações aprovadas por sua capacitação técnica e domínio tecnológico podem habilitar-se ao contrato de terceirização.

Vale ainda ressaltar que a alavanca de sucesso da terceirização por contratação por resultados, a par de custos compatíveis, capacitação comprovada e objetivos comuns, reside no grau de qualidade que reveste o contrato de terceirização, celebrado entre a organização contratante e a contratada.

KARDEC e CARVALHO (2002, p. 52) ensinam que uma contratação por resultados prevê a utilização de indicadores básicos, que buscam definir, de comum acordo, os objetivos a serem atingidos.

Assim, a partir de uma base de dados dos equipamentos do contratante pode-se estabelecer a disponibilidade mínima admissível de tais equipamentos, ao longo do período contratual.

A partir da determinação conjunta de tal índice, determina-se contratualmente o volume máximo de recursos necessários ao seu atingimento. Tais recursos podem ser quantificados, por exemplo, em homens/hora, com seu respectivo valor e constituirá o valor-limite do contrato, ou seja, o atingimento da disponibilidade mínima conjuntamente estipulada terá como custo máximo o valor dos homens/hora contratados.

No entanto, na hipótese de tal disponibilidade ser atingida com a utilização de menor número de homens/hora e, portanto de menor custo, a diferença entre os valores

financeiros do recurso máximo contratado e o recurso efetivamente utilizado é dividida igualmente entre os contratantes, beneficiando ambos.

Tal condição contratual expressa uma relação “ganha-ganha”, de vez que a contratante ressarcirá a contratada por menor valor do que originalmente previsto e, por sua vez, a contratada auferirá um valor maior do que aquele efetivamente despendido.

De vez que a variável ganho financeiro está contornada pela condição contratual acima mencionada, desaparece qualquer antagonismo na relação entre as organizações contratantes, gerando ambiente extremamente favorável à cooperação e parceria.

Vale também ressaltar que, em todo o período contratual, é de praxe que a contratada seja avaliada em termos da confiabilidade de seu trabalho, através da aplicação e análise de indicadores pré-determinados de performance, consubstanciados, segundo KARDEC, FLORES e SEIXAS (2002, p. 43) em “índices, coeficientes, taxas, parâmetros e percentagens”.

PIZARRO (2001) exemplifica alguns indicadores de desempenho tais como número de acidentes, índice de absenteísmo, número de funcionários por especialidade, número de horas-extras, faturamento por horas trabalhadas, satisfação da contratada, que se prestam à observação dos fatores relevantes da atuação da contratada, tais como prazo, qualidade, segurança, capacidade técnica, prontidão, flexibilidade, proatividade, etc.

### 3. CONCLUSÕES:

Pelos aspectos apresentados pode-se afirmar que a terceirização contratada por resultados implica necessariamente em uma relativa complexidade na análise, decisão, negociação, contratação, desenvolvimento e acompanhamento do processo de manutenção.

Considerando ainda que a realidade industrial brasileira atual apresenta a pequena e média empresa como sua indústria típica, pode-se afirmar que a adoção da terceirização da manutenção por resultados, devido a sua complexidade e custo, deverá ocorrer de forma lenta e gradual, restringindo presentemente sua aplicação às empresas brasileiras de grande porte, as quais ver-se-ão compelidas ao desenvolvimento de uma especialização no gerenciamento de riscos, como consequência desta modalidade contratual.

Contudo, ressalte-se que a estratégia da organização deve ser o elemento balizador na decisão da terceirização da manutenção.

Assim, para organizações industriais que tenham, em seu processo produtivo, uma aplicação intensiva de máquinas e equipamentos na formação de seus produtos a dependência de terceiros, advinda da terceirização, constituir-se-á um fator limitador e de risco.

Todavia, sob outro ângulo, para as organizações industriais com tal perfil produtivo a melhor disponibilidade de tais meios de produção, objetivo da contratação por resultados, é altamente necessária e desejada.

Ainda do ponto de vista estratégico, a terceirização da manutenção pode constituir-se uma ferramenta gerencial altamente recomendável para a organização contratante que apresenta acelerado crescimento.

Vale finalmente evocar, como critério de decisão à terceirização, a vocação da organização na sua atividade fim, que busca centrar suas atividades na sua “core competence” e terceirizar as competências que não são o centro de seus negócios.

#### 4. BIBLIOGRAFIA:

KARDEC, A.; CARVALHO, C. Gestão Estratégica e Terceirização. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark/Abraman. 2002.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark/Abraman. 2002.

PIZARRO, A.M. Desenvolvimento de indicadores de desempenho para avaliação do desempenho da manutenção terceirizada – estudo de caso. Escola Federal de Engenharia de Itajubá. Departamento de Produção. 2001. Disponível em <http://www.iem.efei.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/09td1201.pdf>

XAVIER, J.N. Efeitos da Manutenção sobre a Terceirização. Congresso de Manutenção 2001. Disponível em < <http://www.tecem.com.br/downloads> >