



Gestão de Ativos

Porquê “Alinhamento” na Gestão de Ativos?

Obtenha maior valor para a sua organização, alinhando as funções financeiras e não financeiras

Primeira Edição
abril 2018

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***

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, Kerry Brown, Ed Singer, Richard Culbertson and Rhys Davies.

Peter Way
Convener of ISO/TC 251 WG5
peter.way@ipwea.org

Introdução

Já alguma vez sentiu que as suas equipas de engenharia, financeiras e operacionais estavam a falar uma linguagem diferente? Sabe que todos têm um papel a desempenhar no processo de tomada de decisão, mas parece difícil alinhar os diferentes pontos de vista, terminologia e objetivos. Quantos de vocês são desafiados por sistemas e processos fragmentados que não conversam entre si, dificultam o processo de tomada de decisão e tornam difícil entender se os objetivos foram alcançados?

As organizações têm muitos processos e sistemas sofisticados em funcionamento e pessoas muito capacitadas para gerir as diferentes funções e requisitos organizacionais, mas existem alguns desafios para conseguir reuni-los e fazê-los trabalhar como um todo integrado.

Desafio de Alinhar as Funções

Muitas organizações têm funções financeiras e não financeiras de gestão de ativos em diferentes departamentos, o que resulta em:

- Canais de comunicação deficientes entre essas áreas funcionais;
- Falta de transparência;
- Desalinhamento entre as contas financeiras e os inventários técnicos;
- Falta de coerência interna; ou
- Falta de informações no reporte sobre ativos às partes interessadas.

É frequente executivos seniores de organizações debaterem-se com muitas questões relacionadas a ativos e problemas relacionados a finanças e contabilidade. Alguns problemas típicos são:

EXEMPLO

As equipas de engenharia e operações numa organização de logística de rápida rotação, está convencida de que um ativo de produção necessita ser substituído.

A engenharia quer substituí-lo porque o seu mau estado resulta num esforço excessivo de correção para mantê-lo disponível para uso na produção, o que interfere com a manutenção planeada de outros ativos, iniciando uma espiral mais ampla de declínio.

A produção quer substituí-lo porque falha frequentemente e não podem contar com o ativo, pelo que usam outros ativos, contribuindo também para agravar a espiral de declínio em toda a base de ativos.

No entanto, o departamento de finanças diminuiu o CAPEX necessário para substituir o ativo, uma vez que ainda tem vários anos para depreciá-lo totalmente, fora do balanço patrimonial.

Este é um exemplo típico de pensamento em silo que impulsiona a necessidade de alinhamento de departamentos financeiro e não financeiro.

- Qual o nível de despesas ou financiamento que eu preciso de fazer em ativos a curto e longo prazo (CAPEX e OPEX) para cumprir os meus objetivos organizacionais; e como é que eu priorizo essas despesas?

- Qual é o custo de entrega de produtos ou serviços aos meus clientes; e como posso usar esta informação para informá-los sobre os preços que pratico?

- Como é que posso saber o custo total de propriedade de cada ativo ou grupo principal e como é que as decisões de curto prazo afetam o custo total de posse (TCO) a longo prazo?

- Como é que posso garantir que as atividades de campo são registadas de forma precisa, completa e oportuna na minha contabilidade financeira?

- Não obtenho informações suficientes sobre a base de ativos para fins de reporte ou para permitir decisões corretas e oportunas.

- Recebo informações contraditórias de diferentes fontes.

Portanto, tendo em conta estes desafios, como é que podemos gerir melhor essas importantes relações entre as várias funções, para apoiar e fornecer informação para uma melhor tomada de decisão de gestão de ativos? É aqui que entra o "Alinhamento".

Alinhando as funções de gestão de ativos

ISO 55000

A ISO 55000 de Gestão de Ativos fornece as ferramentas que permitem à sua organização:

(...) a produção de valor a partir dos ativos ao atingir os objetivos da organização.(...) A gestão de ativos sustenta a percepção e a produção de valor, ao equilibrar os custos financeiros, ambientais e sociais, o risco, a qualidade do serviço e o desempenho associados aos ativos. (ISO 55000 Cl 2.2)

A organização deve determinar os requisitos para o alinhamento da terminologia financeira e não financeira relevante para a gestão de ativos em toda a organização. (ISO 55001 7.5 d))

A organização deve assegurar que há consistência e rastreabilidade entre os dados financeiros e os dados técnicos e outros dados não financeiros relevantes, na medida necessária para ir de encontro aos seus requisitos legais e regulatórios, ao considerar os requisitos das partes interessadas e os objetivos organizacionais. (ISO 55001 7.5 e))

O alinhamento de processos e funções na gestão de ativos de uma organização é uma forma de ajudar a superar este problema. Mais do que apenas gerir os ativos, este conceito de alinhamento ajuda a atingir os objetivos e metas da organização e a alcançar um melhor desempenho, de uma forma mais holística.

Para ajudar a conseguir isso, as normas ISO sobre gestão de ativos focam-se no alinhamento como uma parte crítica / chave da criação de valor através de ativos. A ISO 55001 inclui requisitos explícitos que incentivam as organizações a alinhar melhor essas funções. O alinhamento das funções de gestão de ativos ajuda a calcular os custos, de forma mais precisa, em todo o ciclo de vida dos ativos, compreendendo se está a cumprir com os requisitos de desempenho do serviço e oferece uma visão / imagem mais precisa das suas finanças. Além disso, ajudará as organizações a compreender melhor o impacto das decisões de hoje sobre o custo total ao longo do ciclo de vida e como elas afetarão o risco organizacional para atingir os objetivos, ao longo do ciclo de vida.

A ISO não está sozinha neste pensamento, o Australian Infrastructure Financial Management Manual reconhece a importância deste alinhamento, através de ações conjuntas na sua organização:

É essencial que os profissionais de gestão de ativos (financeiros e não financeiros) trabalhem em estreita colaboração, com o objetivo conjunto de entregar o nível de serviço acordado a um custo de ciclo de vida apropriado, e reportando com precisão a obtenção desses resultados no desempenho do serviço e em termos financeiros.

(Adaptado do Australian Infrastructure Financial Management Manual, 2015 Edition, www.ipwea.org/aifmm)

Contabilidade em Gestão de Ativos

As organizações devem cumprir com as normas de contabilidade locais, provavelmente com base nos IFRS ou nas Generally Accepted Accounting Practices (GAAP). No entanto, uma boa gestão de ativos vai além do mero cumprimento de normas contabilísticas. Em vez disso, é necessário que as funções financeiras e não financeiras estejam alinhadas e trabalhem em conjunto para aconselhar a gestão de topo sobre as melhores práticas através de despesas otimizadas (OPEX e CAPEX) em ativos.

Essa abordagem exige que os ativos sejam mantidos, renovados, substituídos, melhorados ou descartados de forma adequada, para fornecer o produto ou níveis de serviço necessários, agora e no futuro, com o menor custo de ciclo de vida possível, para atingir os objetivos organizacionais.

A competência em gestão de ativos depende do alinhamento e do trabalho coordenado em equipa de todas as funções que contribuem ou utilizam dados e informações de ativos para tomar decisões relacionadas com a sua gestão.

Então, porquê alinhamento?

O alinhamento permite que as várias funções de uma organização compartilhem e utilizem informações e facilitem o cumprimento dos objetivos organizacionais.

As interações eficazes e eficientes entre as funções financeiras e não financeiras de gestão de ativos resultam em:

- Medição mais eficiente do desempenho dos ativos e da própria organização, demonstrando, de forma mais clara, o cumprimento dos objetivos organizacionais
- Maior disponibilidade de informações que apoiam tomadas de decisão mais eficazes e eficientes
- Terminologia comumente aceite relativa a ativos, promovendo a eficiência no uso de informações e ajudando a quebrar silos internos
- Melhoria dos controlos internos
- Reporte mais transparente e completo
- Melhoria do trabalho em equipa, aproximação interdepartamental e prossecução de objetivos corporativos, em vez de departamentais.

De uma perspetiva contabilística, dados integrados, consistentes e confiáveis, e a gestão do conhecimento são uma garantia de que os registos de ativos, financeiros e não financeiros, e os seus valores no balanço patrimonial são precisos e completos.

Um outro artigo que fornece conselhos sobre *“Como alcançar alinhamento”* está em preparação e estará disponível no site da TC 251 committee.iso.org/tc251 num futuro próximo.

Para um tratamento mais abrangente deste tema, também está em desenvolvimento pelo TC 251, uma nova Especificação Técnica - ISO 55010 *“Gestão de ativos - Orientação sobre o alinhamento das funções financeiras e não financeiras na gestão de ativos”*. Espera-se que esteja disponível no primeiro semestre de 2019.