



Gestão de Ativos

**Melhoria do alinhamento
entre a gestão técnica e
financeira nas organizações**

Segunda Edição
abril 2017

Acerca do ISO/TC 251

Somos a Comissão Técnica da ISO para os Sistemas de Gestão de Ativos, responsável pelo desenvolvimento das normas da série ISO 55000. Estas normas estabelecem boas práticas na Gestão de Ativos e requisitos para um sistema de gestão.

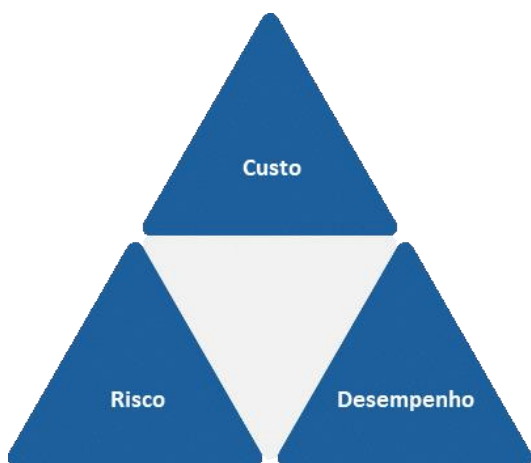
Saiba mais em [**committee.iso.org/tc251**](http://committee.iso.org/tc251)

O Grupo de Trabalho 5 da ISO/TC 251 deseja agradecer a todos os membros pelas suas contribuições para a redação e revisão deste artigo, e principalmente aos seguintes: Daniel Pairon, Norberto Levin, Richard Culbertson, Naoki Takesue, Guy Felio, Marc Laplante e Gregory Baird.

Peter Way PSM
Convener da ISO/TC 251 WG5
Peter.Way@ipwea.org

As organizações têm um forte foco na gestão financeira, seja uma organização do setor público que deve demonstrar sustentabilidade financeira aos seus cidadãos ou uma organização do setor privado com fins lucrativos que deve demonstrar rentabilidade. Organizações de capital intensivo adquirem ativos para fornecer produtos ou serviços alinhados a essa necessidade.

Quando os ativos não têm o desempenho esperado, ocorrem resultados indesejáveis, como redução dos preços das ações e incumprimento das metas corporativas¹. Não é necessária uma formação especializada para entender que deve ocorrer um alinhamento entre o valor monetário expectável dos ativos e o sucesso financeiro da organização. No entanto, existem exemplos em que esse alinhamento simplesmente não ocorre. Em todo o tipo de organizações podem ocorrer eventos que demonstram como muitas vezes as decisões são baseadas em informações não fiáveis, com consequências extremamente graves, como o Deepwater Horizon, do qual resultaram várias mortes, até eventos comuns que resultam em incidentes de "perda de valor" dos ativos.



Existem exemplos comuns deste tipo de utilização de informações não fiáveis, como quando ocorrem reduções orçamentais apenas com a perspectiva de contabilização dos custos, como sejam cortes nos orçamentos de capital e de Operações & Manutenção (O&M) que podem trazer algum alívio para a demonstração de resultados e colocar as métricas de custo numa visão mais favorável a curto prazo. No setor público, pode ser politicamente conveniente atrasar o investimento em infraestruturas. No setor privado, pode ser conveniente atrasar os investimentos para apresentar resultados de desempenho financeiro, de forma mais favorável.

Seja qual for a intenção ou motivação, as abordagens desequilibradas e desalinhadas de gestão de ativos têm consequências financeiras. Não ter perspectiva das consequências destas decisões é um problema fundamental, sendo o seu impacto medido em vários milhares de milhões em custos evitáveis.

Poderá o alinhamento do sistema de gestão financeiro e do sistema de gestão de ativos resolver este problema? As Normas Internacionais de gestão de ativos ISO 55000 aumentaram significativamente a consciencialização de que a gestão de ativos consiste em atingir o equilíbrio apropriado entre custo, risco e desempenho. Com a integração adequada entre finanças e gestão de ativos, uma organização pode ter uma visão mais clara destas três métricas. De facto, o conhecimento de uma organização deve incorporar a capacidade de equilibrar as referidas métricas, sendo fundamental que os processos estejam alinhados para atingir o equilíbrio.

Portanto, a necessidade de alinhamento da gestão técnica e financeira reside no simples facto de que a gestão técnica dos ativos não pode ser otimizada sem a articulação com o sistema de gestão financeira. Da mesma forma, os objetivos do planeamento financeiro a longo prazo e de distribuição de recursos não podem ser efetivamente alcançados sem a ligação aos dados de operação e desempenho do sistema técnico de gestão de ativos. O alinhamento é uma condição funcional que permite o acesso e confere visibilidade às informações necessárias aos especialistas operacionais e à gestão de topo, para embasar as suas decisões, a partir de uma posição de conhecimento para apoiar a tomada de decisão eficaz. Este artigo fornece conceitos sobre como as organizações podem melhorar o que fazem, no sentido de alinhar as funções técnicas e financeiras.

Quais são os benefícios do Alinhamento?

Imagine um mundo onde as declarações regulamentares demorariam apenas alguns dias, em vez de alguns meses, aumentando a possibilidade de obter vantagens mais favoráveis nos termos, condições e preços dos seguros, através de uma demonstração rápida de como gere os seus ativos.

O seu dispendioso capital humano seria de longe mais produtivo porque gastaria menos tempo a perseguir dados e mais tempo a aplicar os seus conhecimentos e a fazer realmente o seu trabalho. Os colaboradores têm um maior conhecimento dos custos do ciclo de vida dos seus ativos e das variáveis que os poderiam alterar. Estes são apenas alguns dos exemplos de melhorias transformadoras que estão em discussão. Uma integração eficaz entre as funções de gestão de ativos e as funções financeiras geralmente resultará nos seguintes tipos de benefícios:

- Disponibilidade e acesso a dados "financeiros e técnicos" para melhor suporte à decisão
- Controlos internos melhorados e escalonáveis
- Maior transparência e precisão de relatórios
- Meios mais eficazes de medição de desempenho e melhoria contínua
- Capacidade de responder mais prontamente a perguntas incisivas que exigem maior detalhe
- Maior garantia de que as necessidades e expectativas das partes interessadas estão a ser atendidas
- Melhor justificação de orçamentos e melhor alocação de recursos
- Capacidade de avaliar os riscos com maior precisão e desenvolver estratégias de mitigação dos riscos.

Como é alcançado esse alinhamento?

Como acontece com a maioria dos outros sistemas de gestão, existem os elementos comuns de pessoas, processos e tecnologia, os quais são discutidos abaixo, desde a perspectiva dos sistemas de gestão de ativos, indicando como os mesmos se alinham com a gestão financeira.

Pessoas



Highways England

As organizações esforçam-se muito para recrutar e reter talento. É importante reconhecer que os especialistas e técnicos em funções de engenharia, tendem a dedicar-se à remoção da complexidade desnecessária. Do ponto de vista da gestão de ativos, estes são orientados para maximizar, com segurança, o desempenho dos ativos com o menor custo, de forma sustentável, considerando simultaneamente o perfil de risco da organização. A formação e o conhecimento das pessoas envolvidas na gestão de ativos já estão sintonizados com este alinhamento. As funções financeiras compreendem a realização

de relatórios financeiros de curto prazo, cumprimento de normas contabilísticas, bem como questões de financiamento a longo prazo.

Quanto mais se puder promover o entendimento comum da terminologia usada entre as áreas funcionais técnica e financeira, melhor será a comunicação e o alinhamento dessas funções.

Liderança

Embora as Normas Internacionais ISO 55000 definam certas exigências específicas à gestão de topo, a tarefa de inspirar e direcionar as competências e conhecimentos coletivos da organização recai naturalmente sobre a liderança.

Para atingir o alinhamento referido, como membro da liderança, poderá realizar o seguinte:

- Crie uma visão de melhoria do negócio
- Promova o alinhamento e capacite aqueles que o podem garantir
- Facilite o acesso e consulta aos dados e informações de que precisam para aplicar os seus conhecimentos
- Remova obstáculos
- Ajude a gerar um ambiente de confiança
- Confie nos colaboradores e estes excederão as suas expectativas.

Processo

As Normas Internacionais ISO 55000 fazem referência a uma abordagem de sistemas de gestão integrados. Embora a discussão imediata seja sobre o alinhamento entre os processos de gestão de finanças e ativos, é importante reconhecer como a gestão de ativos se pode encaixar noutros sistemas de gestão, como cadeia de fornecimento, segurança e saúde, ambiente, qualidade, etc. Seguidamente apresentam-se vários processos com maior detalhe.

Tomada de decisão

A tomada de decisão deve seguir um processo ou caminho organizado do problema à solução.

As decisões racionais procuram otimizar ou maximizar os benefícios. A tomada de decisão deve ser objetiva, imparcial e baseada em factos, e incluir um processo de recolha de informações. Um ingrediente chave para a tomada de decisão é a análise de alternativas ou opções, sendo que as consequências futuras, riscos e incertezas devem ser considerados. O julgamento profissional é aplicado pesando as evidências que apoiam cada alternativa e uma vez realizada uma seleção entre as alternativas, deve ser tomada a ação.

Recomendamos que se avalie se os processos de gestão de ativos do negócio estão ou não devidamente integrados nos processos financeiros do negócio. A tomada de decisão integrada pode reunir os elementos dos riscos monetizados, para ajudar o decisor a analisar os resultados, em termos de benefícios tangíveis (financeiros) e intangíveis. Quando os dados são produzidos a partir de processos bem integrados e disponíveis numa plataforma comum, o julgamento profissional de um engenheiro experiente ou especialista no assunto ou a força da personalidade de um líder, podem ser usados para aproximar a organização para alcançar os seus objetivos. Além disso, as oportunidades de melhoria serão demonstradas mais rapidamente.

Medição de desempenho e reporte

Dados cruzados corretamente, com uma visibilidade equilibrada, podem fornecer indicadores financeiros que direcionam os recursos para onde estes são mais necessários.

Por exemplo, dados financeiros podem indicar defeitos crónicos que, com o tempo, podem ser extremamente caros. Os dados técnicos que corroboram os dados financeiros podem assim ser usados para modelar futuros investimentos, necessários para garantir que esse ativo seja capaz de cumprir o percurso projetado para a sua vida



técnica. O número de defeitos crônicos pode indicar futuros problemas de desempenho que poderão elevar a exposição ao risco da organização.

A gestão deve ser informada sobre a ligação entre os investimentos propostos e os riscos específicos que esses investimentos pretendem mitigar. Recomendamos as seguintes etapas:

- Determinar as métricas mutuamente úteis para as disciplinas financeiras e técnicas.
- Garantir que o risco operacional está a ser monetizado e é altamente claro para a gestão de topo. Implemente um método de modelação do capital investido para que o impacto das decisões possa ser avaliado de forma mensurável antes que os compromissos sejam assumidos.
- Utilizar uma equipa de especialistas para determinar se a função de contabilidade de custos da organização é capaz de agregar perfeitamente os dados de liquidação do sistema técnico, de modo a fornecer informação precisa e transparente para a análise e o reporte financeiro.

Melhoria contínua

Os requisitos da ISO 55001 incluem requisitos para que as organizações procurem melhorar continuamente as suas práticas através de revisões regulares pela gestão de topo. Uma organização pode crescer culturalmente com a integração dos processos de negócios discutidos neste artigo que podem aumentar a maturidade organizacional para níveis característicos das organizações com melhores desempenhos. Quando os recursos em funções operacionais e táticas percebem que os seus esforços têm um impacto mensurável, podem sentir-se motivados para originar novas formas de melhorar. A automação também pode começar a desempenhar um papel mais significativo.

Tecnologia

As organizações fazem investimentos em plataformas e tecnologia de capacitação. Com o rápido crescimento da oferta de tecnologia, sistemas e plataformas, pode ser difícil avaliar o que realmente poderá ser um forte multiplicador para atender às necessidades de uma organização, de forma a obter uma vantagem competitiva ou melhorar, de alguma forma, os seus recursos.

Gestão da Informação



A família de Normas Internacionais ISO 55000 pode ajudar uma organização a mapear os seus requisitos de capacitação. Fá-lo estabelecendo a ligação entre o sistema de gestão de ativos e os objetivos organizacionais, fornecendo a estrutura para a política, um plano estratégico de gestão de ativos e planos para atingir os objetivos de gestão de ativos. Como resultado desse trabalho, a organização pode começar por determinar se há deficiências tecnológicas que impedem a integração adequada das funções-chave do sistema de gestão, ou seja, finanças e gestão de ativos.

Recomendamos que considere realizar uma avaliação da sua organização de alto nível, em relação aos requisitos da ISO 55001, sendo que poderá ter recursos internos que, com a experiência externa correta, poderão conduzir a uma avaliação de alto nível, que analise como os seus processos de negócio estão atualmente integrados.

O objetivo deste exercício será o de avaliar a referida integração: o estado atual, determinar um estado futuro alcançável e calcular o valor do diferencial ao longo do tempo. De uma perspetiva de sistemas de gestão de ativos, a estimativa de valor para a

maioria das organizações é bastante significativa, pelo que se justifica um pequeno investimento de tempo e recursos para quantificar especificamente esse valor para a sua organização, sendo que este demonstra como poderá considerar as opções tecnológicas para alcançar maior valor dos investimentos já realizados em tecnologia e quais os novos investimentos que poderá necessitar de realizar.

Conclusão

Em toda a organização intensiva de ativos, alcançar o alinhamento leva a uma abordagem de "toda a organização" com colaboração eficaz entre vários departamentos.,

Quando uma organização compartilha bases de dados e tem um entendimento comum da terminologia, esta torna-se mais eficaz e eficiente, pois cada parte partilha dados para uma melhor tomada de decisão.

Este conceito de alinhamento é um forte requisito do conjunto de Normas Internacionais ISO 55000, de sistema de gestão de ativos. As normas reconhecem a importância de todas as funções técnicas e financeiras que necessitam trabalhar conjuntamente com objetivos comuns resultantes de e alinhados com os objetivos organizacionais gerais. Somente desta forma, e através da aplicação das normas, as organizações avançarão no sentido de maximizar o valor que podem gerar para todas as partes interessadas, através de uma gestão de ativos que equilibre de forma correta custo, risco e desempenho.

¹ Stittleburg, J., "Wasted Energy; why risk management efforts in the oil and gas industry have stalled and why that needs to change", Risk and Insurance Management Magazine, July/August, 2012, p.20.