

FACULDADE

CAMPO REAL



Curso de Engenharia de Produção

Manutenção dos Sistemas de Produção



Planejamento e Organização da Manutenção:

Introdução:

Conceito Antigo de Organização da Manutenção:

Planejamento e Administração de recursos (pessoal, sobressalentes e equipamentos) para adequação à carga de trabalho esperada.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Introdução:

Conceito Novo de Organização da Manutenção:

- a) A Organização da Manutenção de qualquer empresa deve estar voltada a gerencia e a solução dos problemas da produção de modo que a empresa seja competitiva
- b) A Manutenção é uma atividade estruturada da empresa, integrada às demais atividades, que fornece soluções buscando maximizar os resultados.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Introdução:

Conceito Novo de Organização da Manutenção:

- a) A Organização da Manutenção de qualquer empresa deve estar voltada a gerencia e a solução dos problemas da produção de modo que a empresa seja competitiva
- b) A Manutenção é uma atividade estruturada da empresa, integrada às demais atividades, que fornece soluções buscando maximizar os resultados.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Introdução:

Para atender esta demanda é necessário que o profissional de manutenção seja bem qualificado.

- Grande automação
- TPM
- Polivalência



Planejamento e Organização da Manutenção:

Introdução:

Para atender esta demanda é necessário que o profissional de manutenção seja bem qualificado.

- Grande automação
- TPM
- Polivalência



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

Visão antiga sobre os custos de manutenção:

- a) Não havia meios de controlar os custo de manutenção
- b) A manutenção em si tinha um custo muito alto
- c) Os custo de manutenção oneravam, e muito, o produto final.

Ou seja a manutenção era puramente um centro de custo.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

Isto ocorria porque a manutenção dois motivos:

- A gerência não julgava a manutenção importante para as atividades da empresa.
- A manutenção como não era reconhecida, não tinha representatividade e nem competência para mudar a situação



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

Indicadores de Custo macro da Manutenção:

Custo de manutenção em relação ao faturamento bruto (%)

Custo de manutenção em relação ao patrimônio (ou valore estimado dos ativos) (%)



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:



Gráfico 2.1 – Custo de Manutenção em Relação ao Faturamento Bruto.



Planejamento e Organização da Manutenção:

C

Custo da Manutenção em relação ao Faturamento Bruto (%)			
SETOR	%	SETOR	%
Açúcar e Alcool, Agropecuário e Agroindustrial	4,75	Alimentos e Farmacêutico	2,00
Automotivo	2,17	Construção Civil e Pesada	6,67
Energia Elétrica	3,00	Hospitalar e Predial	2,00
Industrial, Cimento e Cerâmica	3,00	Máquinas/Equipamentos Aeronáuticos/Eletroeletrônico	10,00
Metalúrgico	3,45	Mineração	2,33
Papel e Celulose	5,50	Petróleo	1,50
Petroquímico e Plástico	1,67	Químico	3,00
Prestação de Serviços (Equipamentos)	4,00	Prestação de Serviços (Mão de Obra)	7,25
Saneamento	8,00	Siderurgia	6,20
Têxtil e Gráfico	2,60	Transporte e Portos	6,33

Custo de Manutenção/Faturamento Bruto por segmento econômico – Brasil (Abraman).

Fonte: Abraman



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

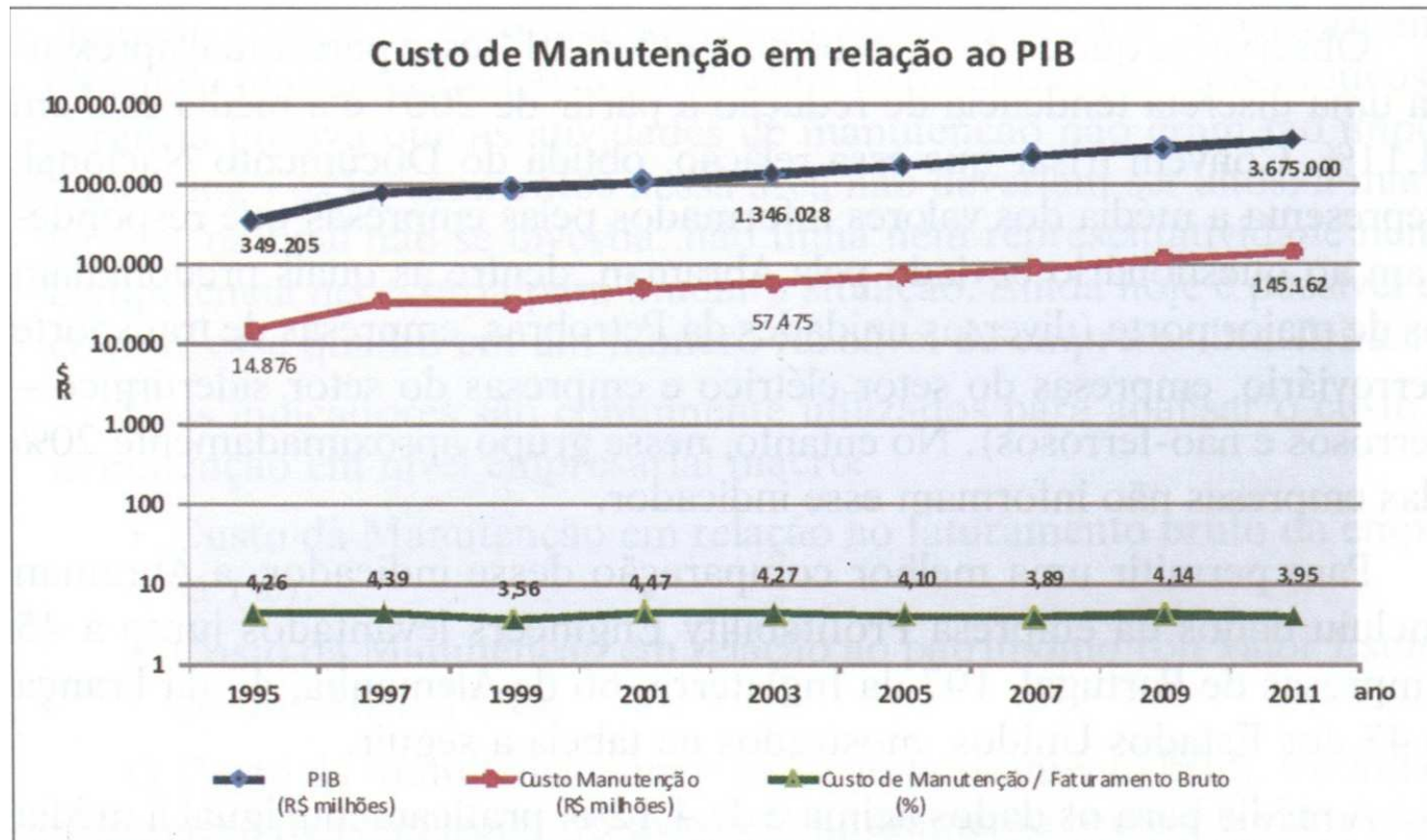


Gráfico 4.2 – Custo de Manutenção e PIB.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

O Custo de manutenção em relação ao valor patrimonial ou patrimônio imobilizado das empresas é equivalente aos indicadores utilizado nos EUA:

- PRV (Plant Replacement Value)
- ERV (Estimated Replacement Value)
- RAV (Replacement Asset Value)

Segundo Terry Wireman (2004), estão na faixa entre 2% e 5%, sendo considerado a melhor pratica de 2%.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

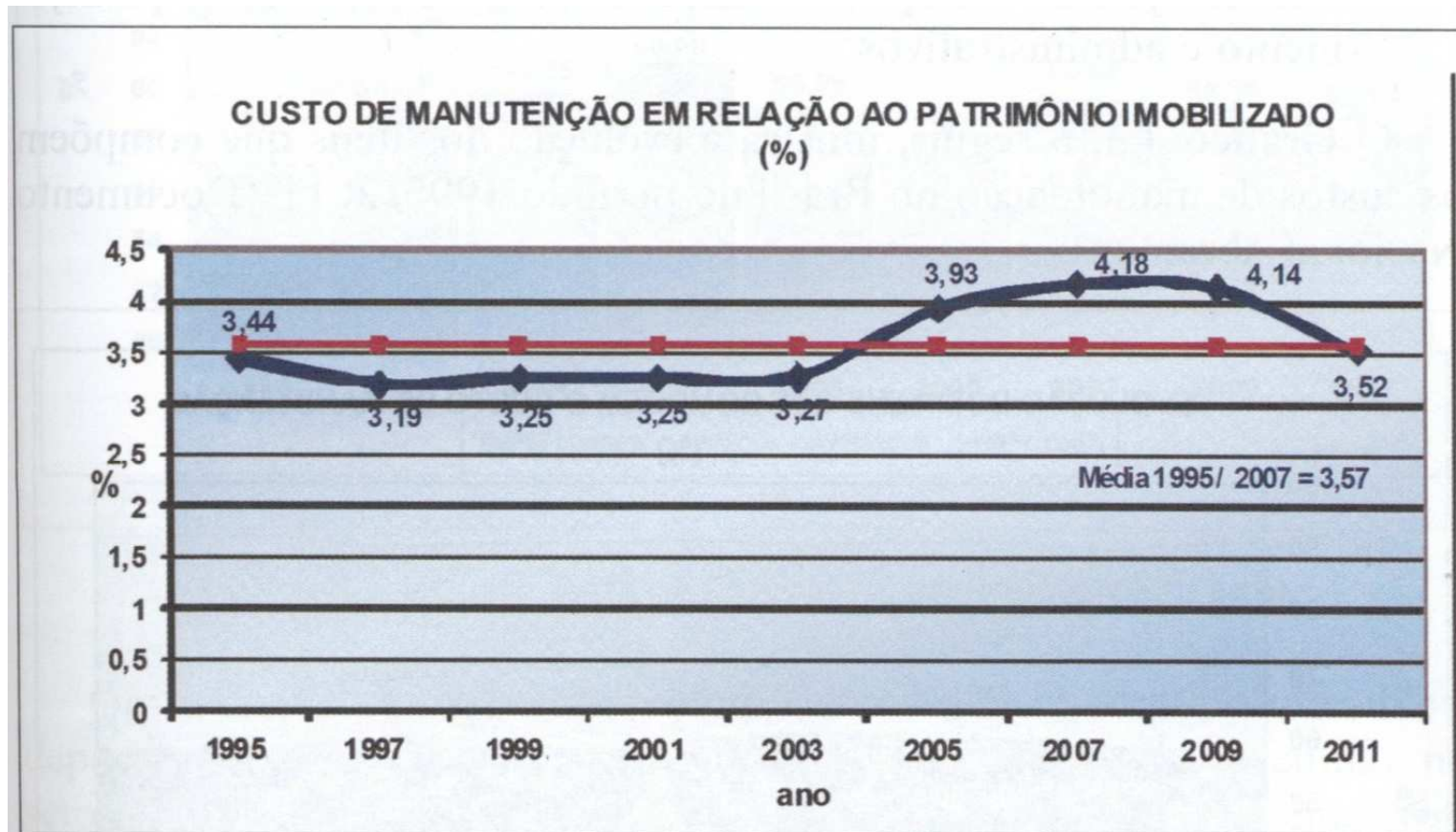


Gráfico 4.3 – Custo total de Manutenção em relação ao Imobilizado.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

A composição dos custos de Manutenção inclui basicamente:

- Custo de Mão de Obra
- Custo de Serviços de Terceiros
- Custo de Material

É comum encontrar nos custos de manutenção o título “Outros Custos”, onde se aloca melhorias ou Sustaining.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

O Custo de Serviços de Terceiros pode incluir:

Contratação de empresas para prestação de serviços de manutenção

Serviços de recuperação de peças, balanceamento, cromagem, etc, prestados fora da empresa.

Contratação de serviços de consultoria, assessoria, de planejamento e administração.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

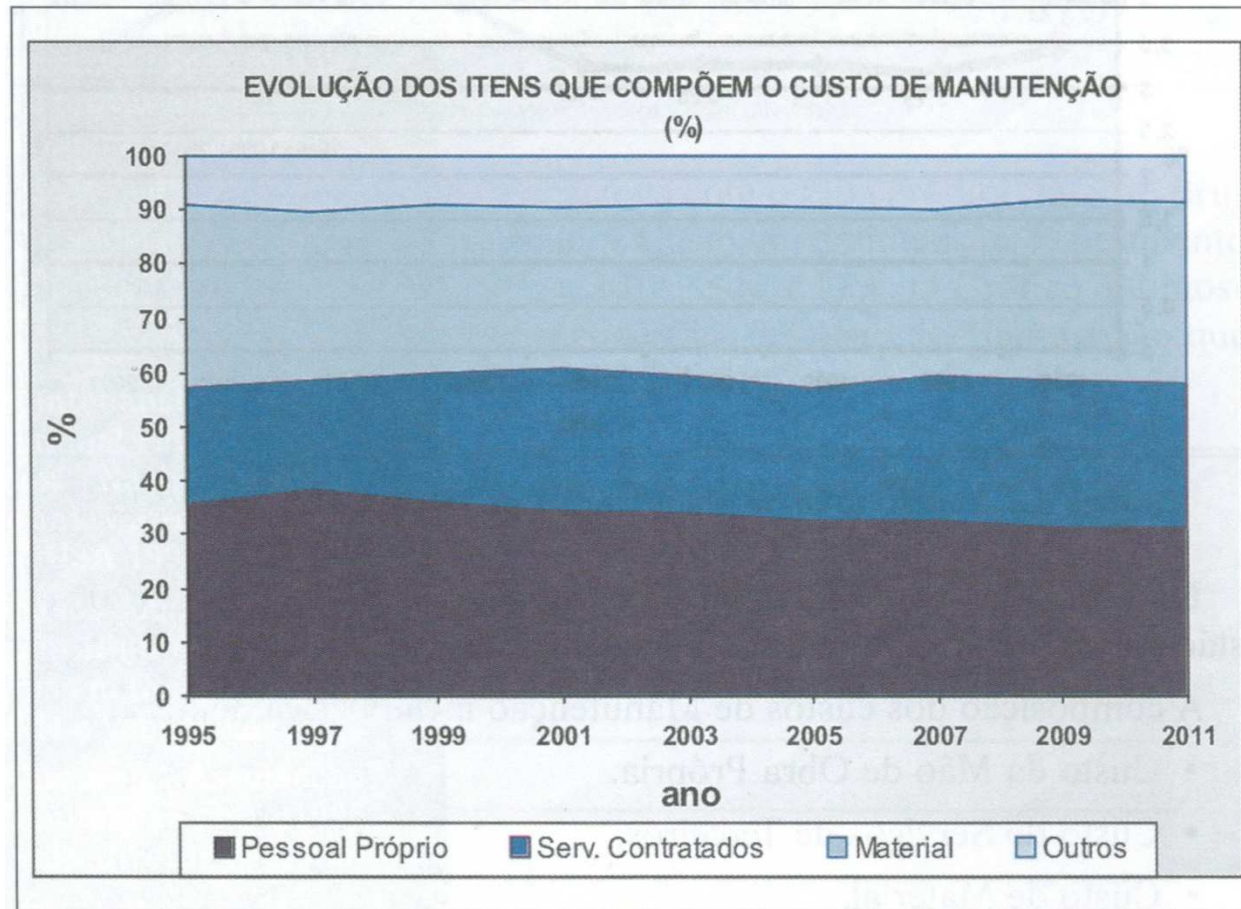


Gráfico 4.4 – Evolução dos itens que compõem o Custo de Manutenção entre 1995 e 2011.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

O Custo de pessoal próprio e de serviços contratados representa em média 58,7 % do custo total.

Este percentual varia de acordo com o tipo de empresa, por exemplo no setor de mineração os custos com peças pode superar os custos com MO e Serviços, já em aeroporto, hotéis e hospitais os custos de pessoal e serviços pode chegar a 90% do custo de manutenção



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:



Gráfico 4.5 – Custo Total de Pessoal (próprio + terceirizado).



Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

Para fins de controle, podemos classificar os custos de manutenção em três grandes famílias:

Custos Diretos – Necessários para manter os equipamentos em operação.

Custos de Perda de Produção – Oriundo das perdas de produção.

Custos Indiretos – Relacionados com a estrutura gerencial e de apoio administrativo.

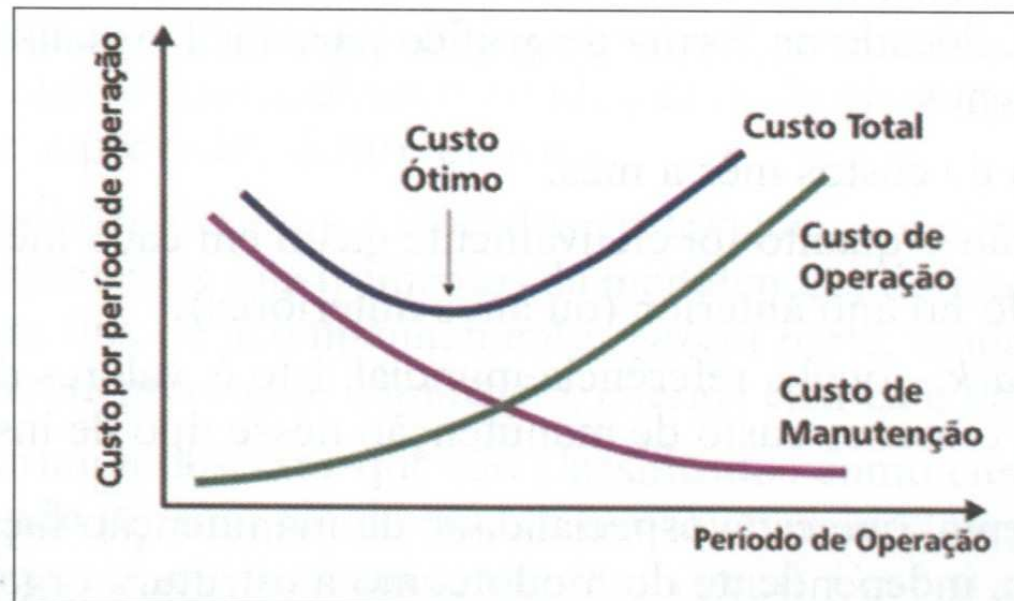


Planejamento e Organização da Manutenção:

Custos:

O dinheiro é a linguagem dos negócios, e os custos são a forma de mensurá-lo.

“Mais manutenção não significa melhor manutenção”





Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

A subordinação da manutenção varia de acordo com:

- O tamanho da empresa
- A política organizacional
- O impacto das atividades de manutenção nos resultados

No decorrer dos últimos 20 anos, em função de alguns “movimentos” como Reengenharia, Downsizing e Redução de Níveis Hierárquicos, a subordinação da manutenção a Diretoria e Superintendência foi reduzida e consolidada no nível gerencial.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Es

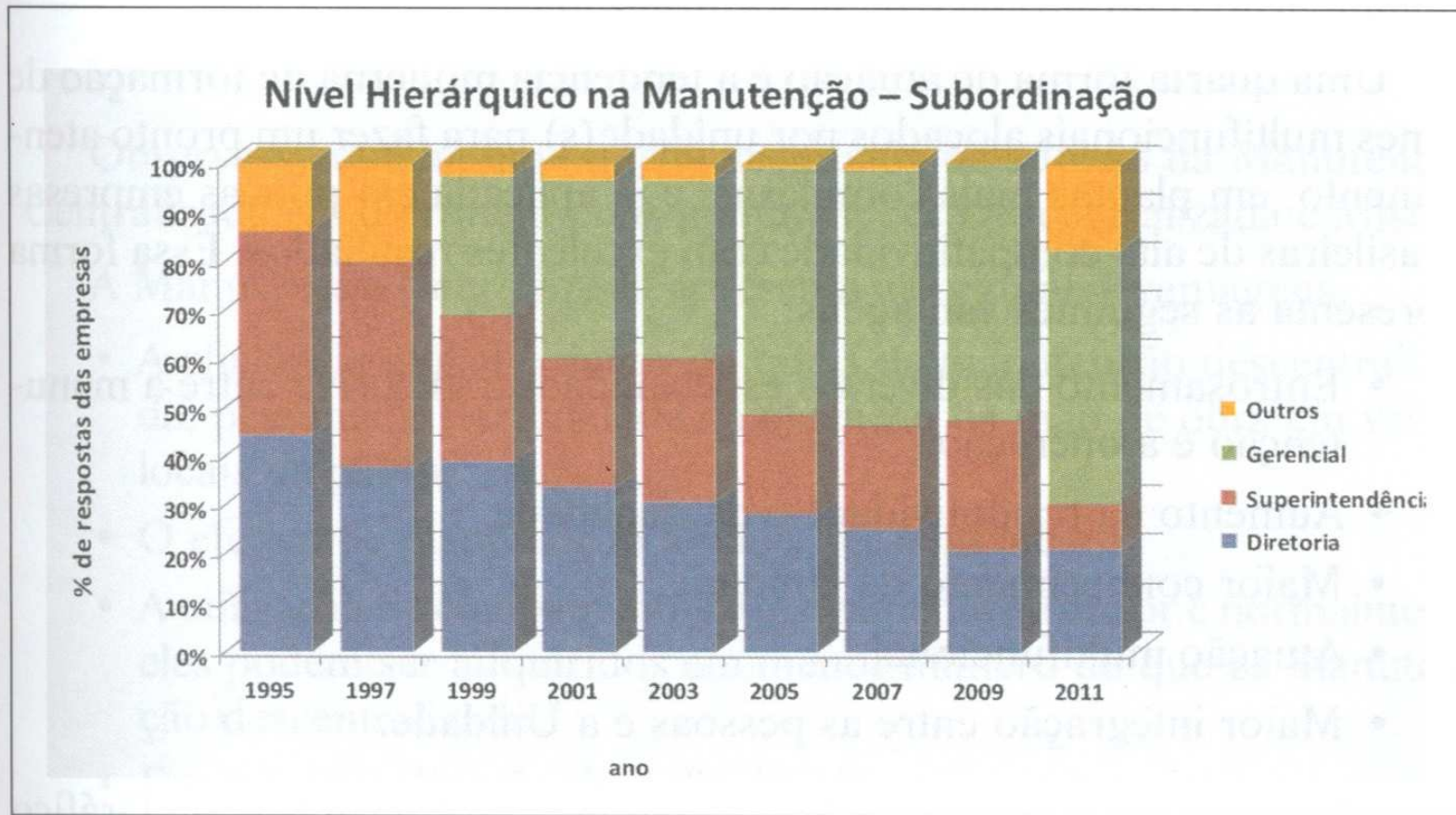


Gráfico 4.7 – Nível Hierárquico na Manutenção.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

Forma de atuação:

- Centralizada
- Decentralizada
- Mista



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

Times Multifuncionais alocados por unidades para pronto atendimento.

- Entrosamento das diversas especialidades, inclusive entre a manutenção e operação
- Aumento da produtividade
- Maior conhecimento da unidade
- Atuação multifuncional
- Maior integração entre as pessoas e a unidade



Planejamento e Organização da Manutenção:

Esti

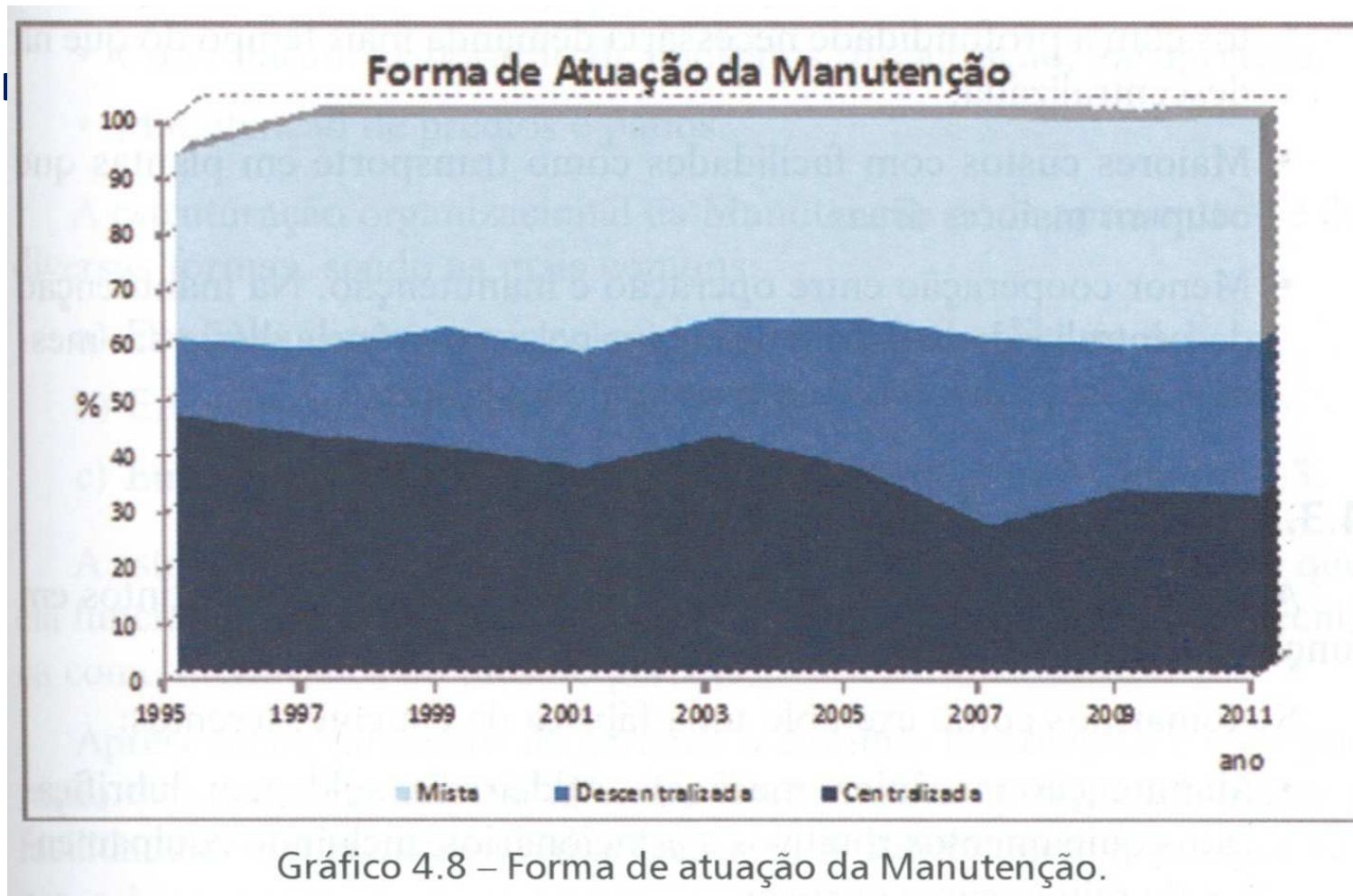


Gráfico 4.8 – Forma de atuação da Manutenção.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

A Manutenção Centralizada apresenta as seguintes vantagens

- A eficiência global é maior do que a da manutenção descentralizada, pela maior flexibilidade na alocação de mão de obra em vários locais da planta.
- O efeito da manutenção tende a ser bem menor
- A utilização de equipamentos e instrumentos é maior e normalmente eles podem ser adquiridos em menor número do que a manutenção descentralizada
- Favorece a aplicação de polivalência
- A estrutura da supervisão é muito mais enxuta



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

A Manutenção Centralizada apresenta as seguintes desvantagens

- A supervisão dos trabalhos costuma ser difícil pela necessidade de deslocamento a várias frentes de serviço, por vezes distantes uma da outra.
- O deslocamento de especialistas que entendam os equipamentos com a profundidade necessária demanda mais tempo do que a descentralizada.
- Maiores custos com facilidades como transporte dem plantas que ocupam maiores áreas
- Menor cooperação entre operação e manutenção.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

A estrutura organizacional da manutenção pode apresentar-se de diversas formas, sendo as mais comuns:

- Em linha direta, convencional ou tradicional
- Em estrutura matricial
- Em estrutura mista, a partir de formação de times



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

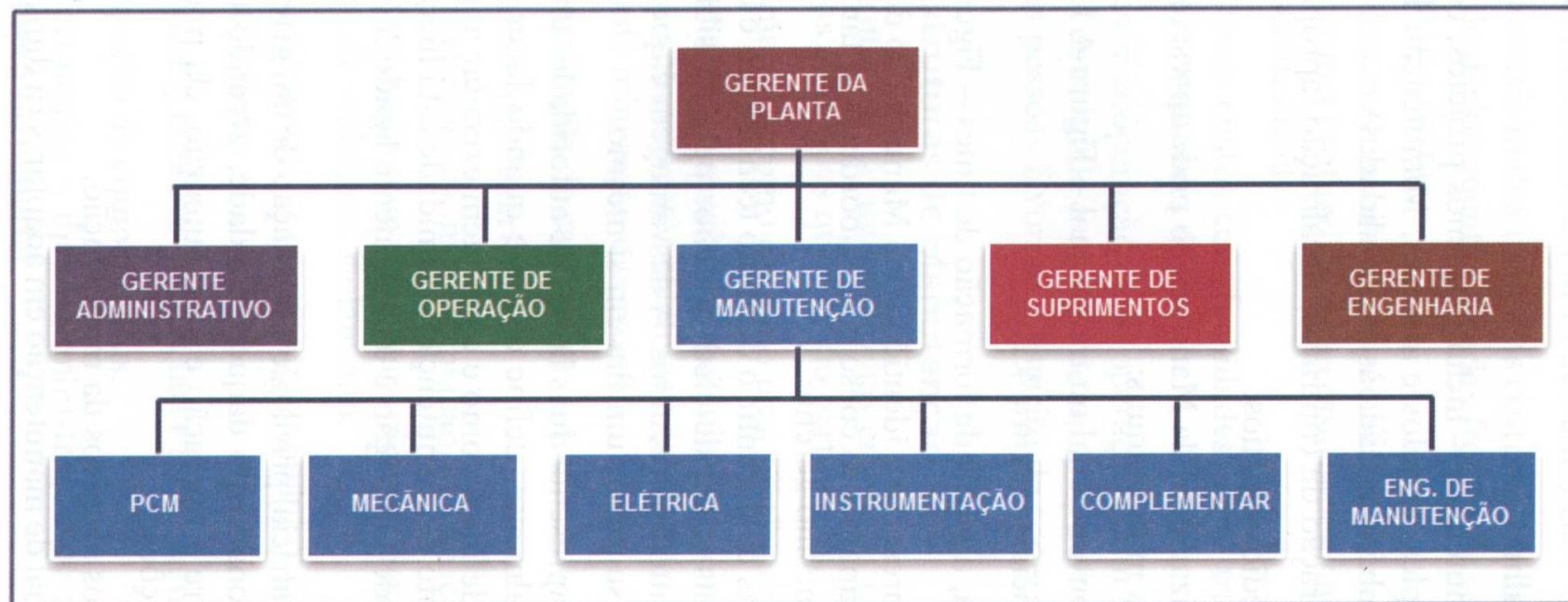


Figura 4.1 – Estrutura em Linha.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estru

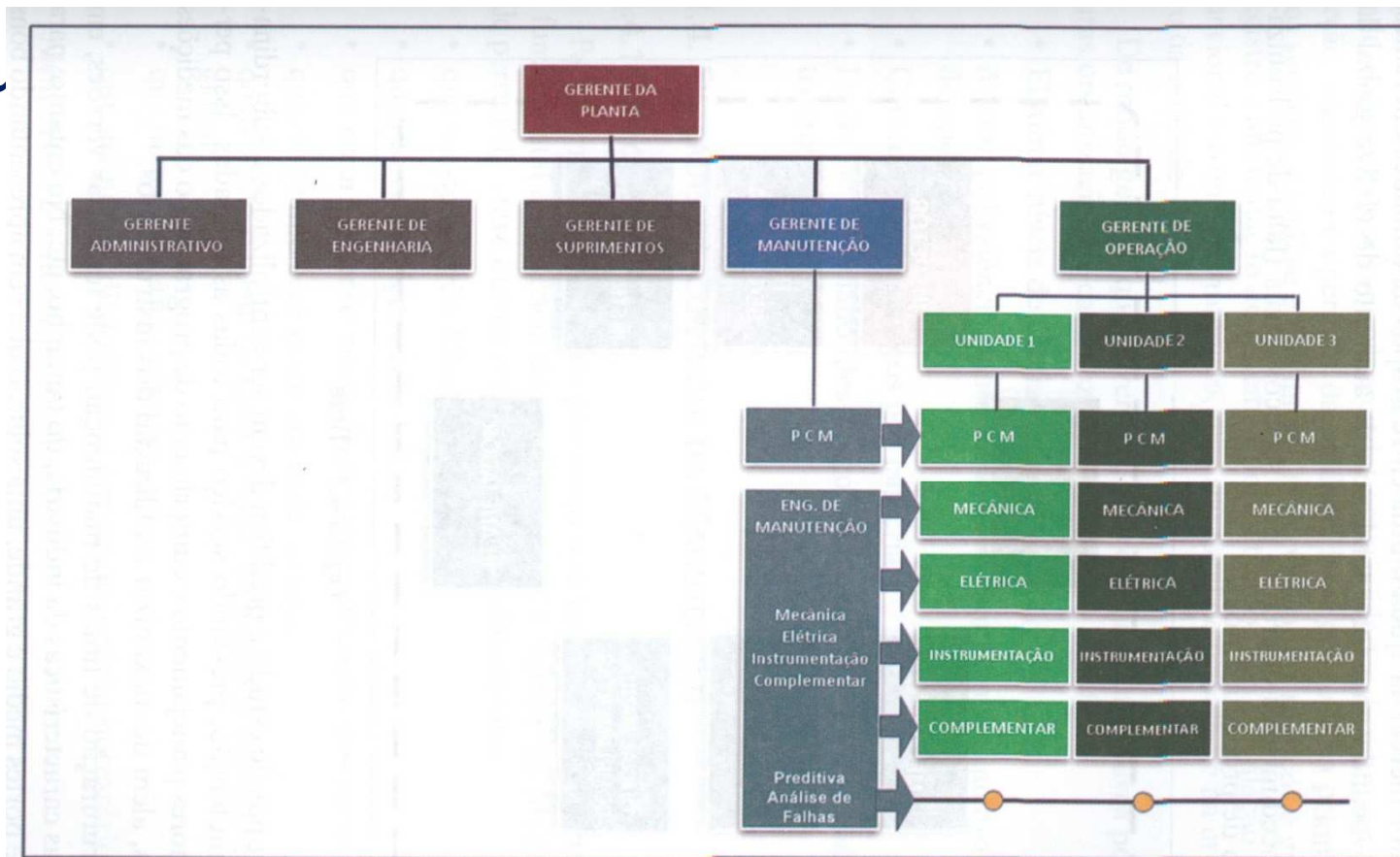


Figura 4.2 – Estrutura Matricial.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:



Figura 4.3 – Time.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Estrutura Organizacional da Manutenção:

De modo geral o que se verifica hoje é a busca por estruturas organizacionais cada vez mais leves, isso significa:

- Eliminar níveis de chefia
- Adotar polivalência, tanto na area de manutenção quanto na operação
- Contratação de serviços por parceria
- Fusão de especialidades como, por exemplo, eletricidade e instrumentação.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Até 1970 os Sistemas de Planejamento e Controle da Manutenção eram todos manuais.

Até 1983, os softwares eram desenvolvidos dentro das grandes empresas e processados em máquinas de grande porte

A partir do desenvolvimento de microcomputadores aliado a disponibilidade de novas linguagens cresceu sensivelmente a oferta de softwares para gerenciamento da manutenção.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Um sistema de controle permite identificar:

- Que serviços serão feitos
- Quando os serviços serão feitos
- Que recursos serão necessários para execução
- Quanto tempo será gasto em cada serviço
- Quais serão os custos de cada serviço, custo unitário e global
- Que materiais serão aplicados
- Que máquinas, dispositivos e ferramentas serão necessários



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Um sistema possibilita também:

- Nivelamento de recursos – Mão de Obra
- Programação de máquinas operatrizes ou de elevação de carga
- Registro para consolidação do histórico e alimentação de sistemas especialistas
- Priorização adequada dos trabalhos.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

A Estrutura de fluxo de informação em um sistema de manutenção

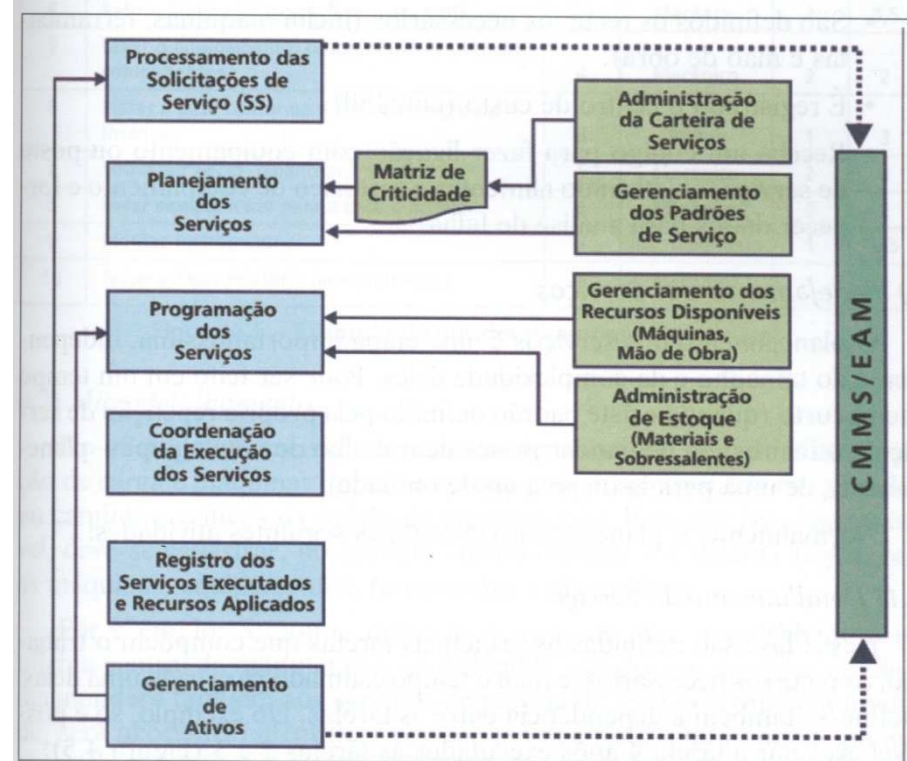


Figura 4.4 – Diagrama de Fluxo de Dados (baseado no DFD – referência bibliográfica 36)



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Principais etapas:

- Processamento das solicitações de serviço
- Planejamento dos serviços
 - a. Detalhamento do serviço
 - b. Microdetalhamento
 - c. Orçamento dos serviços
 - d. Facilitação de serviços



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas

Serviço: REVISÃO GERAL DE UMA BOMBA CENTRÍFUGA DE PROCESSO					
Tarefa	Descrição	Dependência	Recurso	Quantidade	Tempo previsto (horas)
1	Desenergizar, drenar e liberar o equipamento		Operador	1	1
2	Soltar flanges, retirar tubulações auxiliares e desacoplar	1	Mecânico	2	1
3	Retirar instrumentos	1	Instrumentista	1	0,5
4	Retirar bomba da base e levar para a oficina	2,3	Mecânico	2	0,5
5	Lavar o equipamento, desmontar e inspecionar componentes	4	Mecânico	2	2
6	Pintar a base conforme a Recomendação de Inspeção	4	Pintor	1	3
7	Substituir peças, balancear e montar	5	Mecânico	2	3
8	Levar equipamento para a base e instalar	6	Mecânico	2	2
9	Montar instrumentos	7	Instrumentista	1	0,5
10	Testar e fazer relatório de manutenção	8	Mecânico	1	1

Figura 4.5 – Exemplo de um detalhamento de serviços.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Principais etapas:

- Programação dos Serviços (Prioridade)
 - a. Emergência
 - b. Urgência
 - c. Normal Operacional
 - d. Normal Não-operacional
- Gerenciamento da Execução dos Serviços
- Registro dos Serviços e Recursos
- Gerenciamento de Equipamentos



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Principais etapas:

- Administração da Carteira de Serviços
 - a. Acompanhamento orçamentário
 - b. Cumprimento da programação
 - c. Tempo médio de execução
 - d. Índices de atendimento, incluindo demora entre solicitação e início do serviços
 - e. Back-log
 - f. Composição da carteira de serviços – por especialidade, por área, prioridade, etc.
 - g. Índice de ocupação por mão de obra disponível



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas de Controle da Manutenção:

Principais etapas:

- Gerenciamento dos Padrões de Serviço
- Gerenciamento dos Recursos
- Administração de Estoques



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas Informatizados de Manutenção:

Os primeiros sistemas informatizados foram desenvolvidos pelas próprias empresas e apenas grandes empresas podiam se dar ao luxo de possuir um sistema de controle de manutenção.

Hoje existem no mercado vários softwares para gerenciamento de manutenção e estão divididos basicamente em:

CMMS – Computer Maintenance Management System

EAM – Enterprise Asset Management

ERP – Enterprise Resource Planning (módulos de manutenção)



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas Informatizados de Manutenção:

Os CMMS surgiram na década de 80 e enfatizam o processamento das OS. Ao longo do tempo os CMMS foram se tornando mais sofisticados e agregaram funções de controle dos indicadores.

EAM é uma classe de software mais recente e foi desenvolvido para interagir com os outros softwares da empresa como financeiro, RH e suprimentos.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas Informatizados de Manutenção:

Os ERP nasceram em 1990 no ambiente de administração de recursos humanos e financeiros, incorporando rapidamente funções de controle de materiais, manufatura e a seguir incluído módulos que permitiam controle a nível global.

Os módulos de manutenção inicialmente receberam muitas críticas dos usuários e não tinham a mesma qualidade dos CMMS/EAM, mas esta dificuldade foi corrigida ao longo do tempo.

Hoje muitos fabricantes de EAM vem desenvolvendo plataformas integradas com ERP de outros fornecedores, buscando aliar produtos com maior grau de especificidade às soluções de gerenciamento global das empresas.

Manutenção dos Sistemas de Produção



Planejam

Sistemas Inform

Tabela 4.1 – Softwares disponíveis no mercado

ORIGEM	ERP	CMMS/EAM	Nome Comercial	Empresa
BRASIL			Data sul ERP	Totus
			Protheus	Totus
			Emanut	Man-it
			Engeman	Engecompany
			LS Maestro	Logical Soft
			Mantec	Semapi
			SSA	Astrein
			SMI	Spes Informática
			SIEM	M&F
OUTROS			IFS Maintenance	IFS
			Infor 10	Infor
			API Pro	Centric Maintenance Systems
			EAM CMMS	Mintek
			ERP Maintenance Module	CDC Software
			Avantia Pro	Avantis Invesys
			SSA Global	BAAN
			Coswin 7i	Siveco
			MA CMMS	Maintenance Assistance
			Maintelligence 4.0	DMSI
			Maximo	MRO Software (IBM)
			Micromain XM	Micromain Corp.
			MP2 Enterprise	Datastream
			Proteus	Eagle Technology
			Enterprise Maintenance Management	Oracle
		Sabre 32	Rushton Intl.	
		SAP PM	SAP	

ção:



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas Informatizados

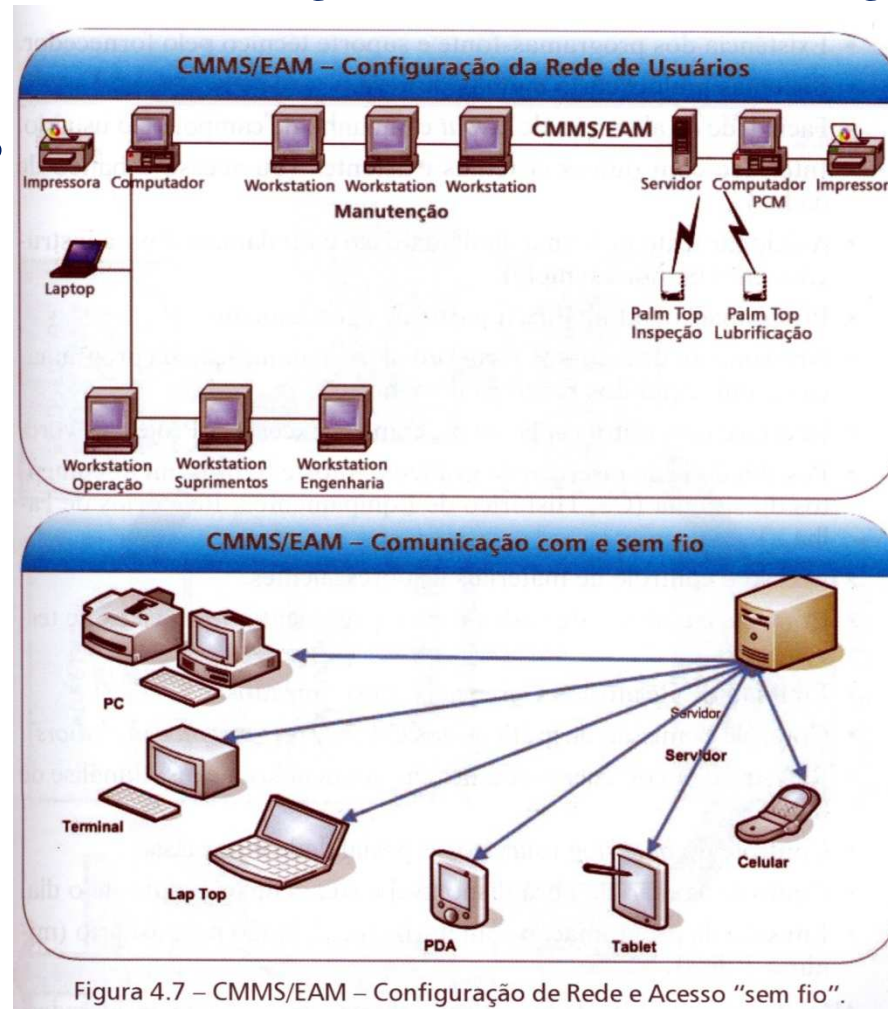


Figura 4.7 – CMMS/EAM – Configuração de Rede e Acesso “sem fio”.



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistemas II

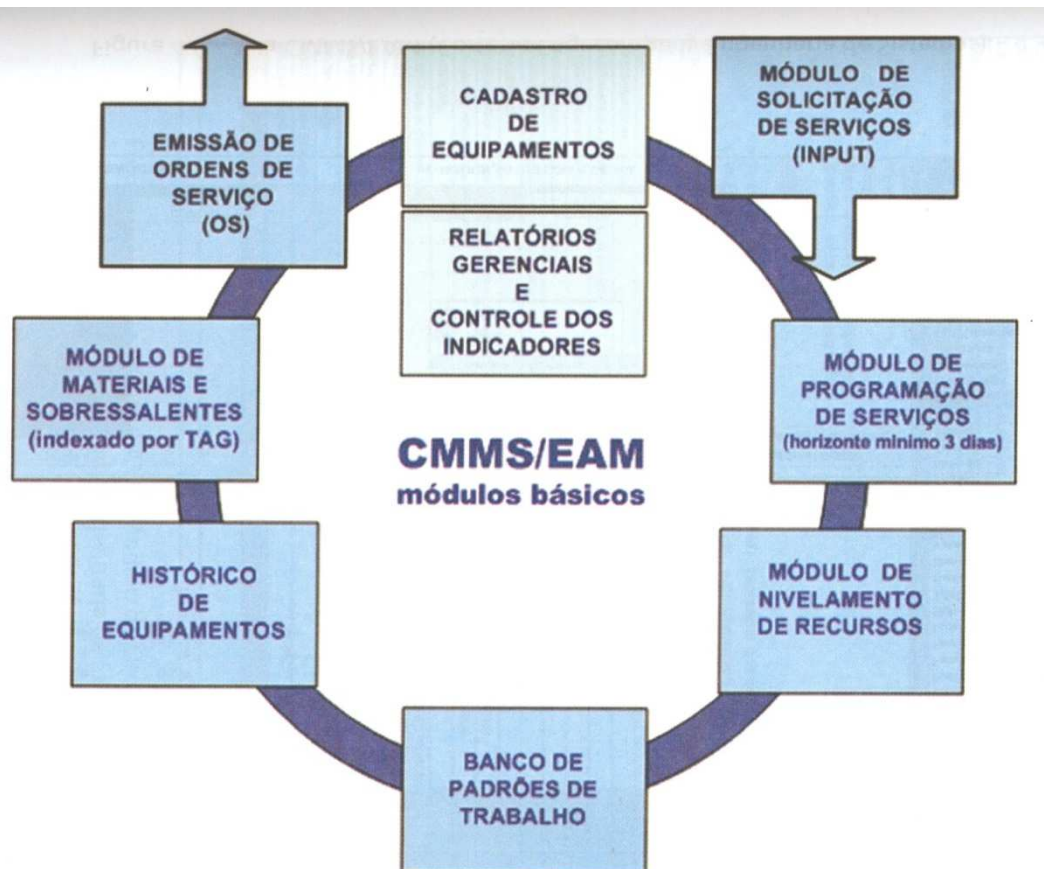


Figura 4.8 – CMMS/EAM.



Siste

Planejamento e Organização da Manutenção:

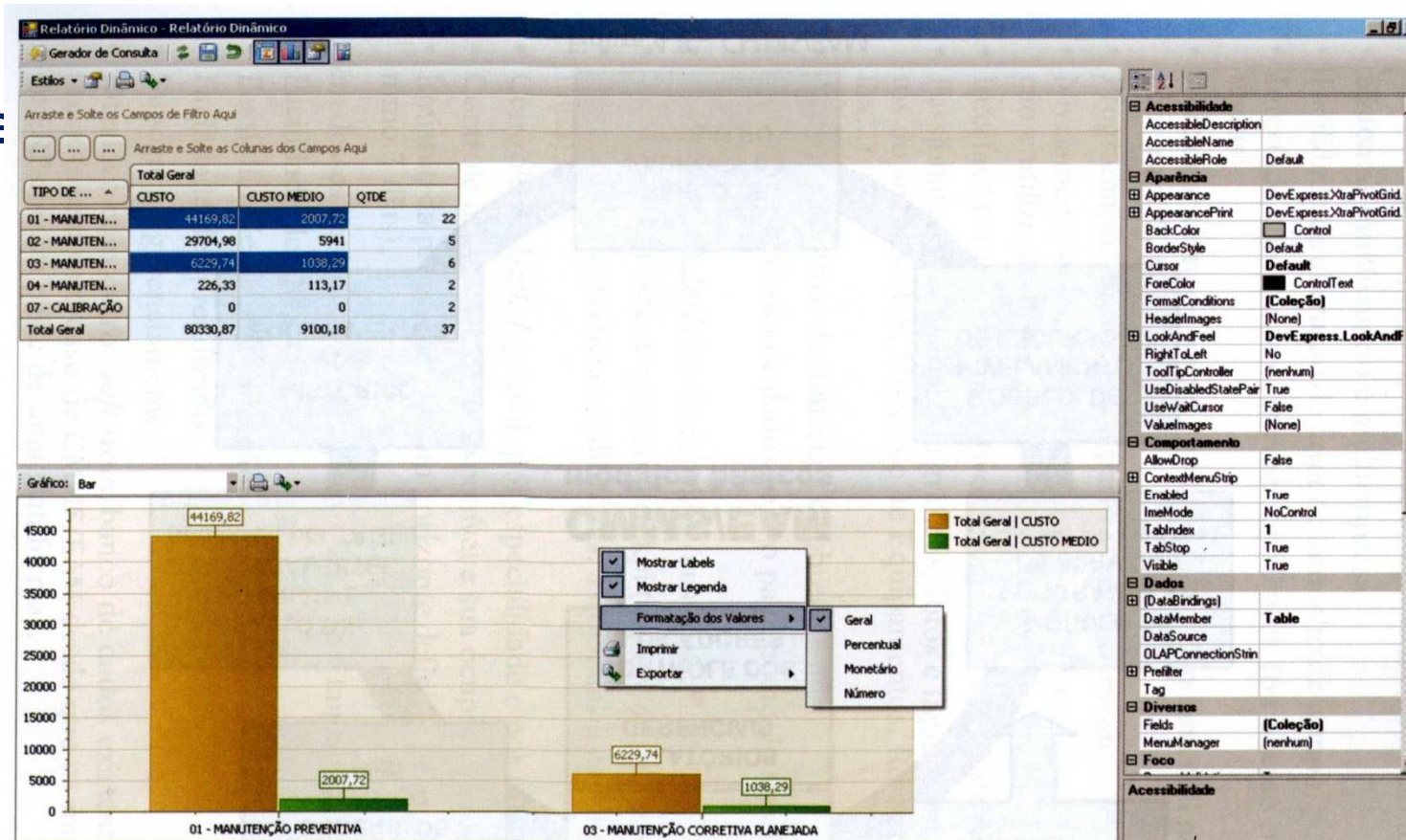


Figura 4.9 – Tela CMMS/EAM (Cortesia Engecompany Engenharia de Sistemas).



Planejamento
Sistemas de Produção

Manutenção:

ORDEM DE SERVIÇO	DATA PROGRAMADA	Equipamento	
000121	23/03/2011 11:22:49	FOR-0003 FORNO FAST JET	
INFORMAÇÕES GERAIS		PADRÕES DE EXECUÇÃO	
SOLICITANTE.....: FERNANDO LEITE		PRAZO DE ENTREGA.....: 23/03/2011	
SETOR EXECUTANTE...: MEC - MANUT. MECÂNICA		TEMPO DE EXECUÇÃO.....: 08:00	
TIPO DE MANUTENÇÃO: 01 - MANUTENÇÃO PREVENTIVA		TEMPO DE INTERFERÊNCIA: 07:00 100,0	
CENTRO DE CUSTO...: 1101 - TRATAMENTO			
LOCALIZAÇÃO.....: 20 - SALA 01 CENTRAL - GALPÃO DE ACABAMENTO			
SERVIÇO SOLICITADO: REALIZAR VERIFICAÇÃO MECÂNICA NO EQUIPAMENTO: FORNO FAST JET			
OBSERVAÇÕES: <u>NORMAS DE SEGURANÇA DO SERVIÇO:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> - Usar EPI's; - Verificar EPC's; - Usar capacete; - Usar Protetor auricular; - Isolar área de trabalho. 			
<u>ATENÇÃO:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> * Serviço envolve equipamentos energizados, havendo portanto risco de acidentes. * Verificar com atenção a DESENERGIZAÇÃO do equipamentos e isolamento da área. 			
DESCRIÇÃO	SERVIÇO	MATERIAL	Qtde
001-INSPEÇÕES:		-	
001.001-Desligar e desenergizar a máquina	DESLIGAR	-	
001.002-Verificar as Correias	INSPEÇÃO	-	
001.003-Verificar o desgaste das rodas de borracha	INSPEÇÃO	-	
001.004-Verificar o Nível do Óleo	INSPEÇÃO	-	
001.005-Verificar o Check List da Segurança	INSPEÇÃO	-	
001.006-Verificar o desgaste dos canais das Polias	INSPEÇÃO	-	
002-LUBRIFICAR:		-	
002.001-Lubrificar as caixas de transmissão dos Fusos de abertura	LUBRIFICAÇÃO	010108-GRAXA	1
003-Lubrificar redutores das válvulas	LUBRIFICAÇÃO	010108-GRAXA	1,5
004-TROCAR:		-	
004.001-Troca do óleo dos redutores	TROCA / REPOSIÇÃO	010105-ÓLEO HIDROMECC	2
004.002-Troca do óleo do lubrificador da corrente	TROCA / REPOSIÇÃO	010105-ÓLEO HIDROMECC	1,75
005-Ligar a máquina	LIGAR	-	
006-FERRAMENTAS / INSTRUMENTOS:		-	
006.001-Multímetro		010102-MULTÍMETRO	1
006.002-Furadeira (Alugada)		-	1
006.003-Panos de Limpeza		-	5
RESPONSÁVEL	SUP. MANUTENÇÃO	RECIBO PELA PRODUÇÃO	LIBERADO PELO LABORATÓRIO
		__ / __ / __	__ / __ / __

IMPRESSÃO :23/03/2011

Figura 4.10 – Tela CMMS/EAM – Modelo de Ordem de Serviço (Cortesia Engecompany Engenharia de Sistemas).



Planejamento e Organização da Manutenção:

Sistem

Engeman EAM-CMMS [F (Windows) - 7.0.0.0] - [Procedimentos do Plano]

Arquivo Tabelas Cadastros Processos Personalizado Janelas Ajuda

Plano: 0001 PLANO DE MANUTENÇÃO MENSAL
Setor Executante: MEC - MANUT. MECÂNICA

Procedimentos | Procedimentos do Plano Vinculado | Calibração

Item	Procedimento	Serviço	Material	Qtdde Material	Un. Material	Custo Extra	Índice Financeiro
001 - INSPEÇÕES:	001 INSPEÇÕES:						R\$ - REAL
001.001 - Desligar e d	001.001 Desligar e desenergizar a máquina	016 - DESLIGAR					R\$ - REAL
001.002 - Verificar as	001.002 Verificar as Correias	006 - INSPEÇÃO					R\$ - REAL
001.003 - Verificar o	001.003 Verificar o desgaste das rodas de borracha	006 - INSPEÇÃO					R\$ - REAL
001.004 - Verificar o	001.004 Verificar o Nível do Óleo	006 - INSPEÇÃO					R\$ - REAL
001.005 - Verificar o	001.005 Verificar o Check List de Segurança	006 - INSPEÇÃO					R\$ - REAL
001.006 - Verificar o	001.006 Verificar o desgaste dos canais das Polias	006 - INSPEÇÃO					R\$ - REAL
002 - LUBRIFICAR:	002 LUBRIFICAR:						R\$ - REAL
002.001 - Lubrificar a	002.001 Lubrificar as caixas de transmissão dos Fusos de abertura	010 - LUBRIFICAÇÃO	010108 - GRAXA	1,00	KG - QUILOGRAMA(S)		R\$ - REAL
003 - Lubrificar redutore	003 Lubrificar redutores das válvulas	010 - LUBRIFICAÇÃO	010108 - GRAXA	1,50	KG - QUILOGRAMA(S)		R\$ - REAL
004 - TROCAR:	004 TROCAR:						R\$ - REAL
004.001 - Troca do óle	004.001 Troca do óleo dos redutores	001 - TROCA / REPOSIÇÃO	010105 - ÓLEO HIDROMECC	2,00	L - LITRO(S)		R\$ - REAL
004.002 - Troca do óle	004.002 Troca do óleo do lubrificador de corrente	001 - TROCA / REPOSIÇÃO	010105 - ÓLEO HIDROMECC	1,75	L - LITRO(S)		R\$ - REAL
005 - Ligar a máquina	005 Ligar a máquina	034 - LIGAR					R\$ - REAL
006 - FERRAMENTAS / INSTR	006 FERRAMENTAS / INSTRUMENTOS:						R\$ - REAL
006.001 - Multímetro	006.001 Multímetro		010102 - MULTÍMETRO	1	PC - PEÇA(S)		R\$ - REAL
006.002 - Furadeira (A	006.002 Furadeira (Alugada)			1		30,00	R\$ - REAL
006.003 - Panos de Lim	006.003 Panos de Limpeza			5			R\$ - REAL

ENGEMAN 1 - INDÚSTRIA PRODUTIVA S/A (1-INDUSTRIA PRODUTIVA)

Figura 4.11 – Tela CMMS/EAM – Plano de Manutenção (Cortesia Engecompany Engenharia de Sistemas).



S

Planejamento e Organização da Manutenção:

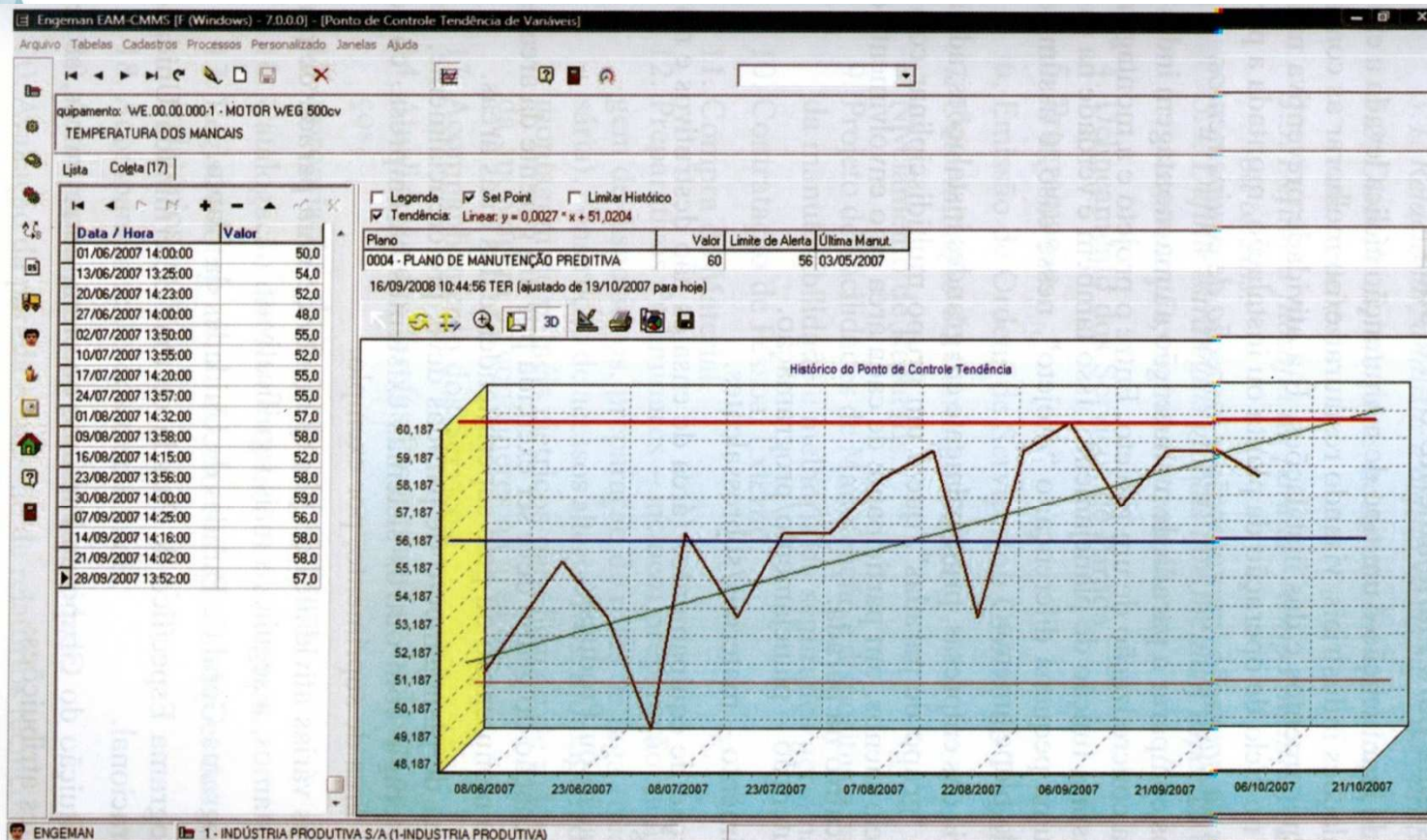


Figura 4.12 – Tela CMMS/EAM – Gráfico de Tendência – Temperatura de Mancaís
(Cortesia Engecompany Engenharia de Sistemas).