

IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO DE MANUTENÇÃO

CASE DE SUCESSO

Negócio:

Uma grande empresa do segmento alimentício havia transferido seu antigo parque industrial para outro totalmente novo, em outra cidade, com novos padrões de instalação de maquinários em atendimento às novas regulamentações do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

Todos os processos envolvendo produção, qualidade, planejamento, supply chain e financeiro foram equiparados e sincronizados com o novo ambiente, exceto a área de manutenção, cujos recursos humanos e materiais foram transferidos para a nova e moderna unidade sem que fossem priorizados e atualizados os seus equipamentos / ferramentais, treinamento e capacitação de sua equipe.

Desafio:

Em 90 dias avaliar todos os processos das atividades de Manutenção, capturar oportunidades de melhoria nos procedimentos técnicos e administrativos, na condução do planejamento de tarefas e principalmente uma abordagem de gestão da equipe tanto na parte técnica como motivacional.

Situação encontrada:

Foi constatado, a partir de entrevistas individuais e sigilosas, que a maioria da equipe estava insatisfeita, pois ao contrário do que acontecera em outras áreas, não receberam a esperada atenção, treinamento e recursos. Alguns deles, apesar de gostarem da empresa e do trabalho, e estarem lá há muitos anos já pensavam em sair.

Em razão da equipe reduzida e com pouca, ou nenhuma, capilaridade, ela era sobrecarregada com horas extras. Além disso, era utilizado muito serviço de terceiros, principalmente para as novas linhas de embalagem automatizadas as quais, durante a instalação na fábrica nova, não contou com a participação da equipe interna, e nenhum recurso humano necessário e qualificado foi contratado.

A manutenção preventiva não era executada e o plano existente foi transferido da unidade antiga sem nenhuma atualização, pois não contemplava as máquinas novas instaladas na fábrica moderna. As máquinas reaproveitadas foram submetidas a um retrofit, entretanto sua documentação técnica não foi atualizada. Não havia uma centralização de documentos técnicos e manuais.

A nova unidade, fruto de um grande investimento para aumentar a produção e a qualidade, estava com uma quantidade de paradas tal que a produtividade estava em níveis equivalentes aos da fábrica antiga.

Não havia indicadores de performance para uma precisa medição e a disponibilidade e a confiabilidade dos equipamentos produtivos era muito baixa.

Os custos com manutenções realizadas por terceiros e a aquisição de peças de reposição, nem sempre necessárias, estava muito elevado e fora de controle.

Resultados alcançados:

Cadastramento de todos os ativos industriais atribuindo um (TAG Number)

Definição dos equipamentos críticos e desenvolvido um plano de manutenção preventiva com periodicidade definida bem como as atribuições de tarefas.

Organização e identificação de todo o acervo técnico de manutenção em um único local acessível às equipes.

Realizado um inventário e organização do almoxarifado técnico levando em conta famílias e criticidade.

Revisão dos contratos de manutenção de terceiros, sob o ponto de vista técnico, reservando à área de suprimentos apenas a negociação comercial.

Desenvolvido um plano de carreira específico para a área, bem como cursos de reciclagem e atualização profissional.

Gestão aplicada dos indicadores de performance (KPI's) que foram utilizados como métrica de desempenho, segurança e qualidade na área de manutenção.

Integração manutenção com o ERP da Organização.

Contratação de manutentores com alto grau de comprometimento e com perfil técnico mais identificado com as novas necessidades da empresa, incluído um novo gestor deste departamento.

Finalmente depois de 90 dias o departamento de manutenção estava autossuficiente e com uma equipe capacitada para realizar todas as tarefas de manutenção, preventiva, preditiva e corretiva.

Com base no case apresentado, fica evidente que a empresa reconheceu os problemas na área de manutenção e tomou medidas para abordá-los. As ações propostas e implementadas foram direcionadas para melhorar a eficiência e o desempenho da equipe de manutenção. No entanto, é importante garantir que as ações implementadas sejam monitoradas ao longo do tempo e ajustadas conforme necessário para alcançar resultados sustentáveis e recorrentes.