

CONTRATAÇÃO POR PERFORMANCE PARA SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL⁽¹⁾

Francisco Wellington A. Medeiros⁽²⁾

Marcelo Mendes⁽³⁾

Sormani Ferraz⁽⁴⁾

RESUMO

Este documento tem como objetivo apresentar as diversas etapas para elaboração de um contrato por performance, selecionar os indicadores de desempenho mais representativos e o modelo de remuneração aplicável nesta forma de contratação. Evidencia a necessidade de quebra de paradigmas na forma de contratação das empresas, remunerando os serviços baseados em indicadores finais de desempenho, incluindo fortemente os aspectos relacionados à segurança industrial. Verifica-se também, uma tendência natural de incentivo oficial a aplicação de contratos por performance, inclusive no serviço público, como já é utilizado nos países mais desenvolvidos.

1 – INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade no mercado nacional, nas últimas décadas, decorrente da abertura comercial a fornecedores externos designada como globalização, provocou no meio empresarial brasileiro, quase de imediato, uma maior preocupação com a otimização dos processos de produção para se manter no negócio e cumprir sua função empresarial.

⁽¹⁾ Trabalho embasado no Artigo técnico entregue como avaliação final do curso de pós-graduação em Gestão de Manutenção da UNIFACS – Univ. Salvador em 2003/2004. Orientador: Prof. Milton Sampaio.

⁽²⁾ Engenheiro Mecânico pela UFPB – Universidade Federal da Paraíba. Gerente Setorial de Equipamentos Estáticos da Petrobras/FAFEN-BA. E-mail: wellington.am@petrobras.com.br.

⁽³⁾ Engenheiro Eletricista pela Universidade de Brasília – UnB. Gerente de Manutenção, Segurança e Utilidades da ITF Chemical Ltda. E-mail: Mendes.Marcelo@uol.com.br.

⁽⁴⁾ Engenheiro Mecânico pela Universidade Federal da Bahia. Gerente de Manutenção da Isotherm Engenharia. E-mail: sferraz@isotherm-eng.com.br.

Em face deste novo ambiente, foi ficando cada vez mais clara a importância da função MANUTENÇÃO nas empresas. Foram sendo buscadas alternativas que tornassem a manutenção eficaz para o negócio, acompanhando os novos requisitos de alta competitividade de um mercado amplo. A confiabilidade e disponibilidade das unidades industriais conduzidas pela Manutenção passaram a ser essencial para a produtividade das empresas. Segundo TAVARES (1999), baseado na ONU (1975), a PRODUÇÃO é resultado da OPERAÇÃO mais MANUTENÇÃO, demonstrando a importância da manutenção nos resultados empresariais das empresas.

A tradição da manutenção em adquirir serviços de terceiros e a necessidade da contratação de forma adequada, torna o processo de contratação de suma importância para o bom funcionamento da Manutenção. Os contratos de serviços que predominam são modelos tradicionais que acabam não incentivando as partes a buscarem resultados que as interessem mutuamente e por isto, não atendem aos requisitos atuais de incentivo a performance. Segundo SINK E TUTTLE (1993), uma melhoria de performance duradoura vai além das “soluções de emergência”, ocorrendo porque a equipe gerencial elabora uma estratégia e diz para onde os sistemas de medição, a intuição e o julgamento devem estar voltados.

No Brasil, mais recentemente, tem-se tentado a aplicação de uma nova concepção de contratos, quase sempre com base em experiências desenvolvidas internacionalmente, onde as empresas contratantes e contratadas, formam alianças estratégicas e elaboram um pacto de buscarem resultados desafiadores para ambas, controlados objetivamente por indicadores, com remuneração variável baseada na performance. Esta forma de contratação assume diversas denominações tais como, Contratos de Risco, Contratos por Disponibilidade, Contratos por Resultados ou Contratos por Performance. Para efeito deste trabalho será adotada esta última terminologia.

Desde já, o grande obstáculo para implementação de contratos por performance, é que, por envolverem relações complexas e de longo prazo, requererem um trabalho árduo de projeto, planejamento e estruturação. Cultura organizacional e paradigmas fortemente arraigados das relações convencionais também são obstáculos a serem vencidos. O contexto a ser considerado cobre as relações contratuais passíveis de serem trabalhadas no ambiente industrial, de forma que se obtenha uma máxima aproximação da realidade vivida e, efetivamente, possam ser postas em prática. A convivência com as dificuldades existentes das relações contratuais tradicionais correntes neste ambiente e a necessidade de transformá-las é que funcionaram como motivadores deste trabalho.

2 – TERCEIRIZAÇÃO

Este processo iniciou-se nos países mais desenvolvidos e começou a ser implantada no Brasil com a necessidade das empresas de mudar seus modelos para obter maior competitividade. Segundo KARDEC E CARVALHO (2002) “Terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividades empresariais, baseadas numa relação de parceria”.

No início do processo de terceirização as empresas visavam simplesmente à redução de custos com a substituição de quadros próprios por quadros contratados, muitas vezes sem a devida qualificação e remunerações inferiores, trazendo insatisfações. Só era verificado o que a empresa deixava de desembolsar, não era olhado a redução da receita com a nova prática. Esta atitude inadequada, atualmente é conhecida como empreiteirização. Na visão mais moderna há necessidade de formação de alianças estratégicas entre as empresas parceiras.

Segundo KARDEC E NASCIF (1998), As diferenças básicas entre a situação tradicional ou de risco que denominamos de EMPREITEIRIZAÇÃO e a prática moderna conhecida como TERCEIRIZAÇÃO podem ser resumidas da seguinte forma:

EMPREITEIRIZAÇÃO	TERCEIRIZAÇÃO
Não parceria	Parceria
Desconfiança	Confiança
Levar vantagem em tudo	Política de ganha/ganha
Ganhos de curto prazo	Ganhos estratégicos
Pluralidade de fornecedores	Fornecedor único
O preço decide	Enfoque no resultado (Qualidade + preço)
Antagonismo	Cooperação
Contratada como adversária	Contratada como parceira
Descompromisso gerencial da contratada	Autonomia gerencial da Contratada

As empresas modernas se dedicam a concentrar os esforços em suas atividades fins, as quais detém maior conhecimento e é seu principal negócio, deixando as demais atividades para terceiros que teoricamente são mais especializados. Esta estratégia bem negociada permite ganhos consideráveis para ambas.

Ainda de acordo com KARDEC E CARVALHO (2002), existem três modalidades básicas de atividades nas organizações onde a contratação de terceiros poderia ser empregada:

- **Atividade-fim:** é a atividade vocação, é a razão de ser do negócio da empresa; é aquela que está prevista no seu contrato social. Ex. Operação de uma usina nuclear; Manutenção nas empresas que prestam este tipo de serviço; Gestão de negócio.
- **Atividades-Meio:** são aquelas intimamente ligadas à atividade-fim; exemplo típico é a atividade de manutenção.
- **Atividades Acessórias:** são aquelas necessárias para apoio às empresas como um todo e não intimamente ligadas à atividade-fim. Ex.: Transporte; vigilância; Limpeza; Alimentação e Jardinagem”.

As atividades meio e acessórias devem ser as atividades a serem terceirizadas pelas empresas, contudo devem ter processos de contratação diferenciados, com critérios de seleção adequados à função estratégica que a atividade meio tem na Empresa. As atividades meio precisam ser gerenciadas como atividades fim para que sejam obtidos resultados satisfatórios.

De acordo com PAGNONCELLI(1993),

“A terceirização não deve ser um conceito generalizado a todos os segmentos e indústrias. As empresas devem analisar onde, porque e quando terceirizar, pois as empresas que optam pela terceirização são efetivamente as que precisam

responder às necessidades do ambiente quanto à agilidade, flexibilidade, competitividade, etc. No entanto, o que se aplica a uma empresa pode ser inviável para outra. Isto mostra que não há uma regra única para implantação de terceirização”.

Considerando a decisão da empresa em terceirizar algumas atividades que agregam valor ao sistema, baseados em seu planejamento estratégico, a mesma busca no mercado empresas especialistas que possam formar uma verdadeira aliança estratégica com o intuito de buscar resultados que perpetuem o negócio e conseqüentemente a parceria, trazendo benefícios e competitividade para ambas. As empresas que terceirizam com o único objetivo de redução de custos corre o risco de desestruturarem trazendo sérios prejuízos para seu negócio. Com toda experiência acumulada nos últimos anos as empresas adquiriram o grau de amadurecimento que lhes permitem adotar o modelo moderno na atualidade com equilíbrio.

3 - INDICADORES DE DESEMPENHO

As organizações neste novo mundo competitivo gerenciam seus processos e projetos de maneira a atender seus objetivos e metas estabelecidas em seu planejamento estratégico. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Medem por tanto, a efetividade na aplicação destes seus processos e projetos com o intuito de avançar e perpetuar o negócio da empresa.

De acordo com EWERTON(2003), existem dois tipos de indicadores:

- *“Indicadores de meios(drivers) – Medem fatores os quais mostram tendência do indicador no qual estamos interessados ou mostram que os meios necessários estão sendo providos(Usados para antecipar problemas).*
- *Indicadores de resultados(outcomes) – Medem resultados nos quais estamos interessados e que , se não forem atingidos, nada mais pode ser feito para mudar a realidade.”*

Olhando no âmbito da manutenção atualmente são utilizados vários indicadores drivers, tais como, TMEF (Tempo Médio Entre Falhas) ou TMPR (Tempo Médio Para Reparo) e em proporção menor, são utilizados os indicadores outcomes, como é o caso de confiabilidade e disponibilidade. Um dos indicadores outcomes essencial que a Manutenção teria que buscar conjuntamente com outras atividades é a lucratividade.

Segundo NASCIF(2002),

“A grande maioria das Empresas que buscam performance no mercado, com uma cota de participação estável ou crescente, devem ter um desempenho classe mundial. Isso significa caminhar de uma determinada performance para a melhor performance. O caminho que se percorre de uma para outra situação deve ser balizado por indicadores que permitem uma quantificação e acompanhamento dos processos, banindo a subjetividade e propiciando as correções necessárias. Ou seja, os indicadores são dados chaves para a tomada de decisão.”

Particularmente a manutenção deve selecionar indicadores que meçam a eficácia de seus processos, tais como, disponibilidade, confiabilidade e segurança. As metas estabelecidas devem se basear em benchmark, preferencialmente a nível internacional ou na pior das hipóteses, superar os

valores praticados pelo concorrente. Outros indicadores técnicos, tais como, tempo médio entre falhas(TMEF) e tempo médio para reparo (TMPR) são necessários para subsidiar o monitoramento e a gestão de manutenção.

A principal tarefa dos gestores na aplicação dos indicadores como elementos de avaliação das atividades de manutenção, é escolher quais indicadores se aplicam no processo estabelecido e quais estão de acordo com o planejamento estratégico da organização. Indicadores hoje que não podem faltar nas empresas estão relacionados a questões de Segurança, Meio Ambientes e Saúde Ocupacional.

Segundo NASCIF(2002), Os Indicadores devem acompanhar a performance da manutenção nos seus processos principais e não aspectos particulares; “É melhor ter poucos indicadores importantes e acompanhá-los bem...”

4 - SELEÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A seleção dos indicadores, a ser utilizado na análise dos resultados dos contratos de manutenção por performance, poderão ser obtidos através de técnicas de análises comparativas e ponderação destes indicadores.

Uma das técnicas utilizadas para a seleção dos indicadores é o “Método de Mudge” muito aplicado em “Análise do Valor”, que compara a função e a importância relativa entre eles. Segundo CSILLAG(1995), “Essa técnica desenvolvida por Mudge implica numa comparação entre todas as possíveis combinações de pares de funções, determinando-se a cada momento a mais importante, com uma ponderação adequada.”

Os indicadores e seus pesos devem ser definidos de acordo com os objetivos estratégicos da organização. A seguir apresentamos um exemplo de aplicação da técnica de Mudge para a escolha dos indicadores.

Foi utilizado um agrupamento de indicadores da forma sugerida e definida em um sistema de pesos:

Indicadores de desempenho	ITEM	PESOS	VALOR
Número de Acidentes	A	Nenhuma importância	1
Disponibilidade Operacional	B	Pouca importância	2
Índice de Qualidade do Ar	C	Média importância	3
Custo de Manutenção Corretiva	D	Importante	4
		Muito importante	5

Gráfico de Mudge

FUNÇÕES	B	C	D	SOMA	%
A	A 3	C 3	A 4	7	30,43%
	B	C 4	B 4	4	17,39%
		C	C 5	12	52,17%
			D	0	0,00%
			TOTAL	23	100,00%

Os resultados da comparação entre os indicadores de desempenho, previamente estabelecidos, demonstram que a empresa estudada deseja que os indicadores tenham a seguinte ordem decrescente de prioridade: C(Meio ambiente/saúde); A(Número de acidentes); B(Disponibilidade operacional) e D(Custo de manutenção corretiva). Fica evidente para esta empresa, que as questões relacionadas a SMS (Segurança, Meio ambiente e Saúde) são essenciais para o negócio.

No exemplo acima o fato do Custo de Manutenção Corretiva ter menor importância relativo aos demais indicadores, não significa que não possa ser medida sua performance. Neste caso como está relacionado a questões técnicas que afeta financeiramente o contrato, é recomendável que seja medido.

5 - FORMAS DE CONTRATAÇÃO

Com a implementação maciça da terceirização na manutenção, houve necessidade das empresas contratantes buscarem formas adequadas de se relacionarem com suas contratadas para que se atingissem os objetivos traçados. A inexperiência inicial levava a uma relação mais simples entre as empresas onde a ênfase era o processo de terceirização até os dias atuais, que se busca uma relação de metas comuns com foco na performance das unidades operacionais, com a aferição dos resultados alcançados através de indicadores, previamente estabelecidos.

De acordo com KARDEC e CARVALHO(2002), são praticados no Brasil as seguintes formas de contratação com seus respectivos percentuais de aplicação:

FORMAS DE CONTRATAÇÃO	REAL	IDEAL
MÃO DE OBRA	65%	5%
SERVIÇOS	30%	30%
RESULTADOS	5%	65%

Ainda segundo os autores, “Na verdade a contratação por resultados nada mais é do que a terceirização na sua real definição”.

Inicialmente se contratava apenas por mão de obra. Posteriormente se evoluiu para a forma de serviços e por último por performance. A contratação por performance ainda se encontra em fase experimental e de amadurecimento no Brasil.

6 - CONTRATAÇÃO POR MÃO DE OBRA

Esta forma, a contratada disponibiliza a mão de obra, desde executantes (mecânicos, caldeireiros, soldadores...) a supervisores, mantendo um preposto para se relacionar administrativamente com a contratante. A alta gerência da contratada normalmente fica em escritórios da sede da empresa afastados da

obra, sem dá apoio logístico necessário para o atendimento do escopo do serviço, a não ser na fase de medições para o faturamento mensal.

É um modelo de fácil elaboração contratual, sendo basicamente preenchimento de postos de trabalho, podendo trazer inconvenientes riscos de passivos trabalhistas, que tem como fator principal às ordens diretas da fiscalização da contratante para os executantes das contratadas, caracterizando vínculo de supervisão. São bastantes conhecidos no mercado os contratos “Guarda Chuva” realizados por empresas que fornecem mão-de-obra para qualquer serviço. Comumente não possuem parâmetros de resultados e qualidade.

Como comenta KARDEC e NASCIF(1998), esta forma de contratação possui,
“Produtividade baixa, já que o ônus é exclusivo do contratante, não tendo a contratada interesse em aumentar esta produtividade, por razões óbvias: menor produtividade significa maior utilização de recursos humanos, de equipamentos e materiais, que resultam em maior faturamento e lucro da contratada; o que é mais grave: não há qualquer compromisso com os resultados”.

É comum o supervisor acumular a função de preposto da contratada, descaracterizando quanto as suas reais atribuições, evidenciando duplo papel que afeta seu desempenho. De modo usual, os executantes acabam respondendo tanto ao supervisor da contratada quanto a fiscalização, não considerando aqui as intervenções dos usuários, provocando um conflito pessoal que prejudica o bom andamento das tarefas do dia a dia.

Segundo KARDEC E CARVALHO(2002), o contrato por mão de obra,
“é uma relação de alto risco empresarial e trabalhista e que não deve ser praticada por qualquer empresa que tenha uma visão de futuro moderna, e que queira sobreviver por longo prazo no mercado. É uma relação de crescimento unilateral, do ganho imediato, enfim, é a política do “perde-ganha”. Para ser mais preciso pode-se afirmar que, a médio e longo prazo, é uma política do “PERDE-PERDE”.

Como fica claro no exposto acima, a forma de contratação por Mão de Obra de uma maneira geral é a última alternativa a ser aplicada por empresas que desejam manter a sua competitividade no mercado. Devido os contratos por Mão de Obra ser de baixa complexidade para sua elaboração, incluindo a fase de licitação cuja orçamentação é simples, são os mais aplicados em situação de contingência, como demandas de serviços imprevistos e contratações provisórias até a efetivação do contrato específico definitivo. Sempre que possível, devemos evitar esta forma de contratação.

7 - CONTRATAÇÃO POR SERVIÇO

Neste modelo, a contratante remunera os serviços efetivamente realizados. O contrato possui uma planilha com a descrição dos diversos serviços com o correspondente preço unitário ou um único item com valor global (pacote). Nos anexos contratuais, esses serviços são bem detalhados para evitar dúvidas na hora da medição.

Desta forma, as contratadas procuram executar o máximo de serviços no menor prazo possível, às vezes esquecendo às questões de qualidade e segurança, para aumentar ao extremo seu faturamento. Buscam uma maior

produtividade, já que o ônus da baixa produtividade passa a ser um problema da contratada.

Segundo KARDEC E CARVALHO(2002), os objetivos da contratante e contratada são antagônicos:

- *“A contratante está à procura de uma maior disponibilidade e para se conseguir isto é necessário uma série de ações envolvendo, inclusive, mudanças de paradigmas, e a resultante de tudo isto é uma **redução na demanda de serviços**”.*
- *“Por outro lado, quanto maior a demanda de serviços maior será a remuneração da contratada e, conseqüentemente, o seu lucro. É muita ingenuidade por parte da contratante julgar que a contratada será uma parceira sua na busca de maior disponibilidade, que reduzirá a demanda de serviços e, por conseqüência, o faturamento e o lucro da contratada.”*

Como pode ser observado, embora o avanço seja considerável em relação à forma de Mão-de-Obra, o modelo ainda deixa muito a desejar devidos os objetivos da contratante e contratada ainda serem conflitantes no tocante as suas metas. Enquanto a contratada busca maior quantidade de serviços para aumentar seu faturamento, a contratante busca a eficácia das intervenções para aumentar a disponibilidade, trazendo embaraços no bom andamento dos serviços.

Mesmo com os inconvenientes é preferível aplicá-lo comparado ao modelo de mão-de- obra.

8 - CONTRATOS POR PERFORMANCE

Nesta forma de contratação, as empresas contratante e contratada desempenham um papel essencialmente de parceria na obtenção de avanços de performance dos equipamentos e sistemas, medidos através de resultados dos indicadores negociados. Quanto melhores forem os resultados, maiores são os ganhos financeiros para ambas as empresas. A empresa contratante ganha com o aumento natural da disponibilidade das plantas e a redução das intervenções corretivas que normalmente são mais caras, sendo que a contratada é beneficiada com o aumento de sua margem de lucro propiciada pelo tipo de contrato característico, onde melhores resultados implicam em maiores remunerações. Os ganhos são divididos entre as partes (contratante x contratada).

De acordo com JUSTEN(2002), “A apuração da vantagem depende da natureza do contrato a ser firmado. A definição dos custos e dos benefícios é variável em função das circunstâncias relativas à natureza do contrato e das prestações dele derivadas”.

O modelo de contratação é um avanço nas relações contratante x contratada comparados as formas anteriores, onde o foco era o processo e não os resultados, oferecendo ainda liberdade de atuação da contratada no objeto contratado, permitindo ganhos diferenciados baseados na sua competência para atingir metas negociadas.

De acordo com KARDEC E CARVALHO(2002),

“Terceirizar passa pelo pressuposto básico de uma relação de parceria, por uma atuação semelhante com a contratante, sobretudo, que seja uma relação de

resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo uma vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a Empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial”.

As empresas Contratante e Contratada devem procurar se conhecer mutuamente para ficar bem clara a meta a serem atingidas, seus pontos fortes e limitações para que possam, em um esforço de parceria, definir quais os resultados a serem atingidos, garantindo a performance a ser alcançada nos equipamentos e instalações, tornando as unidades competitivas. É importantíssima para o desenvolvimento das empresas, que sejam estabelecidos meta desafiadora, mas possíveis de serem alcançadas, até com um planejamento bem definido, atingir os benchmarks internacionais, que incrementam a melhoria dos resultados empresariais da contratante, refletindo nos ganhos da contratada.

Segundo GARCIA(2004)

“.....a partir de indicadores de resultados pré-estabelecidos(metas de performance), fornecedor e indústria assumem responsabilidades compartilhadas e o sucesso do contrato de manutenção depende do comprometimento que as empresas tenham com esses resultados. A complexidade do contrato é alta, principalmente pelos conflitos de interesse estabelecidos e pelos diversos indicadores de performance que são definidos para avaliar o resultado da contratação. O relacionamento cliente-fornecedor deve ser estreito e em função dos esforços necessários para que o contrato de performance tenha sucesso.”

Segundo KARDEC E CARVALHO(2002) “A Contratada, na busca da meta comum da Contratante, que é a maior disponibilidade, terá maior lucro, ainda que menor faturamento decorrente da menor demanda de serviços, pois parte dos recursos não despendidos será dividida entre as partes, o que aumentará o lucro.” Ou seja, haverá a seguinte tendência: (Demanda de serviços – Queda) / (Faturamento: Queda) / (Lucro: Aumento). Outras características: Responsabilidade técnica totalmente da contratada; Investimentos em recursos humanos; Tendência de redução a cada desembolso; Compartilhamento de lucro; Maior disponibilidade, Maior produtividade; Foco em implementações de soluções; Diminuição de custos em materiais; Contrato de longo prazo; Foco no atingimento de metas negociadas; Aumento da vida útil dos equipamentos.

O contrato por performance, apesar de pouco praticado no Brasil, estabelece a condição da relação “ganha-ganha” entre as empresas contratantes e contratadas, pois o lucro deve aumentar para os dois lados. De acordo com KARDEC E CARVALHO (2002) “A contratação por resultado é a verdadeira essência da terceirização, é a materialização da parceria entre duas empresas que produzem resultados positivos para ambas, é a relação “GANHA-GANHA”.

9 - ETAPAS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO POR PERFORMANCE

A aplicação do contrato de performance em uma empresa requer uma análise minuciosa para verificação das atividades que oferecem condições mínimas para que possam ser adotados pelo modelo de performance. Há necessidade do contratante possuir um bom histórico de contratação destas atividades pelo menos nos últimos anos. É importante ter um domínio quanto a valores financeiros envolvidos, H.h despendidos e se possuem indicadores representativos dos serviços que possam avaliar sua performance baseados

nos resultados apresentados. Estas são informações básicas que ajudarão na composição do novo contrato.

Em decorrência do modelo de contratação por performance ser relativamente recente, algumas entidades e especialistas desenvolveram certos passos que devem ser cumpridos para obtenção de sucesso na sua aplicação. A seguir citamos algumas praticas, destes passos, que localizamos em nossa pesquisa:

ETAPAS SUGERIDAS	AGENCIA	INSTI TUTO	MOURA	GARCIA
Estabelecer time	1	1	1	
Escolher o modelo a ser empregado				1
Explorar implicações estratégicas			2	
Identificar o escopo e antecipar os indicadores finais		2		
Decidir qual problema precisa ser resolvido	2			
Examinar a solução pública ou privada	3	3		
Decidir o que medir e o gerenciamento da performance	4	4		
Desenvolver a PWS(Performance Work Statement) ou SOO (Statement Of Objectives)	5	5		
Pré-qualificar os fornecedores				2
Analisar custo desempenho			3	
Selecionar o fornecedor	6	6	4	3
Negociar termos do contrato			5	
Viabilizar a aliança estratégica				4
Analisar comercialmente				5
Analisar o risco				6
Preparar o ambiente				7
Transferir recursos			6	
Iniciar o contrato				8
Gerenciar a performance	7	7		
Implantar sist. gestão do contrato			7	
Verificar pontos medição/controle				9

AGENCIA – Interagency-Industry Partnership in Performance(2004) – 7 etapas

INSTITUTO – The Performance Institute(2003) – 7 etapas

MOURA – MOURA(2003) – 7 etapas

GARCIA – GARCIA(2004) - 9 etapas

Na AGÊNCIA é estabelecida toda uma estruturação lógica para o atendimento ao contrato por performance, desde a composição da equipe para identificação das soluções a serem implementadas, as definições da equipe que irá gerenciar o contrato. Há necessidade de especificação detalhada dos serviços, coerente com a missão e associados aos indicadores que medem a performance.

O INSTITUTO adota uma sistemática similar à agência americana, dando um foco maior na definição dos indicadores e sua estratificação para melhor acompanhamento e controle da performance do sistema.

MOURA busca nas etapas indicadas associar ao objetivo do contrato por performance as opções estratégicas da companhia para que possa haver sincronismo e maior desempenho do contrato implantado. Há clara evidência nos passos definidos de aplicação de um contrato global de manutenção por performance onde todos os recursos humanos e materiais da empresa contratante passam para a empresa contratada, onde entraria no bojo das negociações do contrato como efeito compensatório.

GARCIA defende que os contratos de performance definidos estejam coerentes com o planejamento estratégico da empresa. Recomenda a aplicação de uma ferramenta de análise de risco financeiro para avaliar os impactos envolvidos para as partes. Há uma preocupação quanto à implantação dos contratos relativos as reações internas advindas de componentes operacionais da contratante. Deve haver um período de adaptação até que as relações se ajustem e entrem em regime.

Diante dos modelos apresentados nos quatro exemplos acima, necessários ao bom desempenho na aplicação de um contrato por performance, procuramos explicitar algumas etapas, adaptando-as a nossa realidade atual, as quais recomendam sua utilização em indústrias no processo de implantação:

a) Constituir equipe multi-disciplinar

A empresa deverá constituir formalmente uma equipe multi-disciplinar para planejamento e implantação do processo de transição de contratos convencionais para contratos por performance, onde sua aplicação é viável e interessante para a Companhia.

b) Verificar compatibilidade com o planejamento estratégico e missão

Selecionadas as atividades potenciais a serem contratadas por performance, deverá ser verificado se levantamento efetuado está compatível com o planejamento estratégico e a missão da companhia.

c) Identificar às necessidades e a aplicação das soluções

Definidas as atividades a serem contratadas coerentes com a opção estratégica da companhia, devem ser buscadas soluções compatíveis com a realidade da empresa e do mercado fornecedor.

d) Seleção dos indicadores de acompanhamento da performance

Com a definição dos serviços a serem contratados, devem ser buscados indicadores que representem a performance dos serviços propostos. Estes indicadores, preferencialmente devem ser de fácil entendimento e medição e possam representar a performance dos serviços adotados.

e) Elaboração de especificação detalhada do contrato

Definidos os serviços a serem contratados e os indicadores que representem sua performance, deve-se buscar um modelo de remuneração que incentive a eficácia das ações. Para tanto a especificação deverá ser clara e objetiva.

f) Selecionar empresas adequadas ao processo

Estabelecer critérios no processo de licitação que possam selecionar empresas qualificadas e que estejam aptas a formar uma aliança estratégica com a contratante no intuito de obter as melhores soluções aos problemas que se apresentam. A empresa vencedora deverá ser aquela que apresente melhor custo x benefício.

g) Gerenciar a performance

Com a contratação efetivada deve-se definir os gerentes e fiscais de contratos que conheçam plenamente o instrumento contratual e possam exercer em sua plenitude a nova concepção do contrato que exigirá quebras de paradigmas, forçando a intervir mais na análise dos resultados do que no processo.

A utilização dos passos sugeridos neste trabalho como referência e a adequação destes a realidade de cada empresa, assegura uma boa probabilidade de obtenção de êxito na aplicação de contratos por performance, já que são baseados também em experiências internacionais acumuladas e aplicadas com sucesso em centros mais adiantados.

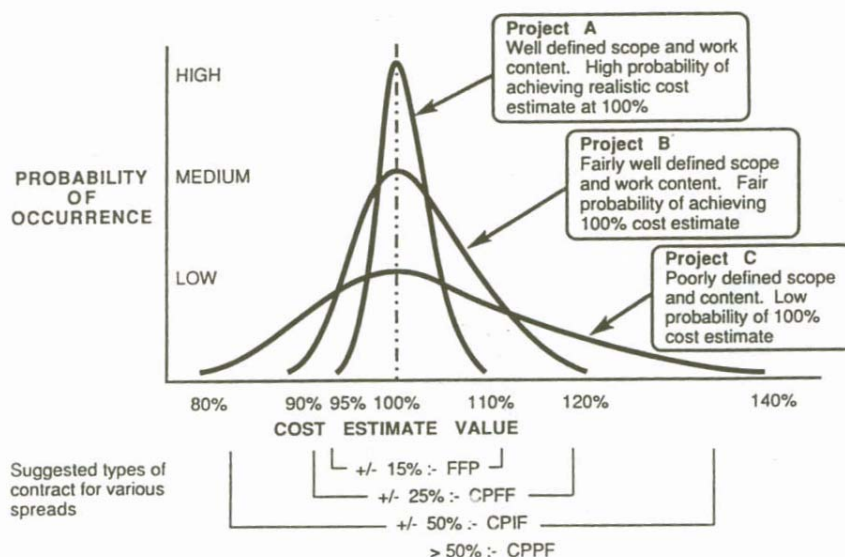
10 - MODELOS DE REMUNERAÇÃO

Os contratos por performance apresentam características de remuneração variável, condizente com os resultados apresentados pelo fornecedor nos indicadores de desempenho previamente negociados com o contratante. A remuneração variável poderá atingir integralmente a projeção de faturamento da empresa ou parcela desta projeção, dependendo da característica do serviço e do amadurecimento entre contratante e mercado fornecedor.

Tomando como referência o conceito tradicional de risco (RISCO = FREQUÊNCIA X SEVERIDADE), WIDEMAN(1992) efetuou uma análise comparativa entre projetos que chamou de A, B, C, estabelecendo quatro tipos de remunerações baseados na probabilidade de acerto da perspectiva de custos estimados:

- FFP(Firm Fixed Price) - Preço fixo estabelecido entre as partes
Características: Risco baixo; necessidade de detalhar ao máximo o escopo de serviços.
- CPFF(Cost Plus Fixed Price) – Preço com parcela de remuneração menos variável que fixa.
Características: Estágio com risco intermediário; remuneração baseada na performance.
- CPIF(Cost Plus Incentive Fee) – Preço com parcela de remuneração mais variável que fixa características: Risco de intermediário para alto; detalhamento de escopo parcial; remuneração baseada na performance.
- CPPF(Cost Plus Percentage Fee) – Preço variável
Características: Maior risco. Os objetivos são bem definidos, não sendo necessário detalhar o escopo para não engessar o negócio. Neste modelo para obtenção de êxito, as empresas precisam formar uma verdadeira aliança estratégica. Remuneração também baseada na performance.

A seguir figura transcrita da tese de mestrado GARCIA(2004), baseada em WIDEMAN(1992)



Dos projetos relacionados na figura acima, os que se apresentam com maiores variações de expectativa de custos, são os que estimulam mais a aplicação de contratos por performance pelo potencial de ganho disponível. Neste caso, o projeto A pode perfeitamente ser contratado pelos modelos tradicionais. Já os projetos B e C são potenciais candidatos à aplicação de contratos por performance, em empresas de gestão moderna.

De acordo com GARCIA(2004) na pesquisa de sua tese de mestrado, a indústria e fornecedores evidenciam sua preferência pelos seguintes sistemas de remuneração:

Indústria:

1. Pelo pagamento de remuneração variável como função direta de um percentual sobre o valor do contrato;
2. Através da divisão entre contratante e fornecedor do valor correspondente ao custo direto de materiais e serviços que o contrato de manutenção conseguir reduzir.

Fornecedor:

1. Percentual sobre o valor do contrato;
2. Percentual sobre o faturamento adicionado à empresa contratante em função das ações implementadas pelo fornecedor no contrato;
3. Rateio percentual da margem de contribuição sobre a produção agregada pelo contrato.

De uma forma genérica, os contratos por performance seguem uma fórmula de remuneração descrita abaixo:

$$\text{VALOR DA REMUNERAÇÃO(VR)} = \text{PARCELA FIXA(PF)} + \text{PARCELA VARIÁVEL(PV)}$$

Onde,

$$\text{PARCELA VARIÁVEL(PV)} = \text{PARCELA FIXA(PF)} \times \text{FATOR DE PERFORMANCE(FP)}$$

FATOR DE PERFORMANCE(FP) = FP1 x FP2 x FP3 x(Associado a indicadores de desempenho)

Comumente a parcela fixa dos contratos de performance remunera parte dos custos das contratadas. Esta remuneração pode ser baseada pelo H.h medido, preços unitários executados ou através de verba estipulada.

O Fator de Performance representa os resultados de todos os indicadores negociados com a contratada. Se o saldo dos fatores for maior que 1(um), acabam remunerando melhor a contratada. Caso contrário, penaliza a mesma. Esta é apenas uma das sistemáticas adotadas dentre outras opções, mas o raciocínio é o mesmo, incentivar a performance através dos resultados medidos.

Quando a remuneração é itemizada e feita por áreas ou sistemas de atuação , pode-se utilizar outro fator que chamamos de peso, para mostrar a importância ou prioridade relativa entre as mesmas.

Uma das práticas que vem sendo bastante adotada pelas empresas modernas parceiras é passar parte dos ganhos financeiros dos contratos por performance para os empregados contratados, com o intuito de incentivar a buscar de novos desafios.

11 - APLICAÇÕES NA INDUSTRIA

Pela própria concepção de contratos por performance, verifica-se que vários objetos contratuais na industria e particularmente na manutenção podem ser enquadrados com esta concepção, sendo que, alguns serviços são mais atraentes que outros, principalmente pela maior facilidade de medição dos indicadores de desempenho.

Segundo pesquisa efetuada por GARCIA(2004), na sua tese de mestrado

“Os segmentos Químicos(19%), Petróleo e Gás(10%) e Papel e Celulose(9%) são os mais representativos na pesquisa. Coincidência ou não, esses segmentos representam, num período recente, a principal demanda por contratos no modelo risco baseado em performance. Uma das questões desse bloco teve o objetivo de confirmar que o mercado de manutenção industrial(compradores e fornecedores) entende que a contratação por performance com remuneração variável é uma forma perfeitamente aplicável. O resultado obtido ratificou as expectativas, pois 100% dos entrevistados do setor de serviços e 96% representantes das industriais responderam que concordam com a aplicação desse modelo”.

Em pesquisa efetuada pelos autores deste trabalho em Industrias Químicas, Petróleo/Gás, Papel/Celulose e Metalúrgicas, dentre outras, os seguintes objetos contratuais foram encontrados, em processo de aplicação: Manutenção de permutadores de calor / Precipitadores eletrostáticos / Elevação de carga / Campanhas de convertores / Hidrojateamento / Bombas Industriais / Queimadores / Disposição final de resíduos / Vazamentos em tubulação / Correias Transportadoras / Purgadores / Cilindros hidráulicos e pneumáticos / Administração de almoxarifado / Compressores / Centrais de ar condicionado / Conservação e limpeza / Ar condicionado / Jardinamento / Projetos de melhoria / Conservação de energia.

12 - INDICADORES DE DESEMPENHO EM APLICAÇÃO

Conforme evidenciados anteriormente os indicadores de desempenho são essenciais na aferição da performance do serviço prestado.

Baseado na ABRAMAN, TAVARES (2001) concluiu que existem no Brasil sendo aplicados nas atividades de Manutenção, 42 índices de desempenho, sendo que 25 índices são utilizados com maior frequência. A seguir são citados alguns índices e seus valores médios considerando os anos de 1985 a 1999:

- Disponibilidade de equipamentos – 87,2%
- Taxa de frequência de acidentes – 32,3
- Taxa de gravidade de acidentes – 462,9

Segundo SINK E TUTTLE(1993),

“A essência do gerenciamento é: não podemos gerenciar aquilo que não podemos medir. Os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial. O principal objetivo da medição, muitas vezes desprezado, é melhorar. Pó que medir? Medir para melhorar. Medir para fornecer à equipe gerencial novas percepções, como: por que o sistema está ou não sob controle”.

Listamos a seguir alguns indicadores de desempenho utilizados obtidos após pesquisa efetuada pelos autores do trabalho: Disponibilidade do sistema, Disponibilidade do equipamento, Metas de segurança industrial, Índice de resserviços, Tempo médio entre falhas, Reclamações dos usuários / Atendimento ao plano de preventiva / Tempo médio de reparo / Ganhos financeiros com a introdução de projeto / atendimento ao prazo / Economia de energia.

Como pode se observado atualmente, apenas alguns índices mais utilizados na manutenção industrial, ao nível de Brasil, são aplicados em contratos por performance. A seleção dos índices é fundamental para transmitir segurança entre as partes e poder comprovar claramente a performance medida.

13 - ESTUDO DE CASO

A seguir explicitamos a concepção e medição de um contrato por performance com o intuito de balizar e incentivar os usuários em aplicações criativas.

a) OBJETO:Manut. em centrais de ar condicionado da Empresa fictícia “Alpha”

ÁREAS	VERBA/mês	*Pêso
Suprimento	R\$ 1.500,00	0,980
Auditório	R\$ 2.000,00	0,970
Unidade Operacional A	R\$ 5.000,00	1,008
Unidade Operacional B	R\$ 6.000,00	1,007
Unidade Operacional C	R\$ 8.000,00	1,006
Administração	R\$ 4.000,00	0,990

Administração	4.000,00	1	1	1	1	1	1	4.000,00
								26.500,00

1ª MEDIÇÃO – A Empresa contratada recebeu 100% dos valores financeiros nesta primeira medição, como pratica usual neste tipo de contrato(fase de adaptação), conforme prática usual e contrato, R\$ 26.500,00. Utiliza-se apenas o fator peso para já caracterizar as prioridades. Note bem, deveremos estipular os pesos para que o faturamento seja igual ao valor da medição padrão.

Área	Verba (R\$)	NAC (FP1)	DOP (FP2)	QAI (FP3)	CMC (FP4)	Fator (FP)	Peso	Resultado (R\$)
Suprimento	1.500,00	1	1	1	1	1	0,98	1.470,00
Auditório	2.000,00	1	1	1	1	1	0,970	1.940,00
Área Operac. A	5.000,00	1	1	1	1	1	1,008	5.040,00
Área Operac. B	6.000,00	1	1	1	1	1	1,007	6.042,00
Área Operac. C	8.000,00	1	1	1	1	1	1,006	8.048,00
Administração	4.000,00	1	1	1	1	1	0,990	3.960,00
								26.500,00

2ª MEDIÇÃO – A empresa contratada teve acidentes em seu quadro de pessoal e problemas de disponibilidade nas centrais de ar condicionado. Recebeu de faturamento de apenas R\$ 21.651,96, ou seja, 82% do valor padrão.

Área	Verba (R\$)	NAC (FP1)	DOP (FP2)	QAI (FP3)	CMC (FP4)	Fator (FP)	Peso	Resultado (R\$)
Suprimento	1.500,00	0,8	0,9	1	1	0,72	0,980	1.058,40
Auditório	2.000,00	0,9	0,9	1	1	0,81	0,970	1.571,40
Área Operac. A	5.000,00	0,8	0,8	1	1	0,64	1,008	3.225,60
Área Operac. B	6.000,00	1,0	1,0	1	1	1,0	1,007	6.042,00
Área Operac. C	8.000,00	0,8	0,9	1	1	0,72	1,006	5.794,56
Administração	4.000,00	1,0	1,0	1	1	1,0	0,990	3.960,00
								21.651,96

3ª MEDIÇÃO – A empresa contratada teve um acidente e problemas de disponibilidade na Área Operacional C. Nos demais indicadores de desempenho foi muito bem. Recebeu de faturamento a quantia de R\$ 28.082,65, ou seja, recebeu 6% a mais do valor padrão.

Área	Verba (R\$)	NAC (FP1)	DOP (FP2)	QAI (FP3)	CMC (FP4)	Fator (FP)	Peso	Resultado (R\$)
Suprimento	1.500,00	1,1	1,1	1,05	1	1,2705	0,980	1867,64
Auditório	2.000,00	1,1	1,1	1,05	1	1,2705	0,970	2.464,77
Área Operac. A	5.000,00	1,1	1,1	1,05	1	1,2705	1,008	6.403,32
Área Operac. B	6.000,00	1,0	1,0	1,05	1	1,05	1,007	6.344,10
Área Operac. C	8.000,00	0,9	0,9	1,05	1	0,8505	1,006	6.844,82
Administração	4.000,00	1,0	1,0	1,05	1	1,05	0,990	4.158,00
								28.082,65

13 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação de contratos por performance passa a ser no mundo capitalista uma das “boas práticas” para que as empresas se mantenham competitivas no mercado globalizado. Para tanto, basta ver a declaração do presidente da maior potência econômica mundial:

“.....over the next five years, a majority of the service contracts offered throughout the federal government will be performance-based. In other words, rather than micromanaging the details of how contractors operate, the government must set the standards, set the results and give the contractor the freedom to achieve it in the best way.”

George W. Bush(2000)/ Presidente of EUA

Nos EUA o incentivo para aplicação de Contratos por Performance vem da Agência Oficial Americana, particularmente para aplicação nos contratos do serviço público. As licitações públicas com cláusulas de performance são regulamentadas através de resolução específica do congresso americano. Já no Brasil, as ações vêm de fora do governo, com aplicações isoladas de empresas estatais e privadas. O Decreto-Lei nº 8666(Licitação Pública Brasileira), não é feita qualquer referência a respeito de contratos com cláusulas de performance.

Quando da realização de contratos por performance, um dos pontos importantes que não pode ser esquecido, é a explicitação em cláusula específica de parte do montante ganho pela empresa contratada como parte da remuneração variável, seja repassado aos trabalhadores com o intuito de incentivo na busca de novos patamares de performance.

É prudente na aplicação de contrato de performance, que na fase inicial do contrato, período de adaptação, o mesmo seja remunerado na forma convencional, sem a aplicação do fator de performance, até que as empresas contratante e contratada, possam se adaptar a nova realidade de conduzir os trabalhos e planejar mais adequadamente os desafios de performance. O tempo desta etapa inicial deve variar baseado no valor e prazo contratual. Comumente encontramos variações de um a três meses.

Os contratos de performance embutem um risco associado que está relacionado à possibilidade de variação de custo possível do projeto. Quanto maior é a possibilidade de variação de custos, mais é estimulador a aplicação deste modelo de contrato, onde possibilita a oportunidade de ganhos financeiros, tanto para o contratante quanto para o contratado. Nestes casos, é fundamental a aplicação de ferramentas de análise de risco e definição dos limites financeiros do contrato.

A aplicação de contratos de performance em uma empresa requer o atendimento de uma série de etapas a serem cumpridas, que vai desde o alinhamento com o planejamento estratégico da companhia à forma de gerenciamento do contrato. A identificação das necessidades da contratante, a abertura para proposição de soluções criativas e a seleção adequada dos indicadores de desempenho são essenciais para o sucesso do projeto.

Um dos aspectos que verificamos quando da realização deste trabalho, foi a pouca bibliografia disponível no mercado relacionado a contratos por performance, que dificultou sobremaneira a elaboração deste documento.

Há uma tendência no início da aplicação dos contratos de performance, a utilização de indicadores drivers(meios) ao invés de indicadores outcomes(resultados). Com o tempo vai ficando evidente a necessidade de indicadores outcomes(resultados), como é o caso para a função manutenção, os indicadores relacionados a Confiabilidade e Disponibilidade. Já em estágio avançado, iremos buscar indicadores outcomes mais amplos, voltados para empresa, como é o caso de lucratividade.

Dentre os indicadores de desempenho que vem sendo bastante utilizados nas empresas ultimamente, relacionamos os voltados para questões de Segurança Industrial, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente. As empresas demonstram o alinhamento com os órgãos públicos responsáveis com o desenvolvimento sustentável. Estes indicadores no momento estão no mesmo nível dos demais indicadores, relacionados a questões financeiras, prazo e qualidade.

Com a contratação por performance, há necessidade de quebra de paradigmas, muitas das vezes, arraigados nas empresas, principalmente quanto à forma de se relacionar. As empresas passam a formar uma aliança estratégica com objetivos comuns, na busca da melhoria dos resultados empresariais. Neste caso, há necessidade que todo o corpo gerencial esteja imbuído na implementação de um projeto **criativo** de mudança que mexe com todos os colaboradores, próprio e contratado. A palavra chave é **ACREDITAR**.

ELES ACREDITARAM.....!?

“Máquinas voadoras mais pesadas do que o ar são impossíveis”.

Lord Kelvin, matemático e físico britânico, presidente da Real Sociedade Britânica(+1895)

“Acredito que há mercado mundial para cerca de cinco computadores”.

Thomas J. Watson, chairman da IBM, 1943

“Não gostamos do som deles. Grupos com guitarras estão em decadência”

Executivo da Decca Recording rejeitando os Beatles em 1962

Transcritos do módulo da disciplina Gestão Estratégica da Manutenção de Nelson Cabral de Carvalho(2003)

BIBLIOGRÁFIA

TAVARES, Lourival. Administração Moderna da Manutenção. Rio de Janeiro: Novo Pólo Publicações, 1999 / ONU – Organização das Nações Unidas, 1975.

SINK, D. Scott e TUTTLE, Thomas C. Planejamento e Medição para a Performance. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1993.

KARDEC, Alan e CARVALHO, Cláudio. Gestão Estratégica e Terceirização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KARDEC, Alan e NASCIF, Júlio. Manutenção – Função Estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo. Terceirização e Parceirização: Estratégias para o Sucesso Empresarial. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 1993.

EWERTON, L. F. M.. Módulo de Ferramentas de Gestão Aplicadas à Manutenção I do Curso de Pós-Graduação da Unifacs. Salvador, 2003.

NASCIF, Júlio - http://www.klic.hpg.ig.com.br/manutencao_indicadores.htm, 2002.

CSILLAG, João Mário. Análise do Valor – Metodologia do Valor. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

JUSTEN, Marçal Filho – Teoria Geral das Concessões do Serviço Público. São Paulo: Editora Dialética, 2002.

GARCIA, Paulo Cerqueira: Tese de mestrado da EBAPE(Escola Brasileira de Administração Pública e Executiva) – FJV – Rio de Janeiro, 2004.

Interagency-Industry Partnership in Performance – www.acqnet.gov/library/ofpp/_best_practices/pbsc, 2004.

MOURA, F. M. Módulo Gestão de Contratos de Manutenção do Curso de Pós-Graduação da Unifacs. Salvador, 2003.

TAVARES, Lourival. Tendências dos Índices Brasileiros de Manutenção. 16º Congresso Brasileiro de Manutenção, 2001.

CARVALHO, Nelson Cabral. Módulo da disciplina Gestão estratégica da Manutenção do Curso de Pós-Graduação da Unifacs. Salvador, 2003.