

V-486 - A UTILIZAÇÃO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES PARA REORGANIZAÇÃO E CONTROLE PATRIMONIAL PARA OBTENÇÃO DE UMA BASE DE DADOS DE BENS MÓVEIS E IMÓVEIS DE QUALIDADE, CONFIÁVEL E PADRONIZADA: SABESP SISTEMA CANTAREIRA

Ana Cláudia Barreiros Savelli⁽¹⁾

Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Padre Anchieta. Técnica em Saneamento pela Escola Técnica Vasco Antonio Venchiarutti.

Igor Henrique Andrade Mota⁽²⁾

Cursando Técnico em eletrotécnica pelo Instituto Monitor.

Endereço⁽¹⁾: Estrada Santa Inês, km 20 Mairiporã-SP, CEP:07600-310 – Cel.: (11) 99797-4010 – e-mail: asavelli@sabesp.com.br

Endereço⁽²⁾: Estrada Santa Inês, km 20 Mairiporã-SP, CEP:07600-310 – Cel.: (11) 99290-6081 – email: imota@abesp.com.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar e aprimorar o sistema de gestão patrimonial de bens móveis. A administração patrimonial tem suma importância para o controle dos recursos financeiros e para a validação da gestão, sendo um instrumento utilizado para garantia da probidade e eficiência administrativa.

Todas as organizações possuem e utilizam ativos físicos como instalações, equipamentos, maquinários e infraestrutura para gerar valor por meio da produção de produtos e serviços prestados.

Esses ativos têm interação com diversas áreas da organização que vão desde operação e manutenção passando por finanças e investimentos além de envolver diversos processos, competências, sistemas, cultura e gestão. Desta forma para seu correto funcionamento é necessária a utilização de um sistema de gestão de ativos organizado, atualizado e integrado.

De maneira prática, o sistema de gestão de ativos engloba, tudo aquilo que é aplicável às atividades com impactos diretos sobre os ativos tais como, aquisição, projeto, operação, manutenção, modificações e descarte. Consideramos o projeto como uma auditoria interna extraordinária, a fim de assegurar que o sistema de gestão de ativos está em conformidade com seus próprios requisitos. Normalmente tais tutoriais acontecem em intervalos planejados e são capazes de apontar desvios precocemente e identificar oportunidades de melhorias. Em caráter excepcional, estamos intensificando o processo de auto avaliação, encorajando os participantes a buscar oportunidades de melhoria e de apoio dos membros de organização, onde entendendo que esses ativos nos permitem alcançar objetivos estratégicos, uma gestão adequada desses bens se torna crucial para a Companhia.

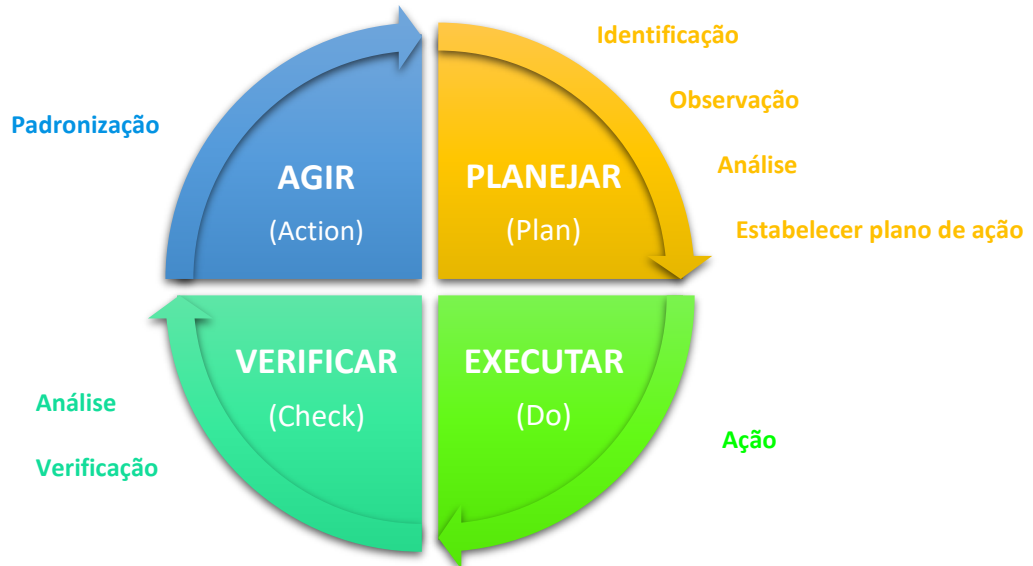
PALAVRAS-CHAVE: Organização e qualidade, gestão empresarial, gestão de ativos, cadastro contábil integrado, estudo de caso.

INTRODUÇÃO

O Sistema Cantareira foi inaugurado em 1974, e é atualmente o maior sistema produtor de água da Região Metropolitana de São Paulo, produzindo, até 33 mil litros de água por segundo, sendo responsável por 49,2% do abastecimento. A água é tratada na Estação de Tratamento de Água do Guaraú, uma das maiores estações de tratamento do mundo. O sistema foi desenvolvido por etapas, através da sucessão de planejamento e captação dos recursos pela Comasp, e, a partir de 1973, pela Sabesp – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo.

Sua estrutura é composta pelas Barragens Jacareí e Jaguari, reservatório Jaguari-Jacareí e canal de ligação; Ligação Jacareí-Cachoeira (Túnel 7); Barragem e Reservatório do Rio Cachoeira; Ligação Cachoeira-Atibainha (Túnel 6); Barragem e Reservatório do Rio Atibainha; Ligação Atibainha-Juqueri (Túnel 5); Barragem Paiva Castro e Reservatório do Rio Juqueri; Túnel adutor da elevatória (Túnel 3); Estação Elevatória de Santa Inês;

O termo PDCA tem sua origem nas quatro fases que compõe esse ciclo, a fase de Planejamento, a de Execução, a de Verificação e finalmente a de Ação.



**Figura 2 - Ciclo PDCA – planejar (plan), executar (do), verificar (check) e agir (act).
 Fonte: Adaptado pelo Autor, 2023.**

É importante ressaltar que neste projeto as etapas se intercalam, ou seja, os processos ocorrem de forma concomitante, conforme exemplificado abaixo na figura 3, que representa o *overlap* de etapas de um projeto:

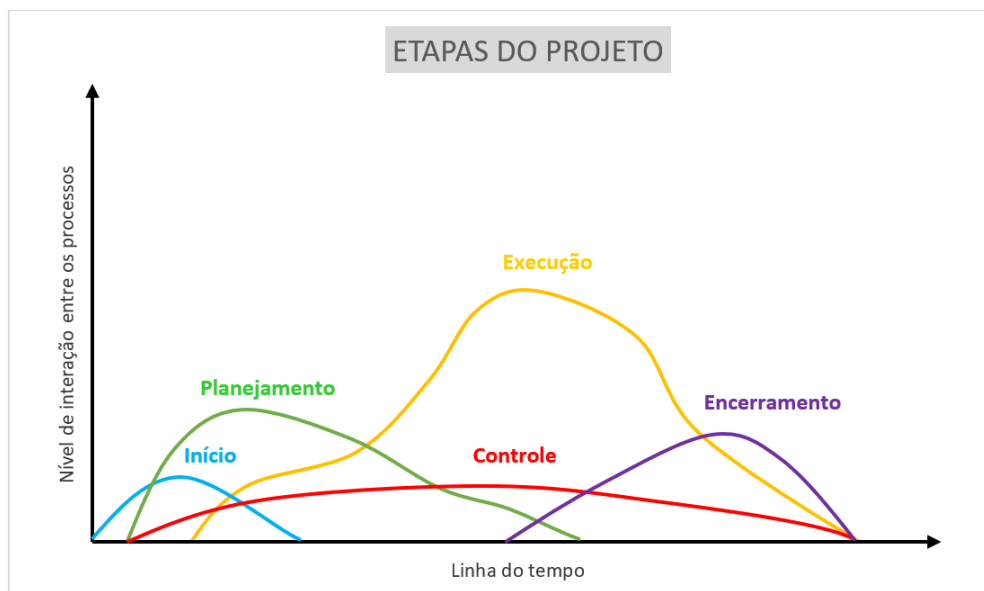


Figura 3 – Overlap das fases do projeto. Fonte: Adaptado pelo Autor, 2023.

Com a base de dados iniciais coletados, iniciou-se um planejamento junto às equipes operacionais, para que cada ativo “encontrado” no campo fosse enviado seu número de BP e Descrição para a Gestora ou Centralizadora da unidade, de forma a atualizar o local onde o ativo estava realmente instalado. Bens Patrimoniais móveis obsoletos, quebrados, desgastados ou danificados, foram levados para um galpão único, para posteriormente serem “baixados” do sistema e enviados ao Almoxarife de inservíveis da Cia para conclusão da desmobilização.

Para conciliar com as atividades operacionais, inicialmente as equipes utilizaram cerca de 4 horas semanais designadas a estas atividades de identificação e controle. Sem contar que como estavam em outros locais, já aproveitavam e traziam os “Bens Móveis” para um único Galpão – Localizado da Estação Elevatória Santa Inês – ESI, em Mairiporã/SP.

PRIMEIRA ETAPA: PRÉ-DIAGNOSE

Nessa fase foram levantadas todas as informações do processo, o que está funcionando e quais as fragilidades existentes, para poder aperfeiçoar o cadastro e conseqüentemente o sistema de controle patrimonial, onde foram diagnosticadas e definidas a necessidade dos seguintes aprimoramentos:

- Melhor gerenciamento de risco;
- Rastreabilidade dos ativos;
- Otimização do uso dos ativos em todo seu ciclo de vida;
- Aumento da disponibilidade dos ativos;
- Redução dos custos em reparos e aumento de produtividade;
- Redução dos custos de mão-de-obra;
- Segurança e conformidade com as regulamentações.

SEGUNDA ETAPA: PLANO DE AÇÃO

O sistema Cantareira detém de aproximadamente 153 km² de área em propriedades, e visto que o projeto foi executado com mão-de-obra 100% própria, esta etapa foi focada na definição de colaboradores com conhecimento das áreas ou das estruturas organo-funcionais que puderam orientar as equipes de inventário; definir o do cronograma de trabalho e áreas que a serem levantadas para execução o inventário.

Este foi o momento de colocar em prática o plano de ação definido na base de planejamento, lembrando que uma das preocupações deste trabalho é traçar um plano de ação que atinja os objetivos, porém levando em consideração que os funcionários tem suas atribuições cotidianas, o que requeria que desprendessem somente o tempo necessário no exercício de funções relacionadas a gestão patrimonial.

Para o plano de a

ção foram adotados os procedimentos demonstrados na Tabela 1:

DEMANDA	AÇÃO	RESULTADO ESPERADO INICIAL
Levantamento, Checagem e classificação dos ativos	Localização, coleta de dados e identificar dos ativos	- Gestão das informações; - Cadastro técnico confiável; - Otimização logística.
Redução de bens recusados	Busca física de bens que constam como não encontrados no sistema	- Cadastro técnico confiável; - Redução de custo de mão-de-obra.
Desmobilização	Levantamento, identificação, transporte e documentação de baixa de bens sucateados	- Desocupação e melhor utilização de áreas operacionais; - Eliminação de ativos obsoletos.
Transferências	Regularização sistêmicas e localizações correlativas	- Cadastro técnico confiável; - Rastreabilidade de ativos; - Disponibilidade de ativos.
Incorporação	Aquisição de bens	- Deter de mobiliários e equipamentos adequados para uso.

Tabela 1: Correlação entre a demanda x ação x resultado esperado.

TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO

No terceiro estágio deste trabalho foi feita a comparação entre o que foi planejado e os resultados obtidos.

Em 2020 iniciou-se o projeto de conciliação físico x contábil, com 366 bens recusados, que representava um percentual de 15% de itens não localizados. A implantação da gestão multidisciplinar permitiu atingir o percentual de apenas 3% de recusas até o primeiro semestre de 2023, com a pretensão de chegar aos 100% dos bens localizados até o final do ano. Como ilustrado na figura 4, podemos salientar também a expressiva redução monetária que esta ação atingiu.

De forma multidisciplinar as unidades da Elevatória Santa Inês e da Barragem Jaguari que pertencem a unidade - MARN em conjunto com a unidade de transporte do Departamento MAA e da Diretoria MIS, contemplaram

a redução total de 81% no quadro de bens recusados, onde a integração das equipes, aumentou a percepção do potencial do tema Gestão de Ativos e a geração de valor da Cia.

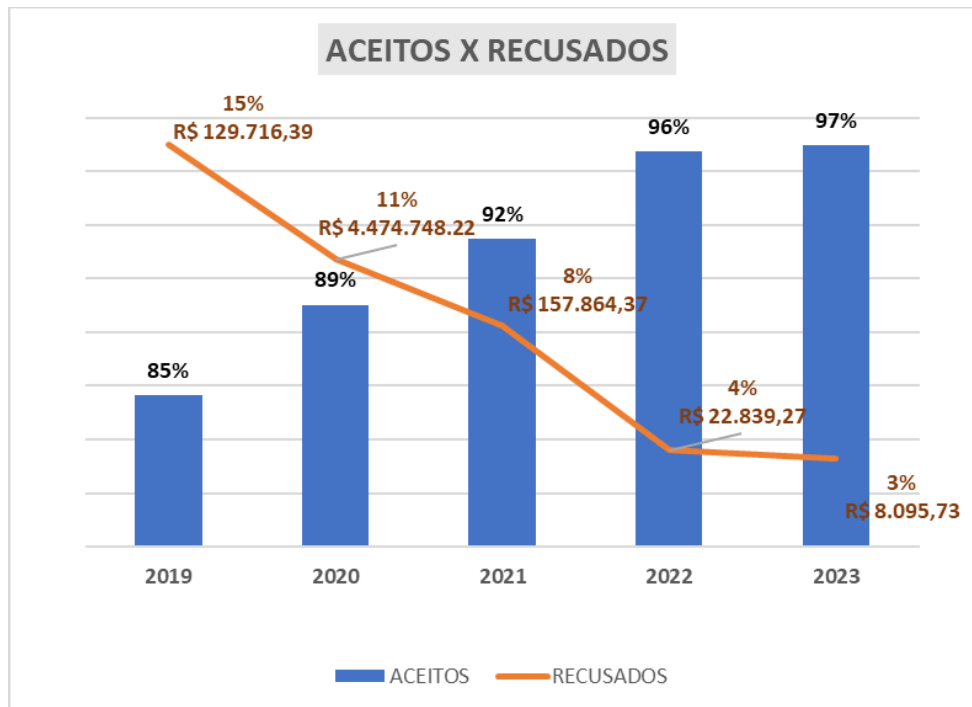


Figura 4 - Percentual da redução dos ativos recusados entre os anos de 2019 e 2023.

Para uma completa reorganização dos ativos foram realizadas análises caso a caso, com levantamento das necessidades de execução, verificação e conciliações das existências físicas e cadastrais, identificação dos bens com etiquetas de patrimônio e a desmobilização de mais de 625 bens que se encontravam, sucateados ou irrecuperáveis, incluindo bens de alto valor, como veículos de grande porte que foram destinados para leilões – vide figura 5.



Figura 5 - Quantidade de desativação de bens entre 2020 e 2023 (cerca R\$ 5,9 milhões).

A conciliação entre os registros contábeis e os bens inventariados, procedimento onde as informações contábeis são confrontadas com informações físicas para verificar quais bens foram encontrados fisicamente e quais foram encontrados contabilmente, proporcionou a regularização via transferências de ativos entre unidades de 559

bens móveis, contemplando mais de R\$ 11 milhões de reais devidamente enquadrados em suas unidades responsáveis, como destacado na figura 6 a seguir.

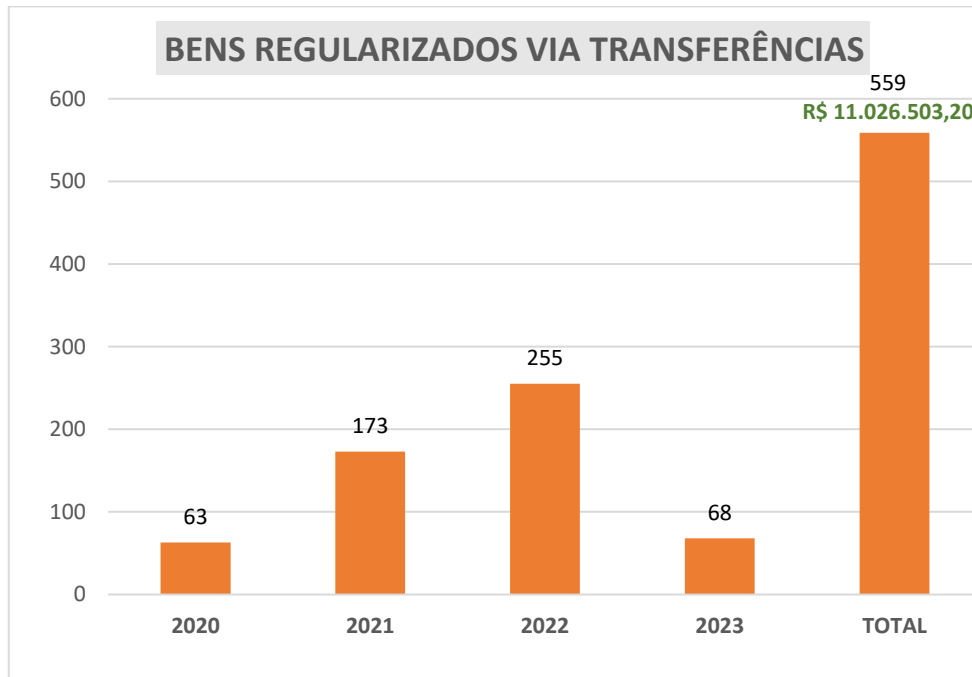


Figura 6 – Quantidade de ativos regularizados via transferência.

O aprimoramento da gestão de ativos ainda auxiliou na tomada de decisão para aquisição de novos ativos, visto que todos os ativos atualmente sob controle da empresa se tornaram conhecidos.

Os novos bens foram adquiridos com suas características funcionais em linha estratégica com a empresa e em coerência com a função a ser exercida. Deste modo as unidades contaram com a conquista de mobiliários ergonomicamente coerentes e operacionalmente funcionais, além disso foi implementada a modernização da Subestação de Energia Elétrica, 138kV que opera há mais de 45 anos na estação elevatória de água bruta Santa Inês. Tais aquisições integraram mais de 200 itens, totalizando em valores, mais de R\$ 26 milhões de reais, conforme ilustrado na figura 7.

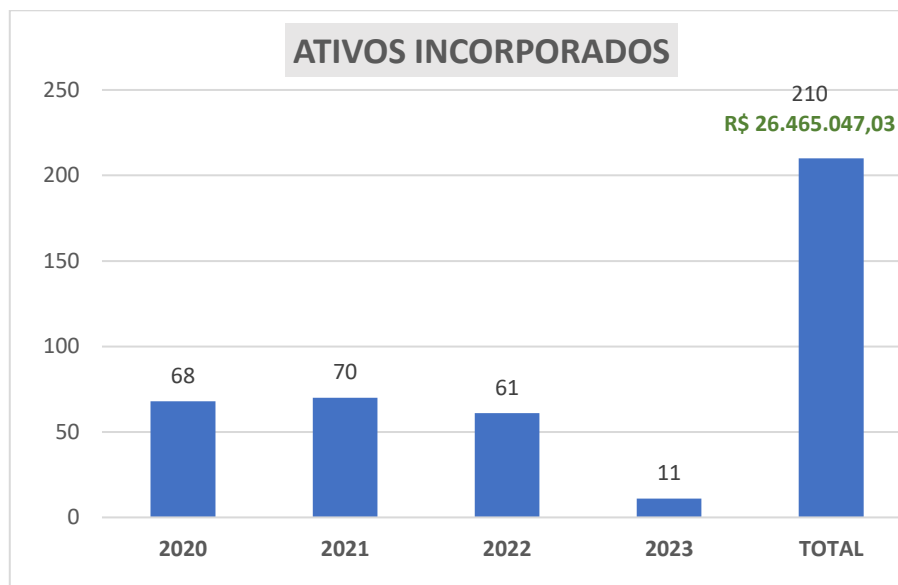


Figura 7 – Aquisição de bens móveis

QUARTA ETAPA: PADRONIZAÇÃO

Essa etapa consistiu em atuar no processo em função dos resultados obtidos, adotando como padrão o plano proposto na etapa de planejamento, para isso foram compilados os dados em bases únicas, possibilitando o cruzamento de dados e garantindo a consistência dos mesmos.

É importante também manter um ciclo de manutenção onde se deseja criar um PDCA contínuo, para manter os resultados já atingidos, portanto foram implantados indicadores para o planejamento e controle dos processos organizacionais visto que estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos, facilitando a ação da gerência e proporcionando maior respaldo na tomada de decisão.

Estes itens foram atrelados a política de gestão de ativos da Companhia, o que vai de encontro com as definições da norma ABNT NBR ISO 55000, que define a gestão de ativos como os princípios e diretrizes derivados e consistentes com os objetivos e planos da organização.

A função da gestão de ativos é a administração do ciclo de vida dos ativos, garantido que as informações estejam alinhadas com as estratégias do negócio para se alcançar os melhores resultados.

RESULTADOS

Esta abordagem foi o “input” à implementação de um sistema sustentável e eficiente de gestão de ativos. O diagnóstico da situação atual, identificação de fragilidades existentes no controle dos ativos e elaboração do plano de ação de curto, médio e longo prazo é o primeiro passo. A otimização e adequação, efetiva a integração de controles financeiros e operacionais e conhecer o seu problema é crucial para obtenção do melhor resultado. Em geral as melhores práticas da gestão de ativos acontecem quando a empresa opta por manter seus ativos em uso durante o tempo que eles permanecerem em condições seguras, tecnicamente eficientes e economicamente viáveis. Portanto o objetivo prático deste trabalho, foi identificar itens que estivessem gerando desperdício de tempo, dinheiro, material, e que poderiam ser otimizados pela substituição de bens obsoletos ou ineficazes por equipamentos que aumentassem a produtividade.

Nesta amplitude tivemos por resultado:

- Gerenciamento de risco mais assertivo;
- Rastreabilidade dos ativos facilitada;
- Aprimoramento da utilização dos ativos de acordo com seu ciclo de vida;
- Elevação da disponibilidade dos ativos;
- Redução dos custos em manutenção corretiva e melhoria de produtividade;
- Diminuição dos custos de mão-de-obra;
- Prestação de serviços de melhor qualidade;
- Melhoria da performance organizacional;
- Segurança e conformidade com as regulamentações;
- Cumprimento com a Responsabilidade Social e Corporativa.

CONCLUSÕES

Considerando o ciclo de vida dos ativos e suas interações com as áreas diversas, a constância do sistema de gestão de ativos gera novas perspectivas e ideias sobre a criação de valor, estimulando melhorias em outras funções organizacionais, desde compras, finanças, até recursos humanos.

Quando a Companhia possui cadastro contábil integrado, com bens corretamente classificados e organizados, obtém-se otimização de toda a cadeia da gestão de ativos. Equipes multidisciplinares operacionais são fundamentais no suporte aos centralizados e gestores dos ativos, pois possuem seu “Modus Operandi” no seu local interno ou externo.

A inserção de indicadores de monitoramento dos custos, despesas e o gerenciamento os procedimentos, garantem que os processos e controles permaneçam contínuos e atualizados e são essenciais para que a Companhia tome decisões assertivas, visto que, além de suportar a gestão de ativos através de dados estruturados, o inventário também tem potencial para reduzir os custos e gerar receita para a organização.

Destacando a aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de sucesso, tendo boa aceitação e adaptabilidade no sistema de gestão. Espera-se que ao longo dos próximos períodos intensifique-se o processo de melhores práticas na gestão de ativos com o propósito de que a Companhia consiga sempre atingir seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

INNOCENTINI, Mário. “Ambiente: preparar o futuro”. In: Revista DAE, n. 161, jul./ago. 1991, pp.12-13.

Guilherme Colôba e Mario Klaes. Gerenciamento de projeto com PDCA, Editora Alta Books, 2016.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 55.000: Gestão de Ativos - visão Geral, princípios e terminologia, 2014.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 55.001: Gestão de Ativos – Sistemas de gestão – Requisitos, 2014.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 55.002: Gestão de Ativos – Sistemas de gestão – Diretrizes para aplicação, 2014.