



À frente do previsto

Execução de um plano de recuperação para impacto acelerado,
desempenho confiável e resultados financeiros previsíveis

Ponto de vista da dss⁺ sobre *turnarounds*

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Execuções das *turnaround* (TARs)

As TARs, comumente conhecidas como grandes paradas ou grandes interrupções planejadas, são frequentemente consideradas como um “mal necessário” pelas empresas do setor de energia e recursos. Essa percepção decorre da natureza cara, demorada e complexa das TARs. Entretanto, apesar desses desafios, as TARs são indispensáveis para manter a licença de operação de uma organização e garantir a conformidade estatutária e regulamentar.

Além disso, as TARs podem ter impactos positivos significativos de longo prazo no desempenho de uma organização: As TARs aprimoram a segurança e o desempenho ambiental das operações, garantem que as fábricas funcionem de forma eficaz e eficiente e desempenham um papel fundamental na promoção da sustentabilidade por meio da redução de emissões e do aumento da capacidade e do rendimento da produção.

As TARs bem-sucedidas possibilitam um desempenho operacional confiável e sustentável. A percepção predominante no setor de energia é que os eventos turnaround servem como um gargalo para atingir os objetivos e as metas organizacionais, incluindo metas financeiras, de produção e de segurança.

No entanto, os TARs também poderiam ser considerados uma oportunidade de obter valor se forem vistas sob uma nova perspectiva?



As recuperações representam um investimento financeiro substancial para as empresas de energia em toda a cadeia de valor upstream e downstream. A execução desses projetos incorre em altos custos e o tempo de inatividade durante o turnaround afeta diretamente a receita da organização. Apesar dos altos riscos, as TARs geralmente enfrentam desafios e podem não atingir os padrões de referência, principalmente no que se refere ao tempo excedido.

Além das considerações financeiras, vários fatores contribuem para o custo potencial das TARs. Do ponto de vista dos recursos humanos, as TARs exigem uma alocação significativa de recursos internos para planejamento e supervisão, desviando-os de suas responsabilidades normais.

Além disso, uma complexidade adicional vem do grande volume de empreiteiros que precisam ser integrados e gerenciados de forma eficaz para garantir operações simultâneas seguras e eficientes.

A TAR é uma "oportunidade" ou um "gargalo"?

Custos da TAR como % de
orçamento anual de
manutenção

50%



X

Estatísticas da TAR

90%

dos TARs **não atingem as metas esperadas**

90%

dos TARs têm desvios **de escopo entre 10 e 50%**

50%

do cronograma **de excessos da TAR**

95%

das **recomendações pós-TAR não são implementadas**

=

~ U\$D 3-7 Mn.

Excesso de custos na
maioria das TARs

+

~ 5 a 10%

Redução do tempo de
atividade da fábrica

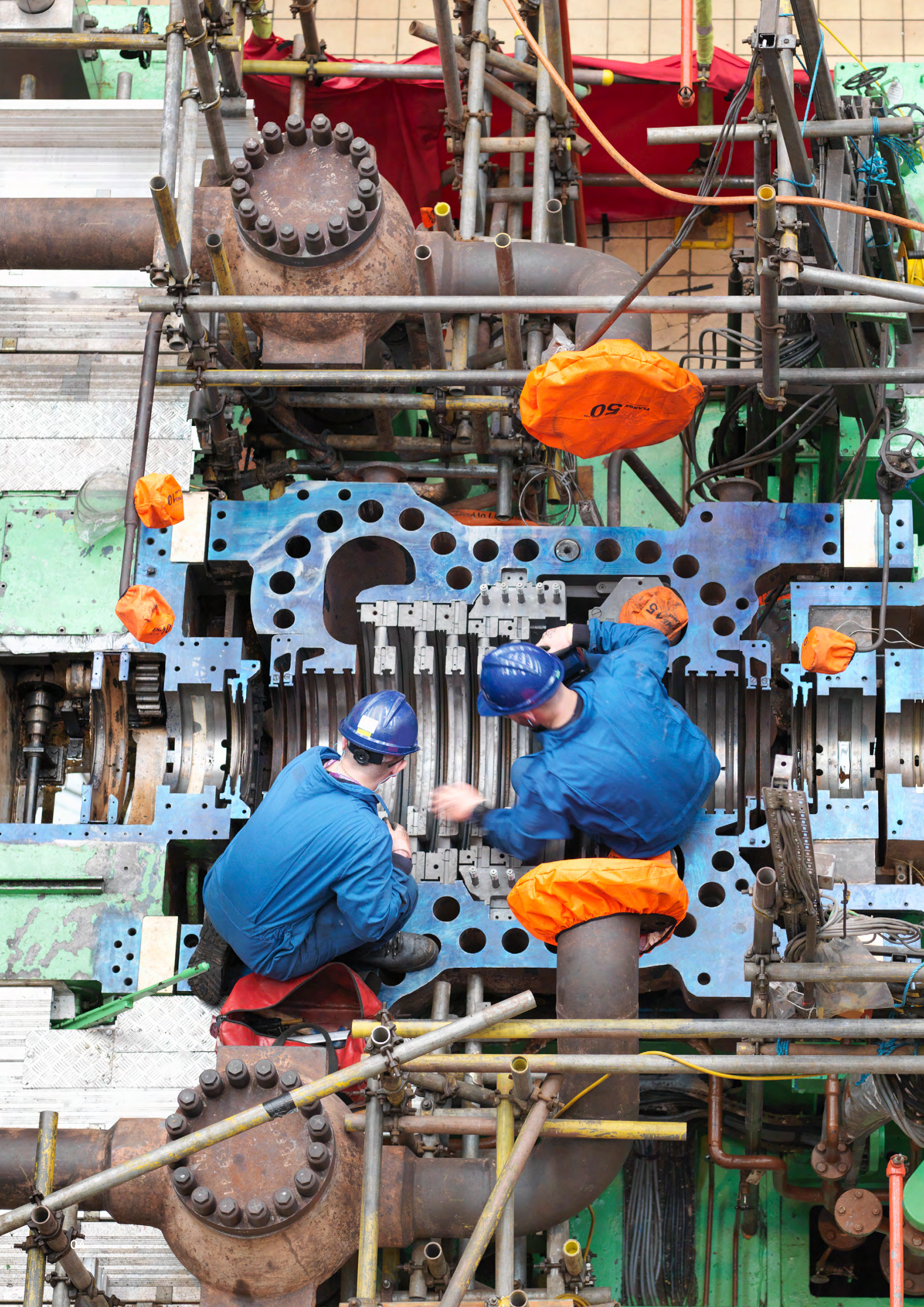
+

~ 10 a 20%

% anual gastos não
relacionados à matéria-prima

Figura 1: TAR bottleneck and opportunity costs

Source: dss+ analysis and dss+ global database of TAR performance (2018 - 2024)



Causas-raiz do mau desempenho em turnarounds

Conforme ilustrado acima, as TARs apresentam oportunidades significativas de melhoria em sua execução, apesar de serem eventos de alto risco com potencial para causar grande impacto em uma organização. Ao examinar os fatores de desempenho relevantes para seus negócios, as organizações podem identificar e abordar as causas básicas dos problemas de desempenho.

Esforços rápidos e concentrados de uma equipe multidisciplinar podem resolver vários deles com eficácia.

Com base em nossa experiência, as quatro principais causas são identificadas a seguir:

1.

Má governança

Uma das facetas mais importantes de uma execução bem-sucedida da TAR é o gerenciamento do fluxo de informações, incluindo a definição dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) corretos, que servem como uma "fonte única de verdade" e proporcionam visibilidade da "realidade de campo" para apoiar a tomada de decisões aprimorada. Os excessos de TAR geralmente são causados pela falta de identificação e resolução imediata de gargalos e problemas, bem como pela coordenação inadequada entre diversas equipes. Garantir a disponibilidade de todas as partes interessadas relevantes e obter atualizações transparentes sobre suas atividades durante um turnaround pode ser um desafio.

2.

Ausência de disciplina operacional

Os marcos de planejamento da TAR geralmente não são cumpridos devido a uma mentalidade predominante de "recuperar o atraso mais tarde". No entanto, à medida que esses marcos são perdidos, seu efeito cumulativo normalmente resulta em tarefas incompletas, forçando as equipes de execução a trabalhar com metas inatingíveis.

3.

Gerenciamento inadequado de contratados

Os turnarounds são eventos de mão de obra intensiva, geralmente envolvendo milhares de recursos de empreiteiras e milhões de horas de trabalho comprimidas em um período de 20 a 40 dias. Uma consideração importante que é constantemente ignorada em reviravoltas é a eficiência e a produtividade dos recursos da contratante.

4.

Falta de habilidades

A falta de treinamento e desenvolvimento pode levar as organizações a uma armadilha de capacidade, limitando seu conhecimento das melhores práticas e métodos. Muitas organizações não conseguem treinar e desenvolver continuamente os funcionários da equipe de turnaround.

Alavancas de aprimoramento para o turnaround

Alavancas de desempenho de transformação TAR



Gerenciamento do Escopo

Redução de 5 a 10% no escopo do TAR



Otimização da Programação

Redução de 2 a 5% na duração do TAR



Organização Executiva da TAR

4% do custo do trabalho de execução



Produtividade da Execução

10% das perdas de eficiência na execução



Governança e Avaliação Comparativa

6% de redução de custos TAR



Gerenciamento de Riscos do TAR

Evitar perdas de margem não previstas



Integração de Projetos de Investimento de Capital (CI) e operações

8% do Ops/CI custo da de execução de tarefa



Logística e infraestrutura

5% de perdas de eficiência

Potencial de liberação de valor

~ **20%**

redução nos custos de TAR



Aumento da produção devido ao início precoce da operação



Minimização das viagens da fábrica devido ao foco na qualidade

Figura 2: Alavancas de aprimoramento da TAR e potencial de liberação de valor em projetos de TAR executados entre 2018 e 2024

Uma estrutura para eficiência e liberação de valor em TARs

A adoção de uma abordagem abrangente para os TARs, apoiada por uma estrutura que englobe todos os processos essenciais e alavancas de aprimoramento, é crucial para o sucesso. A Estrutura de Excelência em TAR, projetada pela dss⁺, oferece várias ferramentas, metodologias, modelos e processos de práticas recomendadas, meticulosamente elaborados para uma implantação perfeita em futuros turnarounds.



Figura 3: dss⁺ TAR Excellence Suite

Apesar da importância fundamental da execução eficiente e bem planejada do TAR, muitas empresas de energia têm como foco principal as operações diárias de suas fábricas. Consequentemente, elas podem não ter os recursos internos necessários ou a largura de banda para executar um turnaround completamente planejado e de forma independente. Reconhecendo os fatores que podem contribuir para o mau desempenho do TAR - como governança deficiente, ausência de disciplina operacional, gerenciamento inadequado de contratados e falta de habilidades internas - a parceria com um consultor especializado em gerenciamento de TAR pode oferecer um apoio valioso para garantir que o TAR agregue valor financeiro e não financeiro à organização.

Seleção de um parceiro especialista em turnarounds

Na dss+, acreditamos em trilhar o caminho para a excelência em Turnaround ao lado de nossos clientes, ombro a ombro. Nossa abordagem é direta: encontramos nossos clientes onde eles estão e caminhamos juntos rumo a um desempenho resiliente e sustentável.

Ajudamos a desenvolver a capacidade de capacitar as empresas a enfrentarem reviravoltas com confiança. Aproveitando nossa experiência, recursos e abordagem integrada, ajudamos nossos clientes a superar desafios, otimizar o desempenho dos negócios e promover o crescimento sustentável.

Veja como a dss+ pode ajudar:

- Identificar desvios ou práticas recomendadas, destacar os gargalos e avaliar o impacto financeiro dos atrasos.
- Colaborar estreitamente com a organização, liderando pelo exemplo, facilitando a troca de habilidades e auxiliando na obtenção de benefícios financeiros.
- Estabelecer os fundamentos de um TAR bem-sucedido e oferecer suporte às equipes de planejamento durante as fases de planejamento e execução.
- Aprimorar e incorporar habilidades críticas de gerenciamento de TAR para excelência interna.
- Revisar os processos TAR existentes e alinhar com as práticas recomendadas do setor.
- Facilitar as "discussões desafiadoras" para garantir um retorno eficiente.

Conclusão: Ficar à frente da curva

Os turnarounds (TARs) desempenham um papel fundamental nos setores de recursos com uso intensivo de ativos de energia. No entanto, apesar de seu profundo impacto nos níveis executivos e no desempenho financeiro e operacional, os TARs geralmente recebem atenção inadequada dentro das organizações, pois não há conhecimento das melhores práticas.

Esse descuido é agravado pelos custos substanciais associados aos TARs, que abrangem tanto a perda da produção regular quanto as despesas gerais, além de riscos significativos à segurança. Os TARs mal executados podem interromper as operações em andamento e até mesmo comprometer os TARs subsequentes, exacerbando ainda mais os custos em um cenário operacional já desafiador.

Entretanto, as organizações podem atenuar esses desafios adotando uma abordagem sistemática para o aprimoramento do TAR. Essa abordagem envolve a mudança de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa, definindo meticulosamente os escopos, planejando e otimizando os cronogramas, estabelecendo estruturas de governança robustas e aplicando uma disciplina operacional rigorosa. Além disso, a promoção de uma maior colaboração entre as partes interessadas e a elevação da proficiência técnica são componentes essenciais dessa estratégia.

A implantação dessas alavancas de melhoria demonstrou o potencial de gerar reduções significativas de custos, às vezes de até 20%. Para organizações de médio e grande porte, essas economias podem se traduzir em benefícios multimilionários anualmente.

Além disso, além dos esforços de economia de custos, existe um potencial substancial para aumentar a confiabilidade e a produção da fábrica por meio de uma melhor qualidade de execução do TAR. A parceria com especialistas competentes que promovem a colaboração entre todas as partes interessadas, abordam as causas-raiz de forma abrangente e mantêm a disciplina operacional com rigor pode reduzir ainda mais os custos de TAR. Ao fazer isso, as organizações liberam valor cultivando estruturas operacionais mais seguras, eficientes e confiáveis.

Contatos



Ehsan Akhavan

Diretor Middle East, Markets & Industries, dss⁺

ehsan.akhavan@consultdss.com



Ramez Haddadin

Principal & OpEx lead Middle East, dss⁺

ramez.haddadin@consultdss.com



Pushpender Singh

Gerente Sênior Middle East, dss⁺

pushpender.singh@consultdss.com



Sobre dss⁺

A dss⁺ é líder no fornecimento de serviços de consultoria em gerenciamento de operações com o objetivo de salvar vidas e criar um futuro sustentável.

A dss⁺ permite que as organizações desenvolvam capacidades organizacionais e humanas, gerenciem riscos, melhorem as operações, atinjam metas de sustentabilidade e operem de forma mais responsável.

Ver mais em: www.consultdss.com.br



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss



x.com/consultdss



youtube.com/consultdss



instagram.com/consultdss



www.consultdss.com.br

