

GESTÃO DE CONTRATOS DE MANUTENÇÃO: Fatores críticos de sucesso para a gestão de manutenção de uma regional São Paulo/Interior de uma empresa do setor de transporte de encomendas.

Vladimir Calixto Pilati¹
André Sebastião de Almeida Junior²

RESUMO

Os contratos de manutenção tornaram-se recentemente a melhor alternativa para realizar a aquisição de bens e serviços das organizações. Este trabalho tem a finalidade de identificar problemas no gerenciamento de aquisições e buscar na literatura e PMI os fatores críticos de sucesso para a gestão de contratos de manutenção de um departamento de engenharia lotado no interior de São Paulo. A empresa atua no setor de transporte de encomendas e possui abrangência nacional. Para realizar este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa com especialistas da área e no resultado, identificamos dificuldades nos processos de especificação, seleção de fornecedores e atrasos no processo de aquisição e como fatores críticos de sucesso para uma gestão estratégica da manutenção, a adoção de uma política de valorização da manutenção pela administração e criação de indicadores de desempenho para a gestão dos contratos. A adoção das práticas identificadas fornece uma vantagem competitiva para a empresa no setor de encomendas.

Palavras-chave: Gestão de manutenção. Contratos. Processos. Fatores críticos de sucesso. Transporte.

ABSTRACT

Maintenance contracts have recently become the best alternative to achieve the procurement of goods and services in organizations. This work aims to identify problems in procurement management and search in the literature and PMI critical success factors for managing maintenance of an engineering department packed in Sao Paulo contracts. The company operates in the parcel delivery sector and has national coverage. To accomplish this goal a qualitative research with experts in the field and the results was performed, identified difficulties in the process of specification, supplier selection and delays in the acquisition and as critical success factors for strategic management of the maintenance process, the adoption of a recovery of maintenance for the administration and creation of performance indicators for the management of procurement policy. The adoption of the practices identified provides a competitive advantage for the company in the parcel sector.

Keywords: Maintenance management. Contracts. Processes. Critical success factors. The shipping company.

Introdução

¹ Bacharel em Sistemas de Informação pela UNESP, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: vpilati@gmail.com.

² Especialista em Engenharia de Produção pela UNESP, MBA em Gestão Empresarial pela FGV Graduado em Ciências Econômicas pelo ISCA. E-mail: almeida-asjr@uol.com.br.

Manter todos os equipamentos e parque tecnológico em perfeito funcionamento e dar suporte às atividades operacionais e administrativas de uma organização não é uma tarefa fácil, exige profissionais com conhecimento e experiência nas atividades relacionadas à manutenção e tempo, um recurso valioso no mundo atual. Para uma grande organização de abrangência nacional, com milhares de unidades espalhadas pelo país, a manutenção de milhares de equipamentos, computadores, periféricos entre outros, por funcionários próprios nem sempre é possível. (AMATO NETO, 1995), sinaliza que a empresa moderna deve focar nas atividades ou operações (core business) que realmente possam se transformar em vantagens competitivas para si, especializando-se em unidades de negócios, reduzindo o número de processos, enxugando suas estruturas administrativas e delegando a uma rede de outras empresas fornecedoras ou subcontratadas, as funções consideradas como complementares. Por outro lado, (KARDEC; CARVALHO, 2002) enfatiza que a manutenção deve existir para que não haja manutenção, no tocante à manutenção corretiva não planejada e ressalta a importância de “pensar e agir estrategicamente” para que a atividade de manutenção se integre de maneira eficaz ao processo produtivo contribuindo, efetivamente, de modo que a empresa caminhe rumo a Excelência Empresarial.

Diante de uma ótica orientada por processos e uma estratégia de terceirização emergente, é preciso controlar as empresas terceirizadas por meio de contratos, para que seus escopos sejam contemplados na totalidade, deixando uma gestão por processos, em evidência (LEIRIA, 2006).

Sendo assim, torna-se visível a necessidade de se estabelecer metodologias que aumentem a chance de se atingir o sucesso no processo de aquisições e para motivar tais práticas, o *Project Management Institute* (PMI) publicou um guia para a divulgação das melhores práticas em gerenciamento de projeto, o PMBOK, e definindo que o gerenciamento de aquisição envolve os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe para realizar o trabalho (PMI, 2008).

Com olhar voltado para empresas do setor público, foi criada (“Lei 8666/93”) para sistematizar as atividades do processo de aquisição baseados em licitações e contratos administrativos, já parcerias entre setor público e privado são reguladas pela (“Lei 11.079/2004”) ou (“Lei da PPP”). A Parceria Público-Privada (PPP) é um contrato de prestação de obras ou serviços não inferior a R\$ 20 milhões, com

duração mínima de cinco e no máximo trinta e cinco anos, firmado entre empresa privada e o governo federal, estadual ou municipal.

O objetivo deste trabalho é buscar na literatura, as melhores práticas na gestão de contratos de manutenção para uma empresa do setor de logística. Para alcançar o objetivo, foi aplicada uma pesquisa com especialistas, fiscais e gestores de contratos, para identificar os fatores críticos de sucesso na gestão de contratos de manutenção. A empresa possui regionais por todo o país, cada uma, responsáveis pela gestão de uma determinada região. Os contratos relacionados à área de manutenção em geral são administrados pela gerência de engenharia de cada regional.

Com base no resultado foi possível observar a necessidade estabelecer um plano de ação para uma gestão estratégica da manutenção, com mudança de postura para atingir um alto grau de padronização do processo de aquisição, a empresa possui um sólido sistema de gestão empresarial (ERP), uma quantidade alta de contratos por gestor ou fiscal, que compromete o monitoramento e controle dos serviços adquiridos e dificuldade em especificações e aprovações jurídica e orçamentária comprometendo o prazo para firmar contratos. Como a política da empresa é realizar aquisições por preço fixo com menor preço, a relação de parceria não existe e a qualidade das peças e serviços fica comprometida.

O trabalho foi assim dividido: a seguir uma revisão literária sobre conceitos e assuntos abordados durante o trabalho: gestão de processos, gerenciamento de aquisições, melhores práticas para gestão estratégica da manutenção e contratos de manutenção. Após a revisão da literatura, o relato de experiência com o detalhamento da pesquisa realizada, onde foi aplicado um questionário com quarenta e quatro (44) perguntas fechadas e uma (1) aberta para considerações sobre o assunto. Na quarta parte, as considerações finais com algumas sugestões de melhorias.

2 Revisão da literatura

Nesta revisão bibliográfica serão resumidos alguns dos principais conceitos sobre gestão de processos, gerenciamento de aquisições, melhores práticas para uma gestão estratégica da manutenção e contratos de manutenção.

2.1 Gestão de processos

O detalhamento, aprimoramento, e controle das atividades organizacionais deram origem ao conceito de gestão de processos. Para gerir o processo de aquisição de um produto ou serviço, de manutenção no caso, é fundamental entender o conceito de processo, e entender que a gestão de contratos de manutenção faz parte do processo de aquisição de um serviço.

O que são processos?

A seguir são citadas algumas definições:

- “Um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço pré-definido.” (PMI, 2008).
- “[...] processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.” (DAVENPORT, 1997, p.7).
- “Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.” (GONÇALVES, 2000, p.7).
- “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.” (GONÇALVES, 2000, p.8).

2.2 Gerenciamento de aquisições

A correta gestão das aquisições de serviços de manutenção dentro da empresa aparece como prática fundamental para dar suporte às atividades empresariais e ter o alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio. Segundo (PMI, 2008), o gerenciamento de aquisições segundo envolve:

- Processo de planejamento de aquisições – onde será documentada a decisão de compra, especificando a opção de compra e os fornecedores em potencial.

- Processo de realizar as aquisições – onde serão obtidas as respostas dos fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.
- Processo de administrar as aquisições – onde serão gerenciadas as relações de aquisição, monitoramento do desempenho do contrato e a realização de ajustes e aditivos se necessário.
- Processo de encerrar as aquisições – processo de encerramento de todas as aquisições feitas durante a vigência do contrato, no caso.

Para um melhor entendimento, a figura 1 mostra as fases do gerenciamento de aquisições e seus processos.

AS FASES NO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

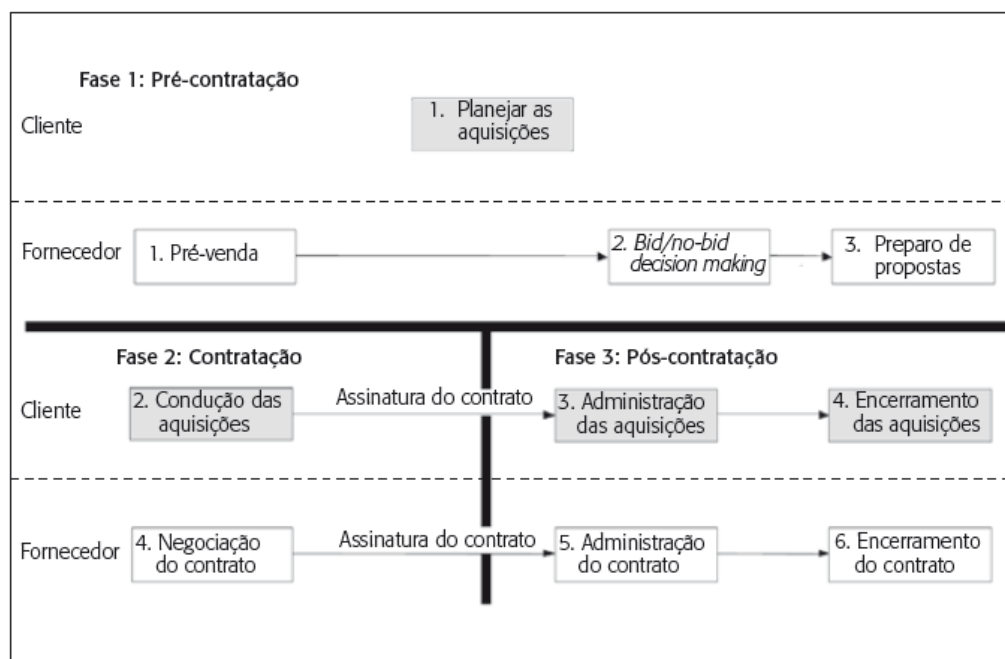


Figura 1 – Fases do Gerenciamento de Aquisições

Fonte: Xavier (2011, p.26).

Para uma correta elaboração de um contrato, é preciso saber o que se pretende comprar, ou seja, entender com precisão qual o objeto de compra e se é uma obra, produto ou serviço que se deseja adquirir. Vargas (2013) ressalta que um dos fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de aquisições é buscar o conhecimento daquilo que será comprado. Sendo interessante, portanto, conhecer a natureza dos serviços de manutenção para a correta elaboração do contrato de

prestação do serviço desejado, além dos aspectos legais para a elaboração do contrato.

Esta decisão sofre influência de outras áreas da empresa, representada na figura 2, que destaca o gerenciamento de aquisições no centro para uma melhor percepção do envolvimento de todas as outras áreas para garantir a aquisição correta do produto ou serviço.

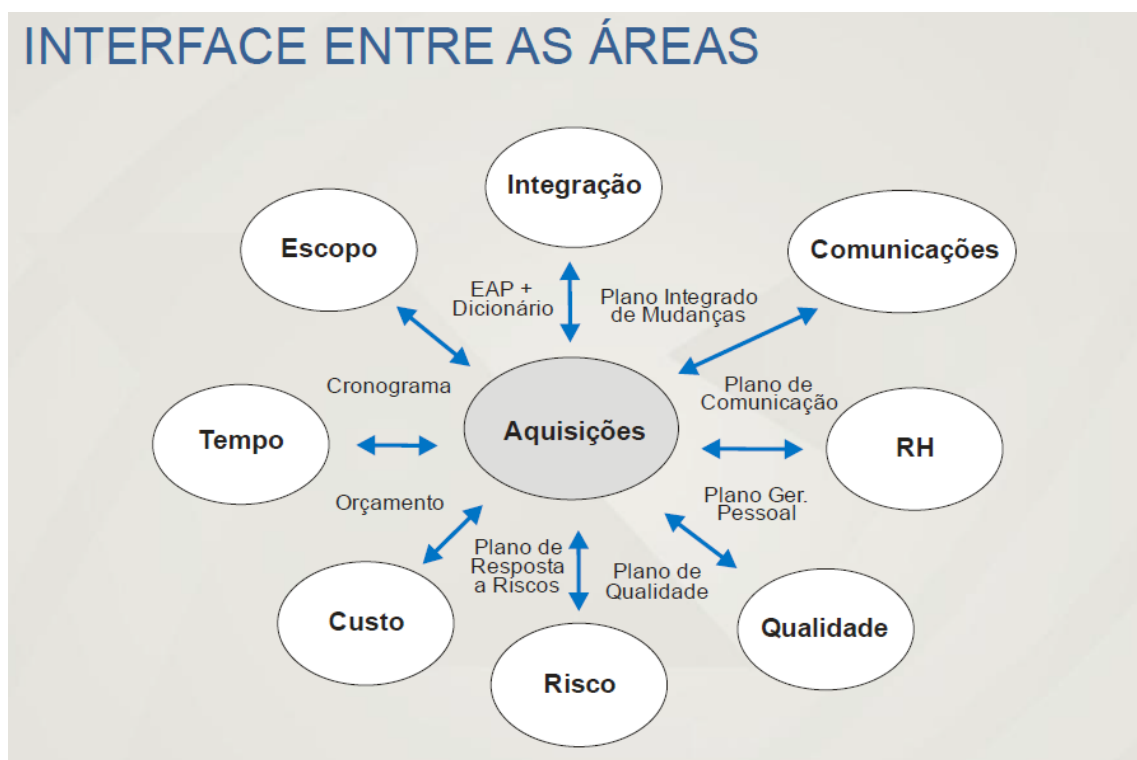


Figura 2: As interfaces do gerenciamento de aquisições com outras áreas

Fonte: Xavier (2011, p.19)

A gestão de contratos é uma das atividades do gerenciamento de aquisições, através do contrato é realizada a aquisição dos serviços que dão suporte à produção e outras atividades empresariais essenciais, entre elas a manutenção de máquinas e equipamentos e infraestrutura. Antes de elaborar uma especificação de peça ou serviço para tal contrato, é interessante ter uma noção de algumas das melhores práticas para a gestão estratégica da manutenção.

2.3 Melhores práticas para a gestão estratégica da manutenção

Segundo Kardec e Carvalho (2002, p.9), para ir da “Situação Atual” para a “Visão de Futuro”, é preciso implementar um plano de ação, em toda a organização, suportado pelas melhores práticas relacionadas a seguir:

- Gestores de todos os níveis devem liderar o processo de sensibilização, treinamento, implantação e auditoria das melhores práticas de SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança.
- Gestão com base em itens de controle empresariais como: disponibilidade, confiabilidade, meio ambiente, custos, qualidade, segurança e outros específicos, com análise crítica periódica.
- Gestão integrada do orçamento (manutenção e operação) buscando, sempre, o resultado do negócio através da análise criteriosa das receitas e dos custos.
- Análise crítica e priorização das intervenções com base na disponibilidade, confiabilidade operacional e resultado empresarial.
- Utilização de pessoal qualificado e certificado.
- Sempre que possível, realizar a contratação por resultados/parceria com indicadores de desempenho focado nas metas da organização: disponibilidade, confiabilidade, custo, segurança, prazo de atendimento e preservação ambiental.
- Aspectos de SMS devem ser considerados como valores básicos na contratação de serviços, contemplando, dentre outros:
- Histórico de segurança da contratada;
 - Qualificação e certificação de pessoal;
 - Comunicação de riscos por parte da contratante;
 - Bônus e ônus para resultados de segurança.
- Eliminação das falhas, ocorridas e potenciais, através da análise da causa básica, acoplada ao esforço do reparo com qualidade, atuando de forma integrada com a operação e a engenharia na busca das soluções.
- Adoção de programa de Manutenção Produtiva Total – TPM, com base em que o operador é a primeira linha de defesa para monitorar e maximizar a vida dos equipamentos.
- Adoção da ferramenta MCC – Manutenção Centrada em Confiabilidade, para sistemas críticos.

- Aplicação da técnica APR – Análise Preliminar de Riscos, para os principais serviços de manutenção.
- Prática da multifuncionalidade ou da polivalência.
- Procedimentos escritos para os principais trabalhos.
- Aplicação dos programas de auditorias, internas e externas, como ferramenta de divulgação, verificação da aplicação das melhores práticas e a tendência dos resultados.

2.4 Melhores práticas para a gestão de contratos de manutenção

Após uma abordagem das melhores práticas de manutenção, é importante saber como especificar corretamente a declaração de trabalho (DT) do serviço a ser realizado pela contratada. Esta declaração de trabalho descreve todo o trabalho a ser realizado pela contratada e devendo ser revisada até o momento da assinatura do contrato, devendo ser concisa, completa e conter os requisitos do produto ou serviço, os requisitos administrativos, como reuniões, regras de comunicação e relatórios.

A (DT) segundo (PMI, 2008), pode ser do tipo:

- Desempenho - quando descreve o que o produto é capaz de realizar;
- Funcional - quando descreve como o produto será e sua finalidade e
- Design – determina qual o trabalho a ser realizado

Além de uma declaração de trabalho concisa, uma análise das características da empresa a ser contratada se faz necessária. Para Kardec e Carvalho (2002), a contratada deve ter:

- A manutenção como sua atividade fim.
- Dispor de recursos humanos atualizados.
- Uma forma de gestão atualizada com o mercado atual.
- Possuir uma carteira diversificada, evitando o cliente exclusivo, que permitirá maior agilidade o manejo de recursos materiais e pessoas.
- Sua capacitação técnica e confiabilidade deverão ser atestadas pela quantidade de serviços prestados no mercado. “É importante que a contratada agregue valor ao produto final.”

Passando a análise dos fornecedores, é o momento de escolher a forma ideal de contrato para o serviço da ocasião, abaixo são descritas algumas mais usuais.

Os contratos representam um acordo mútuo, que geram obrigações entre as partes e que obriga o fornecedor a fornecer produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a oferecer uma contraprestação monetária ou de outro tipo. (PMI, 2008). Os principais tipos de contratos, segundo (KARDEC & CARVALHO, 2002), para terceirização da manutenção no Brasil são:

2.5 Contratação de mão de obra

Este tipo de contrato disponibiliza mão de obra, desde executantes a supervisores, mantendo um preposto para se relacionar administrativamente com a contratante (MEDEIROS; MENDES; FERRAZ, 2004), sendo utilizado para contratos tipo "guarda-chuva". Para Kardec e Carvalho (2002), esta é a forma contratual mais antiga, e estrategicamente, mais incorreta, sendo ainda muito praticada no Brasil. Possui na verdade, a característica de transferir as obrigações trabalhistas, através de empresas intermediárias, mascarando a relação de emprego com a mão-de-obra.

Além de um alto risco, pode criar passivos trabalhistas, salvos os previstos em lei para trabalho temporário e de serviços de vigilância (Leis 6.019 e 7.102). Ainda, segundo o autor, os principais efeitos desta forma de contratar são:

- Mão de obra de menor qualificação e mais barata.
- Produtividade baixa, já que o ônus é exclusivo da Contratante, não tendo a Contratada, interesse em aumentar esta produtividade, visto que menor produtividade implica em maior utilização de mão de obra, materiais, que resultam em maior faturamento da Contratada.
- Não há compromisso com os resultados.
- Maior risco de acidentes.
- Baixa qualidade dos serviços.
- Menor comprometimento dos empregados.
- Interferência da Contratante na administração da Contratada.
- Pagamento da mão-de-obra por homem-hora ou homem-dia.
- Comprometimento da Disponibilidade e a Confiabilidade, produtos do trabalho da manutenção, de forma negativa.

- 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, sendo ao médio e longo prazo, uma política do “PERDE - PERDE”.

2.6 Contratação por serviços

A contratação por serviços segundo Medeiros et al. (2004) remunera os serviços efetivamente realizados, e como sinaliza Kardec e Carvalho (2002), apresenta um grande avanço e as seguintes características em relação à contratação por mão de obra:

- Mão de obra de melhor qualificação.
- Maior produtividade, pois o ônus de menor produtividade passa a ser da Contratada.
- A responsabilidade técnica é da contratada, mesmo com certa interferência da Contratante.
- Melhor qualidade, com a prática de fixar um prazo mínimo de garantia para este tipo de contrato.
- Melhor atendimento e interesse da Contratada em realizar os serviços, já que seu faturamento é proporcional à quantidade de serviços prestados.

Porém, existe um impasse neste tipo de contratação, visto que os objetivos são antagônicos entre Contratante e Contratada que impede uma parceria efetiva. A Contratante busca maior disponibilidade, e para conseguir isto, procura remodelar seus processos e o resultado final é uma redução na demanda por serviços. Por outro lado, quanto maior a demanda de serviços, maior o lucro da Contratada, portanto é certo que a Contratada não buscará uma alta disponibilidade como quer a Contratante. Aparece então a necessidade de ter uma nova estratégia de contratação, que é a busca de parcerias.

2.7 Contratação por resultados

Nos contratados por resultados como descreve Medeiros et al. (2004),

"Contratante e Contratada desempenham um papel essencial de parceria na obtenção de performance de equipamentos e sistemas, medidos através dos resultados dos indicadores negociados."

Segundo Kardec e Carvalho (2002), as características básicas deste tipo de contratação são:

- A Contratante tem com meta principal a maior disponibilidade, com conseqüente menor demanda de serviços, com custos, segurança e confiabilidade adequados,
- A responsabilidade técnica é, totalmente, da Contratada.
- A Contratada na busca em comum da meta com a Contratante, por maior disponibilidade, aumentará seu lucro, ainda que, com menor faturamento decorrente da menor necessidade por serviços, a parte dos recursos economizados será dividida entre as partes, o que aumentará seu lucro.

A definição dos custos e dos benefícios é variável e depende das circunstâncias e natureza do contrato firmado e os tipos de indicadores básicos do contrato são:

- Estabelecer uma disponibilidade mínima para máquinas e equipamentos em contrato.
- Estabelecer um limite máximo de recursos contratados de maneira coerente, por exemplo, homem-hora, sem confundir com pagamento por homem-hora com contratação de mão de obra.

Uma forma de definir estes dois parâmetros é possuir um banco de dados ou sistema de gestão empresarial sólido, ou por meio de negociação aberta, franca e de confiança entre os dois lados envolvidos decidam tais parâmetros.

3 Relato de experiência

O método utilizado para alcançar o objetivo deste trabalho, foi a aplicação de uma pesquisa qualitativa, com questionário fechado de quarenta e quatro (44) questões, com um espaço no final para considerações relevantes ao assunto, enriquecendo a pesquisa e deixando o entrevistado com espaço para comentários, identificando as atividades praticadas na empresa e comparando com as melhores práticas de gestão de contratos de manutenção verificadas na literatura.

As perguntas abordaram aspectos do ambiente empresarial para a gestão de contratos, especificação de peças e serviços, técnicas realizadas para tomada de decisão entre contratar e terceirizar, além de mostrar as boas práticas realizadas pela empresa, também visam identificar os problemas e dificuldades encontradas durante as fases do processo de gerenciamento de aquisições de peças e serviços de manutenção e propor melhorias. Foram entrevistados cinco (5) especialistas na área de manutenção, lotados na gerência de engenharia responsável pela gestão da manutenção de máquinas, equipamentos e infraestrutura da região.

3.1 Resultados

Com base na pesquisa, pode-se observar a seguir, que a empresa possui entre as melhores práticas pesquisadas na literatura para gestão de contratos de manutenção:

- Pessoal técnico qualificado para manutenção.
- Sistema de gestão empresarial sólido (ERP).
- Empresa possui estratégia para serviços terceirizados.
- Possui sistema para gestão de contratos.
- Controle de estoque informatizado eficiente.
- Cadastro e seleção de fornecedores legalmente habilitados.
- Aquisições visando menores custos, controladas pelo orçamento.
- Contratos firmados com base na legalidade absoluta, prevista na legislação vigente.
- Realização de visitas técnicas para subsidiar decisões estratégicas.
- Manutenção de processos críticos de produção por funcionários próprios.
- Indicadores de desempenho, disponibilidade, qualidade e confiabilidade para manutenção de processos críticos de produção.
- Treinamento de fiscais e gestores de contrato.

A pesquisa mostrou alguns aspectos negativos com relação à política da empresa e aos processos do gerenciamento de aquisições, onde os principais são:

- Dificuldade para especificar peças e serviços, para alguns funcionários.
- Especificar peças nacionais com características similares às peças importadas.
- Lentidão no processo de aquisição.
- Restrição orçamentária para realizar as aquisições.
- Manutenção com pouca visibilidade na empresa.
- Excesso de regras durante o processo de aquisições.
- Mudança de regras no processo dificulta a especificação.
- Falta de funcionários administrativos para gestão e fiscalização de contratos.
- Treinamentos aplicados aos gestores de contratos não são eficazes.
- Falta de indicadores para avaliação de fornecedores e serviços terceirizados.
- Desinteresse dos fornecedores de qualidade, ocasionada pela prática de aquisições adotada pela empresa, por preço fixo com menor preço, prática da relação “ganha-perde”.
- Dificuldade em estabelecer indicadores de desempenho, durabilidade e confiabilidade para as peças e serviços adquiridos.
- Comprometimento da qualidade dos serviços e peças em virtude da política de aquisição por preço fixo com menor preço.

Um ponto a observar, foi o fato de que todos, cem por cento (100%) dos entrevistados, revelaram que a burocracia, envolvimento de outros departamentos e a necessidade de validação jurídica por outro departamento, além de excesso de controles e restrições orçamentárias durante o processo de aquisições atrasam e comprometem o prazo das aquisições. Todos estes fatores são críticos para o processo e aumentam o risco de ficar sem a peça para realizar os serviços de manutenção, impactando nos indicadores de desempenho como a disponibilidade, confiabilidade e qualidade.

Outra informação, muito relevante, foi todos (100%) dos especialistas ressaltarem a pouca visibilidade que a área de manutenção tem para a administração, não favorecendo a disputa com outros departamentos por recursos, fator crítico para que mais recursos sejam direcionados para a realização plena das

aquisições de peças e serviços de manutenção e comprometimento do prazo, qualidade e satisfação dos clientes internos.

Em particular, cinquenta por cento (50%) disseram ser possível existir duplicação de códigos cadastrados, e oitenta por cento (80%) encontram dificuldades para realizar o processo de geração de código. Com relação à padronização do processo de especificação de peças, cinquenta por cento (50%) mencionaram não existir padronização para especificar produtos, o que explica as dificuldades encontradas no processo.

Com relação aos fornecedores, vinte por cento dos especialistas (20%) disseram haver desinteresse em participar do processo de apresentação de propostas devido à concorrência de fornecedores ilícitos no mercado, que apresentam preços baixos e produtos sem qualidade comprovada, fatos impraticáveis para uma empresa fornecedora séria, deixando distante a possibilidade da relação "ganha-ganha" e o estabelecimento de confiança e parceria, um fator crítico de sucesso para uma gestão estratégia de manutenção.

Sobre os treinamentos realizados, os resultados obtidos com os treinamentos em local de trabalho se mostraram ineficientes para oitenta por cento (80%), em face às expectativas dos entrevistados, pois as regras do processo mudam, mesmo com a informatização e gestão dos contratos via sistema, comprometendo o resultado dos treinamentos já realizados.

Existem ainda, para oitenta por cento (80%) dos entrevistados, problemas com relação à falta de funcionários administrativos para realizar a gestão e fiscalização dos contratos, outro fator crítico de sucesso para o gerenciamento de aquisições.

Considerações finais

Em face aos resultados obtidos, observa-se um esforço da empresa em buscar as melhores práticas de gestão dos contratos de manutenção, informatizando o processo de aquisição e gestão de contratos e realizando treinamento dos

funcionários envolvidos. Contudo, existem problemas no processo revelados pela pesquisa.

Para mudar este panorama, um dos fatores críticos para o sucesso do gerenciamento de aquisições realizado pela empresa será a adoção de um plano de ação estratégico para a gestão de contratos de manutenção, estabelecendo metas claras e indicadores que possibilitem avaliação contínua dos treinamentos realizados na prática, uma padronização de documentos para facilitar a especificação de peças.

Ainda sim, outro fator crítico para o sucesso da gestão estratégica, seria a criação e o acompanhamento contínuo de indicadores de desempenho para todos os contratos de prestação de serviços realizados e a realização de contratos que permitam a política "ganha-ganha", resultando em maior interesse e agilidade por parte dos fornecedores, em fornecer detalhes técnicos dos seus produtos que facilitem as especificações para a aquisição de peças com maior qualidade.

Uma adoção de uma cultura de parceria entre as áreas envolvidas no processo de aquisições, para dinamizar o processo, melhorando as expectativas de prazo e satisfação dos clientes e uma política de valorização das melhorias obtidas com os serviços de manutenção, motivando os envolvidos no processo a buscar as melhores práticas na gestão de contratos de manutenção, fomentando a plena operação das suas unidades e as condições para competir no mercado.

Referências bibliográficas

AMATO NETO, João. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Rev. Adm. Empres.** 1995, vol.35, n.2, pp. 33-42. ISSN 0034-7590.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, 2000. V.40, p6-19.

KARDEC, Alan; NASCIF, Julio. **Manutenção Função Estratégica**, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2ª edição – 2ª reimpressão, 2004.

LEIRIA, J.S. **Gestão da Terceirização & Gestão de Contratos**. Porto Alegre: Leiria & Pietzsch Editora Ltda, 224 p., 2006.

MEDEIROS, F.W.A.; MENDES, M.; FERRAZ, S. **Contratação por Performance para Serviços de Manutenção Industrial**. Disponível em :
<<http://www.abraman.org.br/Arquivos/109/109.pdf>>. Acesso em 07/01/2014.

PMI - GUIA PMBOK® - **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**, 4ª edição, 2008.

PORTAL DO BRASIL. **Economia e Emprego**. Disponível em :
<<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/04/parceria-publico-privada-ppp>>. Acesso em 04/12/2013.

VARGAS, Ricardo. **Três Fatores de Sucesso nas Aquisições**. Disponível em :
<<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/3-success-factors-in-the-procurement-process/>>. Acesso em 19/12/13.

VIEIRA, A. P. et al. **Gestão de Contratos de Terceirização: teoria e prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

XAVIER, C.M.S.; WEIKERSHEIMER, D.; LINHARES JÚNIOR, J.G.; DINIZ, L.J.; **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. FGV Manager, FGV Editora, 2ª edição – 3ª reimpressão, 2011.