



DIVULGAÇÃO/FALCONI

POR ANDRÉ JEHA,

GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA UFMG E ESPECIALISTA EM FINANÇAS CORPORATIVAS PELO IBMEC. CONSULTOR DA FALCONI DESDE 2002, ATUA COMO LÍDER DE PROJETOS EM EMPRESAS DOS MAIS VARIADOS SEGMENTOS, NO BRASIL E NO EXTERIOR.

✉: contato@falconi.com

GERENCIANDO A MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Em uma indústria de commodities e de capital intensivo como a de papel e celulose, uma boa manutenção pode ser a diferença entre a vitória e a derrota – mas **o que exatamente caracteriza uma boa manutenção?**

Temos trabalhado em muitas indústrias nas quais a área de Manutenção está representada basicamente por dois fatores: **conhecimento técnico** (engenheiros e mantenedores que conhecem a mecânica, a elétrica e a automação dos equipamentos) e a **liderança** (que orienta e dá suporte para que os profissionais técnicos possam exercer seu trabalho da melhor forma possível). De fato, esses dois fatores são **fundamentais**. Muitas vezes, porém, fatores preponderantes para alcançar os resultados acabam “renegados” no eletrizante dia a dia da Manutenção: a eficiência e a eficácia dos processos de **gestão**.

O que significa o termo “gestão”? Essa palavra – muito falada, porém pouco exercida em sua essência – ganhou muito em extensão nos últimos anos e, por isso mesmo, talvez tenha perdido um pouco em compreensão. Lembro-me do início de um projeto no chão de fábrica de uma grande indústria brasileira: o diretor abriu a reunião dizendo que o trabalho de melhoria de gestão elevaria a eficiência. Um mecânico levantou a mão e, com toda a sinceridade, perguntou: “Senhor diretor, o que é gestão?”.

O silêncio dos segundos após a pergunta parecia eterno. Quando decidiu falar, as complexas palavras do diretor mais confundiram do que esclareceram o atento mecânico, que só queria aprender algo capaz de, segundo o próprio diretor, ajudar a todos.

Na FALCONI, costumamos falar que gestão consiste simplesmente em **definir e atingir metas**. Para isso, usamos o método PDCA, o caminho para alcançar as metas de forma **sustentável**. Gestão, portanto, significa **saber definir bem as metas e alcançá-las de forma sustentável** com a utilização do método.

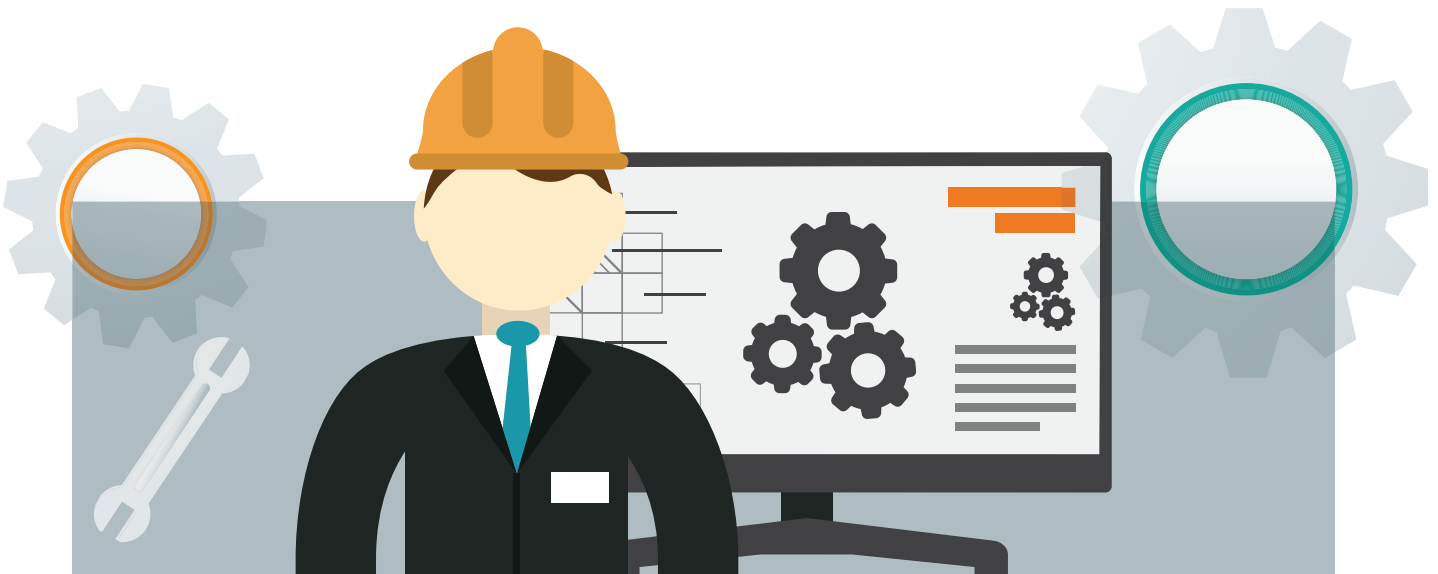
Dessa forma, como deve ser trabalhada a gestão da Manutenção? Primeiramente, de forma **sistêmica**. Um bom **Sistema de Gestão da Manutenção** deve ser capaz de:

Definir as metas dos indicadores dos processos de ma-

nutenção de forma **alinhada** às metas estratégicas da empresa. Embora pareça uma tarefa simples, nem sempre é fácil desdobrar as métricas de disponibilidade e custos **até os níveis operacionais**, nos quais supervisores e mantenedores executam atividades diuturnamente. Como relacionar o custo de manutenção com o índice de utilização da mão de obra? Para desdobrar as metas, é preciso construir a árvore de indicadores da Manutenção, sempre alinhada aos processos e à estrutura organizacional (“quem não mede não gerencia”!). Além disso, é fundamental considerar o contínuo trade off entre **disponibilidade, custo e nível de estoque**. **Trata-se de uma análise importante**, mas de execução nem sempre simples. É necessário, por exemplo, conseguir separar de forma confiável os gastos com atividades de natureza preventiva daqueles decorrentes da manutenção corretiva.

Desenvolver a estratégia de manutenção adequada para atingir essas metas. Isso inclui desde a definição da **hierarquia sistêmico-funcional dos equipamentos** até a elaboração das **listas técnicas de materiais**, passando pelos **critérios de criticidade de ativos** e a construção dos **planos de manutenção**. Muitas vezes uma perda ocorre simplesmente porque o cadastro do sistema não incluía o motor que falhou, o qual, portanto, não tinha um plano de inspeção/manutenção sistemático e, por conseguinte, não estava sendo monitorado. Da mesma forma, dificilmente a empresa conseguirá gerir o estoque de sobressalentes desse motor, o que poderá aumentar o tempo de reparo, devido à falta de sobressalentes.

Resolver os problemas que nos impedem de alcançar as metas. Em nossos projetos, reunimos **times multidisciplinares** (com participação da Manutenção, Engenharia, Operação, Suprimentos, etc.) para identificar, priorizar e **solucionar problemas de forma sistematizada**. Utilizando o método PDCA, esses times **planejam e implementam** melhorias de **processos** (ex.: otimização do processo de planejamento e programação, implantação da manutenção autônoma), **padrões** (ex.: revisão do plano de manutenção e melhoria dos procedimentos de inspeção) e melhorias na forma de **capacitação e treinamento** das pessoas. Um ponto de atenção, aqui, é sem-



pre a **execução das ações planejadas**: geralmente conseguimos planejar melhorias com certa facilidade, mas pecamos na hora de executá-las de forma precisa e no tempo certo. Por isso, é fundamental **controlar os resultados e as ações** em conjunto com os times e **gerar contramedidas para os desvios**.

Gerenciar os projetos da Manutenção: para atingir as metas faz-se necessário, além das melhorias nos processos de manutenção, identificar, priorizar e executar bem os projetos de **novos ativos** (desde a análise de viabilidade, considerando todo o ciclo de vida do ativo, até o comissionamento) e as **grandes reformas/paradas programadas**. Na indústria de papel e celulose, as grandes paradas causam impacto bastante relevante nos resultados de toda a empresa, não só pelos gastos (custos e investimentos), mas também pela influência exercida sobre a disponibilidade e a performance da planta na campanha seguinte. Dessa forma, a gestão das grandes paradas também deve ser organizada metodologicamente, partindo da definição de metas de segurança, meio ambiente, custo, escopo, prazo e qualidade, incluindo desde o **check list da entrega de cada serviço** até as **perdas durante a repartida** – sempre comparando o planejado com o realizado e atuando nos desvios para melhorar o futuro.

Gerenciar a rotina do dia a dia da Manutenção: efêmeras serão as melhorias mencionadas acima se a **gestão da rotina** não for robusta o bastante para **incorporá-las de forma sistemática no dia a dia**

da operação. Para isso, é importante saber **padronizar** (apenas o que realmente for crítico), **treinar** as pessoas (diuturnamente) e **tratar as falhas** (prática que vai muito além de “apagar incêndios”). É fundamental **identificar e tratar as causas fundamentais** (geralmente nos processos e padrões), para que as falhas não se tornem crônicas. No caso da Manutenção, isso inclui não apenas identificar a causa da falha propriamente dita. Muitas vezes a principal anomalia está no **tempo gasto para fazer o equipamento retornar** à condição operacional: é importante também encará-lo **envolvendo sempre nessa análise os mantenedores e os supervisores**.

Temos trabalhado as abordagens acima em diversas empresas do setor e obtendo resultados expressivos em **redução da taxa de falhas** (-50% na perda em TSA nos processos de caustificação), **otimização dos custos de manutenção** (-10% em R\$/TSA, no processo de branqueamento) e **aumento da utilização da mão de obra** (+40% a partir da melhoria do processo de planejamento e programação da manutenção), entre outros¹. Esses resultados são obtidos não somente pelo **planejamento** de melhorias nos processos e padrões de manutenção, mas principalmente pela sua **efetiva implementação no chão de fábrica**, sempre **ao lado (literalmente) de supervisores e mantenedores: identificando, analisando e resolvendo problemas por meio do método**. Isso é gestão! ■

Na FALCONI, costumamos falar que gestão consiste simplesmente em definir e atingir metas. Para isso, usamos o método PDCA, o caminho para alcançar as metas de forma sustentável

1. OS RESULTADOS ILUSTRADOS NÃO SÃO TOTALMENTE EXAUSTIVOS E EXCLUDENTES, REFLETINDO MUITOS TRABALHOS JÁ REALIZADOS NO SETOR, TANTO NO BRASIL QUANTO NO EXTERIOR.