

Manutenção, um investimento para reduzir custos.

publicada por Gil Santos junho 24, 2018



O sector da manutenção é tradicionalmente encarado como um custo. Embora esta já não seja a realidade para algumas empresas, muitas ainda mantêm esta visão e ano após ano têm por objectivo reduzir os custos com este departamento ou pelo menos não investem o suficiente para ter um departamento focado e estruturado, que contribua de forma significativa para melhorar os resultados da empresa.

Esta realidade ainda é bastante actual nos dias de hoje, principalmente porque existem empresas que não investem na implementação de sistemas de recolha de dados e não medem, de uma forma realista, a sua actividade produtiva diária e os seus constrangimentos. Esta falta de informação leva as empresas a seguirem políticas de contingência cegas, que normalmente têm consequências posteriores, em vez de apostarem numa cultura de melhoria contínua de forma organizada e estruturada.

Perante esta visão, o departamento de manutenção como é considerado não produtivo, acaba por ser um mal necessário e é gerido com os recursos mínimos para dar resposta aos problemas diários e realizar alguma manutenção preventiva. Esta é uma visão minimalista da manutenção

que tem como objectivo a redução dos custos directos, mas normalmente como consequência aumenta os indirectos.

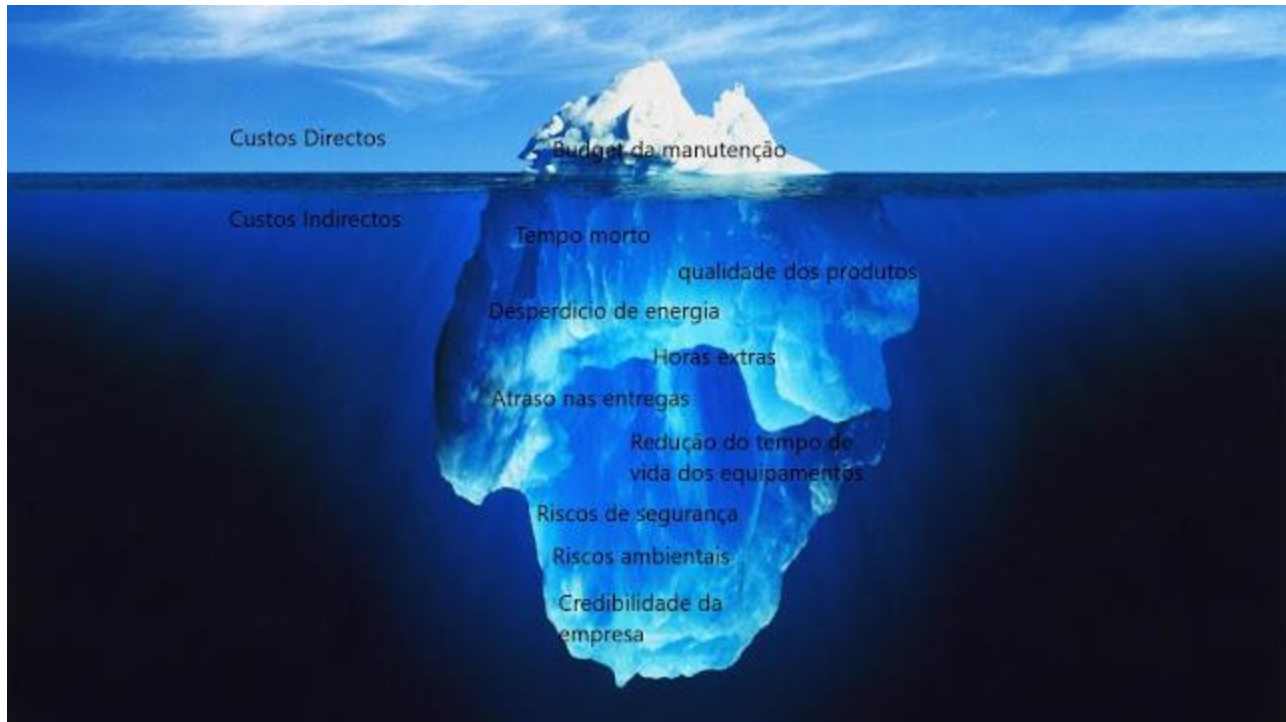
Custos da actividade da manutenção

$$\mathbf{Custos\ Totais = Custos\ Directos + Custos\ Indirectos}$$

Pode-se considerar como custos directos, aqueles que podem ser imputados directamente ao centro de custo da manutenção e os indirectos todos os que podem ser provocados pela paragem intempestiva dos equipamentos ou, seu funcionamento deficiente. Quando se adiciona aos custos da reparação (HH dos técnicos de manutenção e materiais), os dos operadores que não estão a produzir, da energia (quando estamos a falar de processos térmicos, com um valor bastante considerável), custos de amortização dos equipamentos, desperdício de produtos, penalizações por falha de entrega e margem de lucro que não vai ser facturada, normalmente atingem-se valores muito superiores e com impacto para os resultados da empresa. Verifica-se assim que os custos totais de uma manutenção correctiva não programada e de uma linha de produção parada, são muito superiores, se os compararmos com uma intervenção programada.

Iceberg dos custos na manutenção

A comparação do iceberg, utilizada em diversas temáticas, também se pode aplicar à análise dos custos da manutenção. Deste modo, os directos, são a parte visível do iceberg e os indirectos, normalmente resultado da falta de manutenção, surgem na parte submersa. Quando existe uma análise dos custos reais, conclui-se com facilidade que os indirectos são muitos superiores aos directos, normalmente uma relação que vai de 1/5 a 1/10, dependendo do patamar em que se encontra a manutenção da empresa.



Perante este cenário, verifica-se que após uma redução cega dos custos directos da manutenção, os custos totais da manutenção sobem.

Quando existe esta consciencialização, pela gestão de topo, baseada em dados reais recolhidos da actividade diária da empresa, inicia-se uma mudança de paradigma e a manutenção deixa de ser vista como um custo e passa a ser um departamento estratégico para ajudar a empresa a atingir os seus objectivos.

Esta mudança de paradigma vai levar a uma reflexão sobre a situação actual do departamento e a traçar um plano para o seu desenvolvimento, tendo em vista melhorar a sua eficiência e redução dos custos globais provocados pela sua actividade, o que normalmente significa um investimento consciente nos recursos do departamento.

Após a decisão da gestão de topo de definir como objectivo ter um departamento de manutenção pró-activo e que acrescente valor à empresa, aumentando assim a sua produtividade, deve-se analisar e definir a estratégia para o atingir, podendo este processo ser desenvolvido pelos recursos internos, ou mesmo recorrendo a recursos externos que apoiem a definição da estratégia e a sua implementação. Esta estratégia vai depender da realidade de cada empresa e dos objectivos que se pretendem atingir, mas quando as metas estão bem definidas, deve-se iniciar o processo para as alcançar. Fica como exemplo uma possível forma para desenvolver este processo.

1. **Informar e envolver todos os interessados da nova visão que a empresa tem da manutenção.** Este tipo de projectos deve ser transversal a todos os departamentos da empresa, pois é fundamental a colaboração e envolvimento de todos para se atingir os objectivos pretendidos.
2. **Iniciar um processo de medir e mapear a situação actual e definir a metodologia para acompanhar a sua evolução.** Conhecer a realidade actual é fundamental para se estabelecer as metas que se pretendem atingir e poder acompanhar a evolução dos resultados das acções implementadas.
3. **Definir as acções a implementar que contribuam para o objectivo final;** As acções a implementar vão depender da realidade de cada a empresa e o objectivo que se pretende atingir, mas ficam alguns exemplos;
 1. Definir os recursos necessários para a manutenção ter capacidade de desenvolver as suas actividades de forma eficiente e estruturada. Quando analisamos os fluxos de processo de manutenção, aproximadamente 70% dos passos estão relacionados com o planeamento e preparação, mas muitas vezes os recursos para realizar estas tarefas são escassos ou mesmo inexistentes.
 2. Elaborar um plano de manutenção preventiva realista e adequado à realidade existente.

3. Implementar metodologias preditivas, principalmente nos equipamentos críticos, evitando assim intervenções e custos desnecessários.
 4. Implementar a manutenção autónoma, unindo assim os diversos departamentos num objectivo comum e libertando a equipa da manutenção de tarefas de manutenção básica e afinações, podendo estes dedicar-se a tarefas tecnicamente mais evoluídas e que acrescentem mais valor à empresa.
 5. Definir uma plano de formação que elimine as lacunas de competências técnicas e humanas que limitam o desempenho da equipa.
 6. Reorganizar o armazém de spares, reduzindo os tempos de intervenção e os custos;
 7. Criar uma cultura lean na equipa, com o objectivo de eliminar os desperdícios e aumentar a eficiência da manutenção.
 8. Entre outros.
4. **Definir os responsáveis e as datas de conclusão das diversas acções.** Nas tarefas de longo prazo deve-se definir datas intermédias para um acompanhamento da implementação e evitar-se atrasos.
 5. **Identificar os recursos necessários para as acções serem concluídas com sucesso.** Após definir as acções a implementar deve-se identificar os recursos necessários para se conseguir atingir os objectivos pretendidos;
 6. **Acompanhar a implementação das acções.** A implementação das acções devem ter métricas de acompanhamento para identificar desvios em relação ao esperado, o mais cedo possível.
 7. **Analisar as causas dos desvios de implementação e corrigi-las.** Quando os desvios surgem deve-se identificar a sua causa raiz e corrigir para eliminar os desvios.
 8. **Standerizar as novas metodologias após a conclusão da sua implementação;** Standerizar as metodologias implementadas para estas passarem a fazer parte das rotinas da manutenção e da empresa.

9. Atingir os resultados pretendidos e partilhar o sucesso com todos os envolvidos;

Podemos assim concluir que, um investimento correcto no departamento de manutenção e a definição de uma estratégia para melhorar a sua eficiência, tem como consequência reduzir significativamente os custos para a empresa. O sucesso destes tipo de projectos deve sempre ter a colaboração de todos os departamentos envolvidos e é fundamental o apoio da gestão de topo.

Após se atingir os resultados, como já estamos a trabalhar numa cultura de manutenção pró-activa e focada na melhoria continua, definem-se objectivos mais ambiciosos para a equipa continuar motivada e na procura constante de melhorar os resultados do seu trabalho. Quando estamos neste patamar nas empresas, existe a consciência de que a manutenção, assim como a segurança, não é da responsabilidade apenas de um departamento mas pertence a todos.