



Gestão Estratégica

E

Terceirização

ALAN KARDEC E CLAUDIO CARVALHO

 **abraman**
associação brasileira de manutenção



SUMÁRIO

1	– GESTÃO ESTRATÉGICA DA MANUTENÇÃO	1
1.1	– Introdução	3
1.2	– Gestão Estratégica da Manutenção	5
1.2.1	– Planejamento Estratégico (Plan-P)	6
1.2.1.a	– Benchmarking e Benchmark	7
1.2.1.b	– Melhores Práticas ou “Best Practices”	8
1.2.1.c	– Plano de Ação	10
1.2.1.d	– Indicadores	11
1.2.2	– Implementação do Plano de Ação (Do-D)	12
1.2.3	– Evolução dos Indicadores e Auditorias (Check-C)	13
1.2.4	– Ações Corretivas e Sistema de Conseqüências (Action-A)	14
1.2.4.a	– Sistema de Conseqüências	14
1.3	– BSC: Balanced Scorecard	15
1.4	– Paradigma Moderno	17
1.5	– Competitividade	18
1.6	– Produto da Manutenção	21
1.7	– Conceito Moderno de Manutenção	23
1.7.1	– Redução da Demanda de Serviços	24
1.8	– Tipos de Manutenção × Mudança de Paradigma	27
1.9	– Papel da Manutenção no Sistema de Qualidade da Organização	29
1.10	– O Giro Inadequado do PDCA	30
1.11	– Terceirização da Manutenção	31
1.12	– Trabalho em Equipe	32
1.13	– Doenças Graves das Organizações	34
1.14	– Fatores Adicionais	35
1.15	– Política e Diretrizes da Manutenção	36
1.16	– Considerações Finais	38

2	– TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA MANUTENÇÃO	39
2.1	– Introdução	41
2.2	– Conceitos Básicos	41
2.2.1	– Conceito da Terceirização	42
2.2.2	– Modalidades Básicas	43
2.3	– Contratação na Indústria Brasileira	44
2.3.1	– Por que Terceirizar?	45
2.3.2	– Dificuldades para a Terceirização	45
2.3.3	– Vantagens da Terceirização	46
2.3.4	– Desvantagens da Terceirização	46
2.3.5	– Condições Básicas para Terceirizar	47
2.3.6	– Características Importantes da Contratada	47
2.4	– Tendências da Terceirização	48
2.5	– Formas de Contratação	48
2.5.1	– Contratação por Mão-de-Obra	49
2.5.2	– Contratação por Serviço	51
2.5.3	– Contrato por Resultados	52
2.5.3.1	– Menor Faturamento e Custo x Maior Lucro	54
2.5.3.2	– Resultados Previstos com o Contrato de Resultados	59
2.5.3.3	– Mudanças de Paradigmas	59
2.6	– Aspectos Legais	60
2.6.1	– Recomendações de Aspecto Legal para a Contratante	61
2.6.2	– Prova de Capacidade	62
2.6.3	– Prova de Idoneidade Administrativa	63
2.7	– A Questão da Segurança	63
2.7.1	– Recomendações para a Contratante Relativas à Segurança das Contratadas	65
2.7.2	– Sinais Visíveis de Segurança	65
2.8	– Estrutura Contratual	66
2.8.1	– Situação Anterior	67
2.8.2	– Situação Atual	67
2.9	– Modelo de Categorização	68

2.9.1 – Forma de Utilização do Modelo de Categorização	69
2.10 – Considerações Finais	71
Anexo 1: Exemplos de Contratos por Resultados	73
A1 – Mecânica: Indústria de Processô	75
A2 – Manutenção dos Sistemas de Aspersão dos Pátios de Minério e Carvão: Indústria Siderúrgica	83
A3 – Serviços de Isolamento Térmico na Área da Usina: Indústria Siderúrgica	85
A4 – Serviços de Manutenção dos Equipamentos de Monitoração Ambiental: Indústria Siderúrgica	86
A5 – Contratos para Eventos onde o Prazo é Fator Determinante de Desempenho (Obras, Paradas para Manutenção, etc)	87
A6 – Desempenho em SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional)	88
A7 – Descontos por Baixo Desempenho em SMS	90
A8 – Reparo de Vazamentos	91
Bibliografia	97
Índice Remissivo	101



Gestão Estratégica



Terceirização

ALAN KARDEC E CLAUDIO CARVA