

EM BUSCA DE EXCELÊNCIA NO PRODUTO FINAL ATRAVÉS DA TERCEIRIZAÇÃO DA MANUTENÇÃO¹

Ricardo Luiz Ciuccio²
Roberto Gatto³

Resumo

Neste trabalho procura-se verificar se a terceirização da manutenção como opção estratégica das organizações, tem enfoque na contratação de resultados para o produto final, analisando suas formas básicas, apresentando suas vantagens e desvantagens e critérios decisórios na sua implementação. O objetivo principal deste estudo é avaliar se a terceirização da manutenção, como estratégia empresarial é uma opção pela parceria, com diluição de riscos e foco na motivação pelos resultados, através de contratos de performance estabelecida. A metodologia se baseia em análise bibliográfica e estudando as citações teóricas sobre o tema, comparando com os métodos utilizados na prática por meio de um estudo de caso, focado na área de terceirização da manutenção de uma empresa de implantes dentários, que atua na cidade de São Paulo. Analisar as 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 a um fator limitador e de risco.

Palavras-chave: Gestão da manutenção; Terceirização; Estratégia empresarial.

IN SEARCH OF EXCELLENCY IN THE END ITEM THROUGH THE OUTSOURCING OF THE MAINTENANCE

Abstract

This study seeks to determine whether the outsourcing of maintenance as a strategic option of organizations, has focused on the hiring of results for the final product, analyzing their basic forms, showing their advantages and disadvantages and criteria decision in its implementation. The main objective of this study is to evaluate whether the outsourcing of maintenance, as business strategy is an option for the partnership, with dilution of risk and focus on motivation for the results through performance contracts established. The methodology is based on analysis literature and studying the theoretical quotations on the subject, compared with the methods used in practice through a case study, focused in the area of outsourcing the maintenance of a company of dental implants, which operates in the city of Sao Paulo. Analyze industrial organisations which have in their production process, application-intensive machinery and equipment in the training of its products dependence on third parties arising from outsourcing, as it is a limiting factor and risk.

Key words: Management of maintenance; Outsourcing; Business strategy.

¹ *Contribuição técnica ao 63º Congresso Anual da ABM, 28 de julho a 1º de agosto de 2008, Santos, SP, Brasil*

² *MBA em Gestão Empresarial pela FAAP; Especialista em Matemática pela UnG; Graduando em Engenharia de Produção pela UnG; Supervisor de Engenharia de Processo na SIN.*

³ *Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Guarulhos; Licenciatura plena em Matemática pela UnG; Analista de Qualidade na Behr.*

1 INTRODUÇÃO

Para muitos setores industriais a eficiência de sua manutenção é um elemento crucial na performance geral. Os departamentos de manutenção de uma empresa, assim como os demais lutam exaustivamente em busca de excelência ao seu produto final. O objetivo principal deste trabalho é verificar se a terceirização da manutenção, como opção estratégica das organizações, tem enfoque na contratação de resultados para o produto final, analisando suas formas básicas, apresentando suas vantagens e desvantagens e critérios decisórios na sua implementação. Historicamente encontramos uma evolução no processo de terceirização da manutenção, com três grandes momentos ainda encontrados nas organizações industriais: Num primeiro momento, a forma de contratação de empresas de manutenção foi chamada de empreiteirização, na qual se contratava puramente a mão-de-obra direta, na grande maioria das vezes sem qualquer exigência de qualificação; Num segundo momento, a indústria passou a desenvolver contratos por serviços específicos. O terceiro momento surgiu na década de 90 como a contratação global da manutenção, pela qual se transferiam para uma empresa especializada todas as atividades de manutenção da planta industrial e seus recursos correspondentes.

Com isso, este trabalho será elaborado com base em pesquisas bibliográficas, estudando as citações teóricas sobre o tema, comparando com os métodos utilizados na prática por meio de um estudo de caso, focado na área de terceirização da manutenção de uma empresa de implantes dentários, que atua na cidade de São Paulo.

A escolha desse *locus* de pesquisa se deve ao fato da facilidade do pesquisador quanto à obtenção de dados práticos, levando-se em conta também a importância dessa atividade de serviços dentro do meio social. Verificamos se a terceirização da manutenção, como estratégia empresarial é uma opção pela parceria, com diluição de riscos e foco na motivação pelos resultados, através de contratos de performance estabelecida.

Dentro desta organização analisamos, 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 a um fator limitador e de risco.

2 A MANUTENÇÃO COMO PRESTADORA DE SERVIÇO

A “manutenção” é o termo usado para abordar a forma pela quais as organizações lidam contra as futuras falhas, buscando a integridade física das suas plantas e/ou instalações.⁽¹⁾

A Associação Brasileira de Normas Técnicas definiu manutenção como o conjunto de todas as ações necessárias para que um item seja reparado e mantido em funcionamento para sua plena utilização.⁽²⁾

A manutenção como prestadora de serviço é um passo adiante no envolvimento das áreas de produção e de manutenção, ou seja, ao relatar as anomalias ou executar as tarefas básicas de manutenção – incluindo alguns reparos mais simples nos equipamentos – o operador acaba desenvolvendo um maior interesse pelos seus equipamentos.

A prática da à manutenção como prestadora de serviço desenvolver um operador com um alto nível de conhecimento sobre seu equipamento para que

possa atuar como um sensor para detectar anomalias com antecedência e relata-las corretamente. Tendo melhor conhecimento dos equipamentos que operam, os operadores desenvolvem maior sensibilidade para detectar as anomalias até então despercebidas, o que permite agir antes que as falhas ocorram.⁽³⁾

No trabalho diário das equipes de manutenção deve ser a base fundamental da manutenção como prestadora de serviço e a prática da manutenção como prestadora de serviço deve ser vista como um ajustador da relação entre os departamentos de produção e de manutenção, eliminando seu distanciamento e ativando a cooperação entre eles.

A manutenção como prestadora de serviço é uma estratégia simples e prática para envolver os operadores dos equipamentos nas atividades de manutenção, principalmente na limpeza, lubrificação e inspeções visuais. A implantação da manutenção como prestadora de serviço motiva os operadores a relatarem rapidamente quaisquer anomalias nos equipamentos – tais como vibrações, barulhos anormais, temperatura, etc. – permitindo que a manutenção atue antes que as falhas ocorram.^(1,3)

As empresas que tem a manutenção como uma estratégia competitiva na indústria, o pessoal de manutenção está entre a mão de obra melhor qualificada e mais experiente, e nas empresas brasileiras não poderia ser diferente. Quanto mais automatizados e complexos forem os equipamentos, maiores serão as exigências sobre a capacidade do pessoal que faz manutenção. Cada vez mais, o conhecimento e as habilidades serão os fatores decisivos no que se refere à qualidade dos serviços de manutenção.

2.1 Terceirização da Manutenção

“O produto do trabalho da manutenção é a disponibilidade das instalações e à medida que ela cresce a demanda de serviços diminui”,⁽⁴⁾ logo, se os contratos com os prestadores de serviços forem pagos por mão de obra ou por serviço, o prestador de serviço não estará comprometido e nem será parceiro do contratante em aumentar a disponibilidade devido à perda de receita. Os autores afirmam que a “terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.^(5,6) Em outras palavras, segundo os autores, a relação de parceria implica em trazer resultados empresariais significativos e trazer uma vantagem competitiva para a contratante pelos resultados econômicos e para a contratada pelo maior especialização, pelo comprometimento para atingir os resultados da contratada e pela autonomia das ações gerenciais. Percebe-se que, em relações comerciais baseados na parceria, tanto contratantes como a contratada, estão altamente comprometidas com os resultados do negócio em questão. Para os mesmos autores, o processo tradicional ou de risco é chamado de EMPREITERIZAÇÃO e a prática moderna é conhecida como TERCEIRIZAÇÃO e suas diferenças básicas estão demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Empreiteirização *versus* Terceirização.⁽⁵⁾

EMPREITEIRIZAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Não parceria	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política do ganha/ganha
Ganhos de curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluridade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque nos resultados empresariais
Antagonismo	Cooperação
Contratada como adversária	Contratada como parceira
Descompromisso gerencial da contratada	Autonomia gerencial da contratada
Contrata mão de obra	Contrata soluções

2.2 Condições Básicas para a Terceirização da Manutenção

Definir no todo ou em parte quais serão as atividades a serem terceirizadas pensando de forma estratégica, buscando desenvolver empresas capacitadas que atendam as necessidades da área de manutenção. Sempre de forma transparente colocar objetivo e metas para ambas as partes onde a parceria possa ser cada vez mais sólida.

Controlar e manter indicadores para todos os resultados a fim de buscar permanentemente a melhoria continua dos processos e se for de acordo às partes uma forma de repartição dos lucros apresentando os resultados alcançados.

Hoje com a necessidade de monitoramento á distância não se faz à necessidade de um colaborador *full time* para monitoramento de um determinado equipamento, ou seja, existem equipamentos que podem ser monitorados as distâncias, antigamente ficavam limitadas por não obter essa tecnologia. Com o avanço da tecnologia o serviço prestado pode ser acompanhado via Internet, é possível obter em uma central de monitoramento terceirizado da manutenção que possibilite ao técnico executar qualquer manutenção no sistema, onde outros técnicos interligados a rede possam acompanhar á qualquer momento, podendo estar no outro lado do mundo usando um *note book* sem estar fixo em uma base.^(7,8)

2.2.1 Vantagens da terceirização

Quando á terceirização é usada como forma de parceria as vantagens são inúmeras para de quem contrata. Os resultados positivos aparecem no aumento da qualidade, redução de custos, aumento da especialização, flexibilidade organizacional, redução de desperdício, melhor atendimento ao cliente interno, redução de estoques quando se contrata com o fornecimento de material, melhor administração do tempo para gestão do negócio.

2.2.2 Desvantagens da terceirização

Quando a terceirização não é adequada como uma visão estratégica as desvantagens também acontecem reduzindo a especialização da mão de obra própria, aumento no risco de acidentes, aumento do risco de passivo trabalhista dependendo da forma a qual foi feito o contrato, queda na qualidade, dependência de terceiros.

2.3 Formas de Contratação

Existem três modalidades básicas de contratação de serviços de manutenção, onde são referenciais a serem alcançados, aqueles que levam ao melhor resultado empresarial, são:

2.3.1 Contrato por mão-de-obra

E a forma mais antiga e estrategicamente a mais incorreta, pois essa forma de contratar é apenas transferir obrigações trabalhistas, através de empresas intermediárias.

Temos várias formas de contratação que não atende á todos os aspectos legais, mão de obra temporária por mais de três meses sem autorização da regional do trabalho.

Muitos contratam empresas que fornece mão de obra de aluguel para funções estranhas que não fazem parte do escopo contratual. Com isso agregam diversos riscos, contratação de ex-funcionário sem que o tempo adequado pela legislação possa ser cumprido, e uma forte tendência no descumprimento de regras.

2.3.2 Contrato por serviço

O resultado é melhor devido o avanço da contratação por mão-de-obra, as características que mostram a relação entre a contrato é:

- Garantia de mão-de-obra especializada, treinada, qualificada.
- Maior produtividade, já que neste caso o ônus da melhor produtividade passa a ser um problema da contratada.
- A responsabilidade técnica pela execução dos serviços é da contratada sempre analisando os riscos operacionais se houverem.
- Melhor qualidade, já que é normal neste tipo de contrato fixar um determinado prazo de garantia e cumprimento dos prazos.
- Melhor atendimento conseqüente do maior interesse da contratada em realizar os serviços.
- Essa forma ou estratégia observa-se quanto maior a demanda de serviço, maior será a remuneração da empresa contratada.

2.3.3 Contrato por resultados

O nome já diz do que se trata e seus objetivos têm as seguintes características:

A contratante tem como meta fundamental a maior disponibilidade, com conseqüente menor demanda de serviço, com custos, segurança e confiabilidade adequada.

A responsabilidade técnica é totalmente da contratada.

A contratada na busca da meta comum da contratante que é maior disponibilidade, terá maior lucro, ainda que com menor faturamento decorrente da menor demanda de serviços.

Os indicadores básicos dos contratos.

Uma disponibilidade mínima dos equipamentos ou sistemas estabelecida contratualmente.

Um teto de recurso contratado estabelecido de maneira coerente, que pode ser inclusive, referido em homem hora, não confundir pagamento por homem hora por mão-de-obra.

É preciso estabelecer os parâmetros e obter bancos de dados, para que essa relação seja de confiança.

- **Resultados obtidos pelo contrato de resultado:**

- Maior disponibilidade da planta.
- Diminuição dos custos de manutenção.
- Maior atuação na causa básica dos problemas.
- Melhor utilização dos recursos aplicados.
- Maior autonomia da contratada.
- Preocupação da contratada com relação à boa operação dos equipamentos.
- Resultados, positivos, divididos entre as partes.

3 ESTUDO DE CASO

Gerenciamento, planejamento, qualificação, criatividade, flexibilidade e trabalho em equipe são condições básicas na atividade de manutenção.

Tecnologias e práticas inovadoras estão sendo utilizadas para alcançar conceitos de manutenção, que terão conseqüências no desempenho dos equipamentos e sistemas: é a melhoria do desempenho da atividade de manutenção, na redução do seu custo (menos perdas, menor custo de manutenção, menos serviços, menos insumos, menos materiais etc.) e do nível de falhas (aumento da confiabilidade).

Com isso, as máquinas, equipamentos e sistemas estão mais confiáveis, garantindo uma melhoria no nível de disponibilidade, alta produtividade da produção, níveis elevados de segurança e a caracterização de um ambiente proativo. Pode-se dizer que os trabalhadores são diretamente beneficiados por um ambiente com equipamentos confiáveis; a atividade acontece em um regime normal sem sobrecargas pessoais, a moral é elevada e as situações de risco são bastante minimizadas.

Dentro deste contexto à decisão gerencial de uma empresa de implantes dentários em concentrar, inicialmente, seus esforços e recursos na parte operacional e deixar a gestão da manutenção para um segundo momento, percebe-se claramente que o conhecimento das atividades de manutenção não está em poder da organização e sim dos fornecedores. Porém, no momento em que a garantia dos equipamentos estão vencendo, estes mesmos gestores, começam a preocuparem-se em buscar uma forma de manter o conhecimento de posse da empresa e não ficar dependente do fabricante e/ou fornecedor do equipamento.

Considerando a terceirização como um processo de gestão estratégica em que se esperam ganhos no resultado empresarial como um todo e que isso só ocorre quando se caminha em direção à parceria, constata-se que em casos como este na maioria das vezes, somente profissionais qualificados e altamente especializados, com equipamentos específicos consegue garantir um resultado satisfatório do equipamento. Recentemente um equipamento de gravação a laser Foba do modelo DP 15, apresentou anomalias em seu funcionamento conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1 – Laser para gravação.

Os técnicos internos disponibilizaram muita dedicação e empenho para normalizar a situação, mas não obtiveram resultado significativo. Ao contratar profissionais qualificados e especialistas na área o problema foi solucionado, mas com alguns detalhes, menor tempo de reparo, equipamentos específicos, etc.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores do segmento industrial reconhecem a necessidade de estabelecimento de alianças estratégicas de longo prazo, com cláusulas de remuneração por performance. Dessa maneira, pretendem ter fornecedores como aliados de longo prazo na cadeia de valor, comprometidos com a excelência do produto final.

Podemos afirmar que não a espaço para uma empresa se afirmar no mercado sem obter um contrato por resultado, por ser uma tendência mundial é uma ferramenta estratégica na busca por competitividade.

É necessário estar atento ao mercado e á todas as exigências no que se trata a terceirização destacando aqui á manutenção por ter uma grande influência nos processos de fabricação, tendo que estar completamente atenta às necessidades do cliente.

Uma oportunidade também quando falamos de terceirização é a de aprender sobre diversas áreas que até então eram desconhecidas para os profissionais desta área como bases contratuais, administração junto ao cliente, formação de preços, organização de dados, gestão á vista, qualidade.

As empresas que contratam este tipo de serviço têm que ter a consciência de que será preciso uma força tarefa para fazer com que os colaboradores das áreas envolvidas se comprometam com á terceirização para que não haja indisposição com os novos colaboradores da contratada.

REFERENCIAS

- 1 SLACK, N. – **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. - **NBR-5462: confiabilidade e manutenibilidade** – Rio de Janeiro: ABNT, 1994.
- 3 JASINSKI, A. e JUNIOR, O. R. – **Modelo de Planejamento de Manutenção** – Trabalho de conclusão de curso Superior de Tecnologia em Processos de Fabricação Mecânica. Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa. 2005.
- 4 KARDEC, Alan e CARVALHO, Cláudio - **Gestão Estratégica e Terceirização**. Qualitymark. ABRAMAN. Rio de Janeiro. 2002.
- 5 KARDEK, A. NASCIF, J. – **Manutenção: Função Estratégica**. QUALITYMARK; Rio de Janeiro, 2000.
- 6 TAKAHASHI, Y. e OSADA, T. – **TPM/MPT: Manutenção Produtiva Total** – Instituto IMAM: São Paulo, 1993.
- 7 TAVARES, L. - **Administração Moderna da Manutenção - NOVO PÓLO**: Rio de Janeiro, 1993.
- 8 XENOS, H. G. p. – **Gerenciando a Manutenção Produtiva** – Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.