

EAM - ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT: Que oportunidade para se ter mais sucesso com a TPM

Autor: Eng. Celso de Azevedo

Brasil
Revista N°7
Diciembre 2001

Introducción

Este artigo aborda a emergência do conceito EAM - Enterprise Asset Management já evocado por Celso de Azevedo por ocasião do 16° Congresso Brasileiro & Ibero Americano de Manutenção em Florianópolis (Setembro 2001) e que nos coloca aqui como uma oportunidade para se melhorar os resultados, as vezes decepcionantes - como o leitor poderá observar- , dos projetos TPM no mundo e provavelmente na America Latina também.

Tema

QUE OUSADIA ENSINAR INDUSTRIAIS A CONTAR

A "Total Productive Maintenance" - TPM continua a fazer muitos adeptos no mundo industrial desde sua aparição no Japão nos anos 70 e principalmente desde a sua internalização na direção do ocidente alguns anos mais tarde. Afinal, o que tinha de tão sedutor e inovador neste conceito? Nada de espetacular (a simplicidade sempre é recompensada) mas mediaticamente muito ousado: os industriais japoneses se dispuseram a ensinar aos industriais do mundo inteiro simplesmente a CONTAR.

Sem dúvida que o lance de marketing ligado à introdução pela TPM do OEE - Overall Equipment Effectiveness- resultou em sucesso graças à maneira pela qual a TPM começou a explicar, demonstrar e fazer o mundo industrial aderir à idéia que efetivamente as instalações industriais estavam servindo realmente a produzir sómente durante a metade do seu tempo de funcionamento programado (do ingles, "scheduled production time"). Propondo então de integrar no modo de cálculo do rendimento das instalações: as micro-falhas, as reduções de ritmo ou de cadência (raramente medidos) e a não qualidade dos produtos, a TPM teve ao menos por efeito de despertar o interesse de mais de um manager (em busca de argumentos) para poder melhor explicar à seus Diretores porque "quase sempre, nada funciona como havia sido previsto "

É isto mesmo, contar de nova maneira a real taxa de funcionamento líquido dos equipamentos transforma de uma vez só o instrumental de medida comum para o casal eternamente em conflito : o Sr. Produção e a Sra. Manutenção. Vinte anos depois, ainda não estamos certos de tê-los reconciliado pois na prática a produção não reconhece a TPM como um verdadeiro método de manutenção (do momento em que se mede a produção) e a manutenção "não larga o seu bebê". Decididamente, que casalzinho!!!

Mais sériamente falando, o sucesso da TPM é conhecido e reconhecido de todo industrial preocupado em inovar para melhorar seus desempenhos. Nós estimamos atualmente que no mundo mais de dois milhões de pessoas participaram à um treinamento ou à um grupo de trabalho TPM !!

Mas enfim, não nos deixemos levar por uma espiral de números...

A CADA PROBLEMA, UM MÉTODO

A TPM apareceu para otimizar a logística da manutenção através da melhoria do OEE, eterno cavalo de batalha dos dirigentes industriais. Contrariamente ao que se acredita frequentemente, a TPM não foi desenhada para ter vocação a otimizar as políticas da manutenção, isto é, rever o dimensionamento das tarefas preventivas para os bons modos de falha. A estratégia orientada na otimização da pertinência de cada tarefa de manutenção das funções dos ativos é vocação e objeto antes de tudo das aplicações do método RCM - Reliability-Centered Maintenance.

Portanto, há de ficar claro que se existem métodos diferentes (e bem sucedidos graças à suas diferenças) é porque existem evidentemente vocações e objetivos distintos.

Além dos objetivos de melhoria de produção, a TPM nos trouxe ao binômio manutenção/operação uma forte proposta de mudança cultural, definitivamente orientada à ação coletiva e à gestão participativa. Vários estudos e casos industriais concretos mostram e demonstram os bons resultados da aplicação da TPM. É certo que raramente os resultados cobrem todas as ambições e objetivos do método TPM. Na realidade, somente os projetos globalizados e de grande envergadura conduzidos em geral pelos grandes grupos industriais podem apresentar os resultados completos e cobrindo todos os "ângulos" desta metodologia.

HÁ MARGEM PARA MELHORIAS

De maneira geral no entanto, as aplicações industriais do TPM na maior parte dos casos, mesmo quando elas começam com "fanfarras e alegorias" plenas de ambições, acabam com o tempo por se focalizar unicamente em um ou dois pontos do método (e seus aportes respectivos). Tipicamente, observamos que na Europa, a utilização mais frequente do TPM visa e/ou resulta na introdução e prática do indicador OEE. Enquanto que na América do Norte, um volume considerável de aplicações do método visa e/ou resulta em uma política de "clean equipment" (derivado da abordagem 5S).

Lógicamente então, além do fato que nenhuma metodologia é universal e que todas se "encostam" cedo ou tarde pelo seus limites (sejam vocacionais, sejam de aplicação), a TPM sofre de uns anos para cá de sua difícil tradução em termos econômicos e de negócio, em particular para o nível corporativo da empresa. Efetivamente, embora o fato que a TPM focalize a otimização logística da manutenção e então da utilização dos "ativos industriais", um número importante de empresas estima não ter tirado o benefício esperado desta estratégia de otimização. Na realidade, estas empresas encontram um problema muito mais generalizado na indústria que é a dificuldade para elas de medir e de traduzir as aplicações metodológicas em resultados financeiros quantitativos.

ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT - EAM: A OPORTUNIDADE DE UM NOVO ENFOQUE DOS RESULTADOS

E é a emergência atual do conceito de Enterprise Asset Management - EAM com ferramentas claras para se levar de uma vez por todas em consideração o ciclo de vida do ativo industrial que oferece novas perspectivas à uma TPM, eu diria, mais objetiva e numa ótica de criação de valor para as empresas onde seria empregada.

Esta oportunidade agora real com o conceito de EAM é preferível àquela que privilegia unicamente o segmento de vida do ativo e equipamentos, objeto da manutenção. Outro ponto decisivo para um melhor sucesso da TPM, segundo os industriais que fazem o balanço de seus pontos positivos e negativos é a idéia de traduzir os esforços (e logicamente as melhorias consequentes) em termos quantitativos e financeiros adaptados à alta esfera da empresa e não somente aos serviços operacionais.

O Asset Management ou a Gestão dos Ativos se estrutura em torno do conceito mais antigo da economia industrial capitalista que é o ROI - "Return on Investments on Assets". Declinar a TPM

nesta vertente parece a primeira vista banal, mas constitui uma modificação notável na maneira na qual as aplicações da TPM são desenvolvidas até hoje. Assim, a TPM não deve ser um método de manutenção a mais ou de operação, mas sim uma prática visando melhorar o " consumo" dos ativos industriais, isto é, destinado à otimizar para maximizar o ROI antes de tudo !

Porque então o EAM é uma oportunidade que as empresas não podem perder no âmbito de seus projetos TPM?

Os estudos mostram de maneira repetida (AMR Research Report de julho 2000 ; por exemplo), que as empresas tem muito mais dificuldade a convencer os dirigentes do interesse deste tipo de método que de obter por "suas próprias mãos" boas e úteis melhorias. Conclusão : uma vez mais, constatamos como uma estratégia de manutenção fica empriionada na manutenção pela manutenção e para a manutenção, como se esta fosse uma empresa à parte ! !

O resultado ou antes de tudo as causas raízes destas consequências negativas reside na falta de compreensão pela empresa na sua totalidade (e os dirigentes em primeiro lugar, naturalmente) da estratégia proposta, seu conteúdo, suas vantagens, seus limites, seus fatores de sucesso e de fracasso.

De quem é erro ?

Muito provavelmente da comunicação deficiente entre os operacionais e os dirigentes. Ambos trabalham cada um com a sua linguagem própria, frequentemente hermética : de um lado; se fala em "porca e parafuso" e do outro, se fala em cotação na bolsa.

Tornou-se então indispensável a introdução de uma abordagem EAM para se dispor novamente enfim de instrumentos de comunicação (e portanto de decisão) com uma linguagem comum entre a produção (e suas preocupações de desempenho técnico e de custo) e a alta direção (e suas preocupações de criação de valor e de desenvolvimento de mercado).

Em conclusão, o conceito de Enterprise Asset Management coloca a disposição dos principais responsáveis industriais os elos qualitativos e quantitativos para tornar legível e portanto tangíveis as possibilidades objetivas de se progredir com uma estratégia do tipo TPM, ao mesmo título aliás, que com outros métodos modernos como o RCM, RCA, RBI, LCC. Mas isto é assunto para um próximo artigo...

Celso de AZEVEDO é Engenheiro de formação, Mestre e PhD pela Université de Paris- Sorbonne. Como gerente de manutenção acumulou grande experiência na área de tecnologia voltada à serviços públicos e industriais. Como pesquisador trabalhou em importante instituto de pesquisa francês na área de riscos e confiabilidade. Expert e auditor internacional, ele está envolvido em uma grande variedade de projetos de consultoria metodológica e operacional nas áreas de energia, petróleo, gás, transporte ferroviário, automobilístico entre outros. É Diretor da Assetsman (França) e Assetsman (Brasil), empresa pioneira no desenvolvimento e aplicação integrada de métodos de "Asset Management" - Gestão de Ativos Industriais.

Durante os últimos 10 anos teve papel fundador na introdução e desenvolvimento da RCM - Otimização da Manutenção pela Confiabilidade (Reliability-Centered Maintenance) e da TPM (Total Productive Maintenance) na indústria francesa e no Sul da Europa em importantes programas de manutenção em setores estratégicos da indústria. É autor de dezenas de trabalhos técnicos e de management industrial. Co-autor do livro "Industrial Maintenance Handbook" (Ed. Dunod), ele ministra cursos em renomadas escolas de engenharia francesas e profere palestras e seminários em todo o mundo. É Diretor Internacional da ABRAMAN (BR) e assina a página internacional da revista manutenção.