

XII-035 – GESTÃO DE ATIVOS: O PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DE ATIVOS NAS ÁREAS DE ABRANGÊNCIA DA UNIDADE DE NEGÓCIOS SUL DA SABESP - MS

Aparecida de Oliveira⁽¹⁾

Socióloga pela Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE (1989); Especialista em Qualidade e Produtividade Empresarial pelo Instituto Pesquisas Nucleares – IPEN/USP (2001), São Paulo – SP – Brasil. Analista de Gestão da Unidade de Negócio Sul da Cia. de saneamento básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Rosimeire Faustina Maria dos Santos⁽²⁾

Bacharel em Direito pela Universidade Santo Amaro - UNISA (2009); Especialista em Direito Constitucional pelo Instituto Toledo de Ensino – Bauru/SP (2011); Cursando Especialização em Gestão Pública pela Universidade Mogi das Cruzes – UMC (2012), São Paulo – SP – Brasil. Técnico em Gestão do Departamento Administrativo e Financeiro Sul da Cia. de saneamento básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Andrea Gomes Batista Silva⁽³⁾

Pedagoga pelo Centro Universitário Ítalo Brasileira (2011); Cursando Especialização em Pisco pedagogia pelo Centro Universitário Ítalo Brasileira (2013), São Paulo – SP – Brasil. Técnico em Gestão do Departamento Administrativo e Financeiro Sul da Cia. de saneamento básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Silvia Dantas da Silva⁽⁴⁾

Técnico em Gestão do Departamento Administrativo e Financeiro Sul da Cia. de saneamento básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Adalberto Francisco Chagas⁽⁵⁾

Engenheiro Civil pela Universidade Paulista – UNIP (2000); Especialista em Gestão Ambiental pela FHSP – USP (2002); Mestre em Engenharia Hidráulica (Saneamento) pela Escola Politécnica da USP (2006), São Paulo – SP – Brasil. Engenheiro do Departamento de Gestão de Bens Imóveis da Cia. de saneamento básico do Estado de São Paulo – SABESP, Professor do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE e Professor convidado do Complexo Educacional FMU.

Endereço⁽¹⁾: Rua Graham Bell, 647 – Santo Amaro – São Paulo - SP - CEP: 04737-030 - Brasil - Tel: (11) 5682-2898 - e-mail: aparecidaoliv@sabesp.com.br

RESUMO

Com a consagração do princípio da eficiência trazido pela Constituição Federal e considerando que os ativos da Unidade de Negócio Sul necessitavam de uma gestão mais eficiente, de forma a agrupar os bens móveis e imóveis dentro dos centros de custo correto, além de se verificar os bens ociosos para poder dar o destino correto, como solução e alinhado às estratégias corporativas da Sabesp na MS, foi implantado em 2008 o projeto Organização dos Ativos. Sendo assim, o presente trabalho vem relatar a implantação da gestão de ativos na Unidade de Negócio Sul, pegando como início o inventário dos bens móveis e imóveis, como acompanhamento em todas as instalações, conferências de todos os relatórios, agrupando os bens nos locais corretos, conciliação do contábil com o físico e encaminhamento para baixa dos ativos que já não tem mais utilidade para Unidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de ativos, Inventário, Conciliação.

INTRODUÇÃO

A Sabesp em 2006 diagnosticou um grande avanço na gestão dos ativos, entretanto, como oportunidades de melhorias, foi identificado mais de 20% dos bens móveis “Não localizados” e parcela significativa de bens móveis e imóveis fora da respectiva instalação ou planta.

Dessa forma, alinhadas às estratégias corporativas da Sabesp na MS, como solução foi implantado em 2008 o projeto Organização dos Ativos com os seguintes objetivos:

- Conferir e alinhar as informações reais dos Ativos (Bens móveis e imóveis) com os registros dos Sistemas Corporativos

- Evidenciar conferência dos Ativos – demanda Lei Sarbenes Oxley - SOX
- Atualizar e preparar as informações para carregamento ou atualização do Sistema FAP
- Instruir os processos de renovação dos contratos com os municípios operados

O Projeto na implantação envolveu grupo de projeto com representantes das áreas, Gerentes e Gestores, centralizadores locais e pessoas chave, que detém o conhecimento técnico da atividade e a localização do bem a ser inventariado.

Outra importante diretriz corporativa da Sabesp foi à implantação do GVA – Gestão por Valor Agregado, como modelo de gestão essencial para orientar ações relacionadas a otimização da base de ativos e a melhoria da qualidade dos investimentos, visando o fortalecimento da empresa.

O GVA é um sistema de gestão empresarial com objetivo de desenvolver a cultura e sensibilizar a organização para um melhor gerenciamento de valor. Com foco na geração de valor em todos os níveis organizacionais de forma a rentabilizar da melhor forma os ativos e, com isso, gerar mais valor nos resultados.

A Organização dos Ativos na MS contribuiu como suporte para a implantação da Geração Valor Agregado – GVA.

MATERIAIS E MÉTODOS

O projeto de Organização de Ativos implantado, contempla as seguintes etapas:

- Inventário e Conciliação
- Saneamento das sobras físicas e contábeis
- Conferência dos arquivos de dados
- Relatório final

Tamanha a magnitude das atividades envolvidas, esse projeto demandou na contratação de uma empresa para a execução de suas etapas. Para a realização dessas etapas, foi fornecida a empresa contratada a relação dos locais a serem inventariados como também a liberação do acesso, disponibilizado representantes das áreas em tempo integral, que detém o conhecimento técnico da atividade e a localização do bem a ser inventariada para acompanhar os trabalhos de campo e assegurar que todos os locais fossem vistoriados e posteriores aprovação dos produtos resultante do trabalho.

O projeto foi planejado, executado e avaliado em parceria com a Superintendência de Gestão Patrimonial – CP e com renomada empresa de consultoria do mercado conectada às tendências organizacionais. Todas as etapas foram concebidas com o princípio de personalizar o programa, formatado exclusivamente para o perfil da empresa e do público envolvido.

Em 2009, o desafio de implantar o GVA na Unidade de Negócio Sul revelou a grande oportunidade de melhoria em seus processos de trabalho e, com a mesma importância, a adequação e alocação dos ativos na nova estrutura preconizada pelo GVA.

Trata-se de um projeto inédito na empresa, no que tange a estão dos ativos.

As principais dificuldades encontradas no Projeto Organização dos Ativos nas áreas de abrangência MS foram identificadas no início do programa tais como:

- Deslocamento das equipes para a realização do trabalho em campo;
- Bens identificados fisicamente, mas não registrados ou identificados no cadastro contábil;
- Bens registrados no Imobilizado em Andamento;
- Bens sem documento de origem;
- Bens móveis não chapeados que podem ter sido contabilizados ou não;
- Bens no qual a identificação se perdeu.

No caso de bens imóveis que não possuem identificação, estas sobras físicas poderão ainda ser relativas a:

- Bens mal descritos no cadastro contábil;
- Doações que não foram incorporadas;
- Redes lançadas no Signos sem o cadastro contábil correspondente.

E, em tempo, trabalhadas no decorrer do processo com resultados positivos, tais como:

- Distribuição das tarefas por Pólo de Atuação, por tipo de Bem, por serviço de campo e pesquisa dos sistemas;
- Pessoas qualificadas no acompanhamento dos serviços planejados, otimizando a mão de obra;
- Atingir dos objetivos propostos;
- Conclusão do inventário físico;
- Receptividade e disponibilidade das informações pelas áreas envolvidas.

O aprendizado com o projeto, e para sanar as ocorrências que ainda persistem e garantir sua sustentação, o MS e o MSD incorporou na sua estratégia 2011-2015, ações de forma a garantir a continuidade do processo e a realização de inventário anual para os bens móveis e imóveis a cada 5 anos.

Em 2012 dando continuidade as ações o Planejamento Operacional tem como um dos objetivos estratégicos “Maximizar a geração de valor agregado”, o qual inclui “Otimizar a Gestão dos Ativos”



Figura 1: Mapa Operacional da Unidade de Negócios Sul

INOVAÇÃO

Os elementos inovadores, que contribuíram com os melhores resultados foram:

- informatização das etapas do processo;
- criação dos níveis de aprovação;
- integração dos sistemas compras;
- imobilização dos ativos;
- valoração em tempo real.

Adicionalmente, a cada novo ciclo de inventário dos bens móveis, de forma inovadora o inventário é realizado por meio do aplicativo PKDesktop (leitura de código de barras) e dos imóveis por meio do CSI e do Signos, eliminando retrabalho e otimizando a mão de obra.

O reconhecimento da inovação deu-se internamente desde os acionistas até o nível operacional, também reconhecimento público, quando da apresentação do projeto e seus resultados no 26º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental, realizado em Porto Alegre, sendo neste evento foi reconhecido como inovador pela composição da mesa e pelos presentes, além disso, beneficia diretamente a Alta Administração da Sabesp e da MS, que foram afetadas positivamente, por meio das seguintes ações: Otimização dos processos, Confiabilidade e agilidade das informações, Gestão eficiente e eficaz, Controle dos bens, Operação descentralizada, Localização física dos bens – conceito de Plantas Globais e Instalações e Integração dos sistemas. Adicionalmente, beneficia também aos clientes e a sociedade por meio da disponibilização dos dados a Agência Reguladora – ARSESP.

RESULTADOS

A execução do projeto, o empenho e preparo da Liderança da MS contribuíram diretamente com os resultados positivos dos indicadores de desempenho, no 1º ano do exercício do novo modelo de gestão, conforme demonstrado nos gráficos.

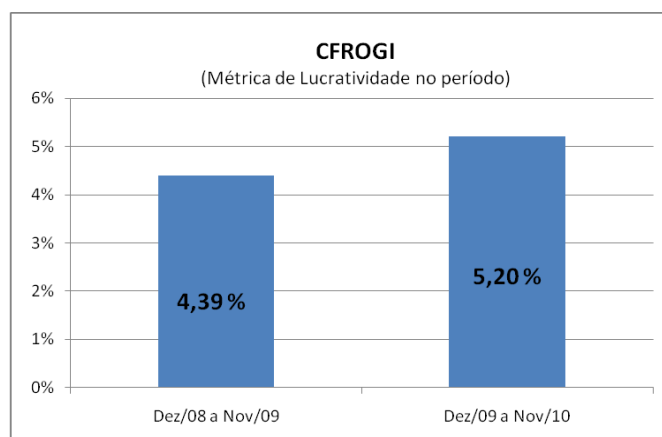


Figura 2 – Métrica de lucratividade no período

O CFROG anualizado teve bom desempenho comparado ao mesmo período de 2009, demonstrando a evolução do resultado operacional da MS em 2010.

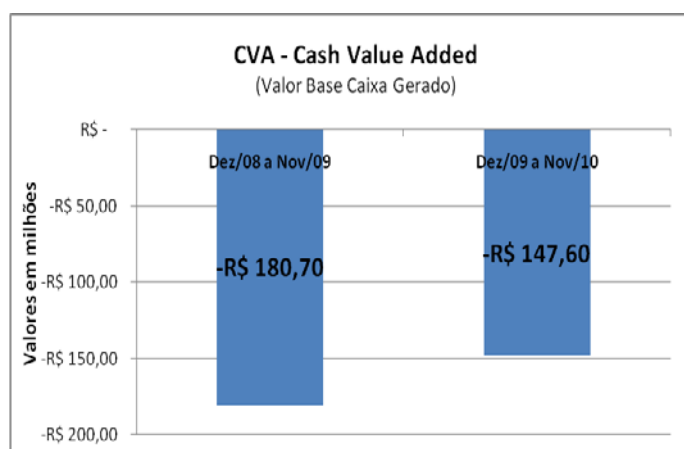


Figura 3 – Valor base de caixa gerado

CONCLUSÕES

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que:

O Projeto Organização dos Ativos demonstra grande relevância frente ao momento de mudança organizacional, pois as métricas do projeto GVA referentes a gestão dos ativos, receita e despesa somente obterão resultados positivos, ao longo dos anos, se houver o preparo e envolvimento da liderança para apoiar todo o processo e desenvolver em suas equipes o entendimento necessário, para o uso racional dos recursos estimulando e motivando para o novo modelo de gestão e os resultados propostos.

A sustentação dessa prática ao longo do tempo é garantida pelo princípio da MS em dar foco estratégico ao processo da gestão dos ativos um processo contínuo e evolutivo no sentido de propiciar crescimento e a competitividade da empresa para gerar valor ao negócio e ter participação efetiva no propósito da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. OLIVEIRA, A., SILVA, A.G.B., SANTOS, R.F.M., SILVA, S.D. Organização dos ativos nas áreas de abrangência MS. In: PRÊMIO GOVERNADOR MÁRIO COVAS. Categoria: Inovação na gestão pública, 2011, São Paulo.
2. OLIVEIRA, A., SILVA, A.G.B., SANTOS, R.F.M., SILVA, S.D. Organização dos ativos nas áreas de abrangência MS. In: PRÊMIO GOVERNADOR MÁRIO COVAS. Categoria: Inovação na gestão pública, 2012, São Paulo.
3. SABESP. Política Institucional Patrimônio. Disponível em <http://soe.sabesp.com.br/soe/soe.nsf/PrincipalWeb?OpenFrameset>. [18/10/2011].