

GESTÃO DE CUSTOS FIXOS - UMA NOVA TRATATIVA ATRAVÉS DE UMA FERRAMENTA INTEGRADA DE EVENTOS DE RISCOS E OPORTUNIDADES*

Fabiano Candido Santana¹

Resumo

No cenário econômico atual as empresas buscam se tornar cada vez mais competitivas, otimizando custos através de tomadas de decisão assertivas e com tempestividade e não apenas realizando cortes lineares pela organização. O maior desafio dos líderes das empresas, principalmente, nas equipes de manutenção, é atingir as metas corporativas e ao mesmo tempo agregar valor ao ciclo de vida dos ativos. Para isso, não basta apenas dominar as técnicas utilizadas nas estratégias das manutenções, mas decidir entre os riscos e oportunidades, quais realmente são importantes para manter a performance requerida. Para suporte neste dilema diário foi desenvolvida uma ferramenta caseira para consolidar a visão global dos eventos de riscos e oportunidades, levando em conta um padrão a ser seguido para que todos vejam os eventos de uma mesma perspectiva, favorecendo, assim, a tomada de decisão dos níveis gerenciais e da Diretoria.

Palavras-chave: Riscos; Oportunidades; Tomada de decisão; Ferramenta Integrada.

FIXED COST MANAGEMENT - A NEW MANAGEMENT THROUGH AN INTEGRATED TOOL OF EVENTS OF RISK AND OPPORTUNITY

Abstract

In the current economic scenario, companies seek to become more and more competitive, optimizing costs through assertive and timely decision-making and not just performing linear cuts across the organization. The biggest challenge for business leaders, especially maintenance staff, is to achieve corporate goals while adding value to the asset life cycle. For this, it is not enough to only master the techniques used in the maintenance strategies, but to decide between the risks and opportunities, which really are important to maintain the required performance. To support this daily dilemma, a homemade tool was developed to consolidate the global vision of risk events, taking into account a pattern to be followed so that everyone can see the events of risks and opportunities from the same perspective, thus supporting the decision-making process at the managerial levels and board.

Keywords: Risks, Opportunities; Decision making; Integrated Tool.

¹ Engenheiro de Produção com ênfase em Metalurgia e Materiais, Pós-Graduado em Controladoria e Finanças e Pós-Graduado em Engenharia da Confiabilidade. Atualmente ocupa o cargo de Especialista de Manutenção e Gestão de Ativos da ArcelorMittal Tubarão – Vitória, ES, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, manter a estabilidade operacional das linhas de produção com as diversas oscilações de mercado e demais fatores externos, exige das empresas, principalmente nesta era da indústria 4.0, modelos de gestão cada vez mais robustos, para mitigar as perdas em potencial e gerar insights para manter a lucratividade e a sustentabilidade do negócio através de tomadas de decisões assertivas.

Portanto o propósito deste trabalho é apresentar uma boa prática adotada pela ArcelorMittal Tubarão para tratativa dos eventos de riscos e oportunidades relacionadas ao gerenciamento do custo fixo orçado para operação e manutenção, no nível operacional, através de uma ferramenta desenvolvida internamente, para suportar as tomadas de decisão gerencial desde o nível de gerência de área, passando por mais três níveis até chegar na avaliação da Diretoria.

A ArcelorMittal Tubarão é uma siderúrgica integrada com capacidade anual instalada de produção de 7,5 milhões de toneladas, sendo 3,5 milhões de placas e 4,0 milhões de laminados planos. O mercado de seus produtos é diversificado, atendendo à indústria automotiva, naval, petrolífera, aços estruturais e etc.

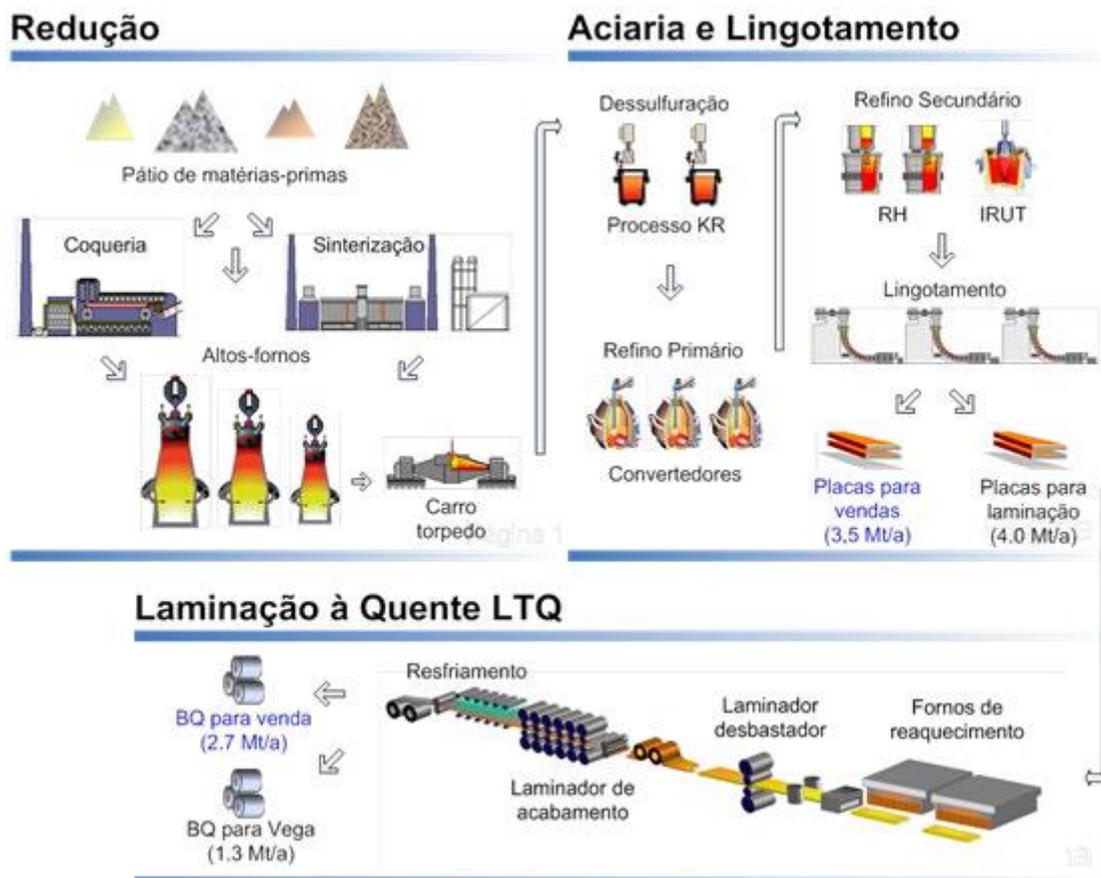


Figura 01 - Fluxograma de produção da ArcelorMittal Tubarão

2 DESENVOLVIMENTO

Com base nas premissas para o próximo ciclo anual e as estratégias que fundamentam as ações de médio e longo prazo, consegue-se projetar um horizonte

de cinco anos, para composição da produção, paradas de manutenção e por fim ter a geração dos resultados financeiros com detalhamento em meses para o próximo ano e uma sensibilidade para os demais 4 anos. Mas nem todos os eventos são inseridos e aprovados, devido à limitação dos recursos (Tempo e dinheiro). Os itens que não foram inseridos formam uma base de riscos operacionais e precisam ser controlados e revisados periodicamente, para uma nova avaliação, conforme o tripé: custo, risco e desempenho.

Para ter o controle efetivo dos eventos de risco, foi desenvolvida uma ferramenta chamada de GIPP – Gestão Integrada de Processo e Performance, capaz de ilustrar os montantes aprovados na fase orçamentária e listar os eventos que ficaram fora da base orçamentária. Assim, estes eventos serão revisitados mensalmente pelos gestores para fazer um acompanhamento de forma integrada, ou seja, visão global e não apenas uma determinada área específica.

Além disso, com as mudanças de cenários e otimizações, ao longo da execução do orçamento aprovado, também surge novos eventos que serão classificados como eventos de riscos ou oportunidades, para que um novo balanço dos recursos disponíveis seja composto e suporte a tomada de decisão.

Essa ferramenta foi preparada para ser utilizada com os eventos inseridos pelo menor nível gerencial e depois sendo consolidada com os demais níveis, de forma ágil e padronizada.

A ArcelorMittal Tubarão é composta por 5 diferentes níveis gerenciais:

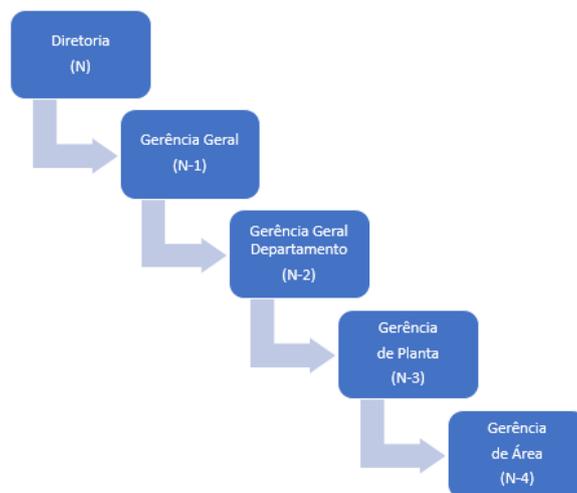


Figura 02 – Níveis gerenciais da ArcelorMittal Tubarão

Para padronizar as informações de cada nível gerencial e favorecer o processo de consolidação dos eventos, foram criadas algumas estruturas para classificação e agrupamento dos eventos e outras informações adicionais, conforme abaixo:

Sigla Justificativa	Item Bridge	Sub-Item Bridge	Processo	Visualização
Hierarquia	Família de eventos	Sub Família de eventos	Eqptos	1 - DI
				2 - GG
				3 - GD
				4 - GP
				5 - GA

Grupo - GIPP	Flag Destaque	Valor Justificativa	Comentário - PT	Comentário - EN
RM_Servicos	*	Valor do evento	C. Português	C. Inglês
RM_Materiais	S			
RM_Materiais	SN			
PRO_Servicos				
PRO_Materiais				

Descrição dos elementos das tabelas acima:

Sigla Justificativa – Identificação da hierarquia, ou seja, nível gerencial;

Itens *Bridge* – Família de eventos (Exemplo: Incidente, Evento não orçado, Postergação, Risco Potencial, Oportunidade Materializada e outros);

Sub-Item *Bridge* – Sub-família de eventos (Exemplo: Confiabilidade, Melhoria, Estruturas Metálicas e outras);

Processo – Representação do processo industrial (Exemplo: Alto Forno, Aciaria e outros);

Visualização – Indica qual é o nível gerencial de exibição de cada evento;

Grupo GIPP – Designação em Operação e Manutenção e também em Materiais e Serviços;

Flag – Tipo de destaque dos eventos (Todos os itens novos devem ser sinalizados com SN);

Valor da Justificativa – Valor para tratativa do evento;

Comentário – PT – Descrição resumida do evento em português;

Comentário – EN – Descrição resumida do evento em inglês.

Desta forma, cada evento é devidamente categorizado e classificado em Potencial (Evento de risco ou oportunidade, sendo monitorado e possui uma probabilidade menor que 50% de se materializar no ano corrente) e em Materializado (Evento de risco ou oportunidade, sendo monitorado e possui uma probabilidade maior que 75% de se materializar no ano corrente).

A disposição dos fatos e dados é no formato de *bridge* com duas regiões principais, sendo do lado direito os itens que já estão aprovados e inseridos oficialmente na base de orçamento revisado e os do lado esquerdo que formam a base de riscos e oportunidades dos eventos que já impactaram ou vão impactar o negócio até o final do atual ciclo orçamentário e estão aguardando autorização ou verba extra para execução.

As famílias tendem a representar e agrupar os eventos similares e, assim, para cada família um plano de ação é, de certa forma, traçado e o item mitigado ou eliminado. Desta forma, do lado direito tem-se os incidentes, eventos não orçados, eventos postergados, ganhos gerenciais devido à atuação por condição em função da estratégia da manutenção, eventos plurianuais e outros que caracterizam os que já estão plugados, ou seja, tudo aquilo que já foi resolvido e que não estava previsto na

base orçamentária. Já do lado esquerdo, destaca-se os eventos que ainda demandam de uma análise crítica e um plano de ação para mitigação ou eliminação, ou seja, itens em potencial e de certa forma materializados ainda não neutralizados. Segregados também em algumas famílias, sendo: riscos relacionados a confiabilidade dos equipamentos, meio ambiente e outros, além das oportunidades também de confiabilidade, demais ganhos gerenciais, postergações e outros.

Portanto, com essa plataforma consegue-se visualizar em cada nível os riscos e oportunidades e com poucos cliques, este mesmo relatório focado em um nível gerencial, começa a ser consolidado com as demais áreas e demais níveis gerenciais, até ter a visão consolidada e suportar os gerentes gerais e a diretoria os itens mais críticos que demandam uma tomada de decisão para mitigação ou eliminação do risco.

Vale ressaltar que em 2019, uma importante família foi criada para segregação dos itens referentes à questão ambiental e ao Termo de Compromisso Ambiental – TCA, assinado entre a empresa, órgãos fiscalizadores locais e o ministério público. Assim, todos os eventos de risco desta família, já possuem uma prioridade de execução em detrimento a outros eventos.

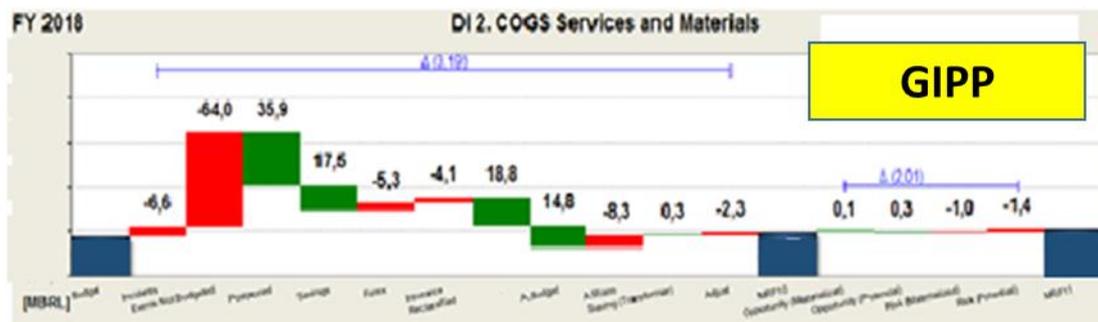


Figura 03 – Visão ilustrativa do GIPP (Versão Caseira)

O sucesso desta ferramenta na versão caseira e a construção desta nova dinâmica e cultura de visualização dos eventos, favorece o conhecimento coletivo para tomada de decisão, garantindo o alinhamento das premissas estratégicas do negócio. Uma vez que os gestores podem tomar decisões mais assertivas e com pensamento integrado, para maior geração de valor na visão de Gestão de Ativos, com base, principalmente, na ISO 5500, PAS 55 e ISO 31000, além de algumas boas práticas, normas e políticas internas da ArcelorMittal.

Desta forma, essa ferramenta foi ampliada em uma plataforma corporativa e o que era utilizado apenas pela diretoria industrial, que corresponde cerca de 90% do custo fixo da planta de Tubarão, já é ampliada e pode ser aplicada em qualquer parte da usina e por outras unidades do grupo.

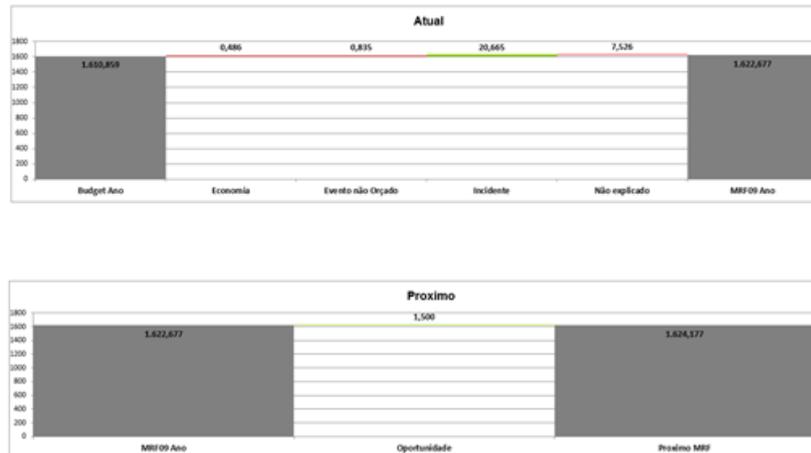


Figura 04 – Visão ilustrativa do GIPP (Versão Corporativa)

Essa versão inicial corporativa possui algumas limitações de formatação, por outro lado, permite uma adaptação melhor às mudanças de estrutura da empresa, com atualizações 100% automáticas. Uma vez atualizados os dados mestres da Controladoria, existe uma rotina robotizada para fazer as devidas atualizações. Além disso, a manutenção das tabelas que contém as estruturas de famílias, sub-famílias e outros, ficaram muito mais amigáveis, facilitando assim, a transferência de conhecimento para os demais usuários com perfil de administrador e usuários comuns.

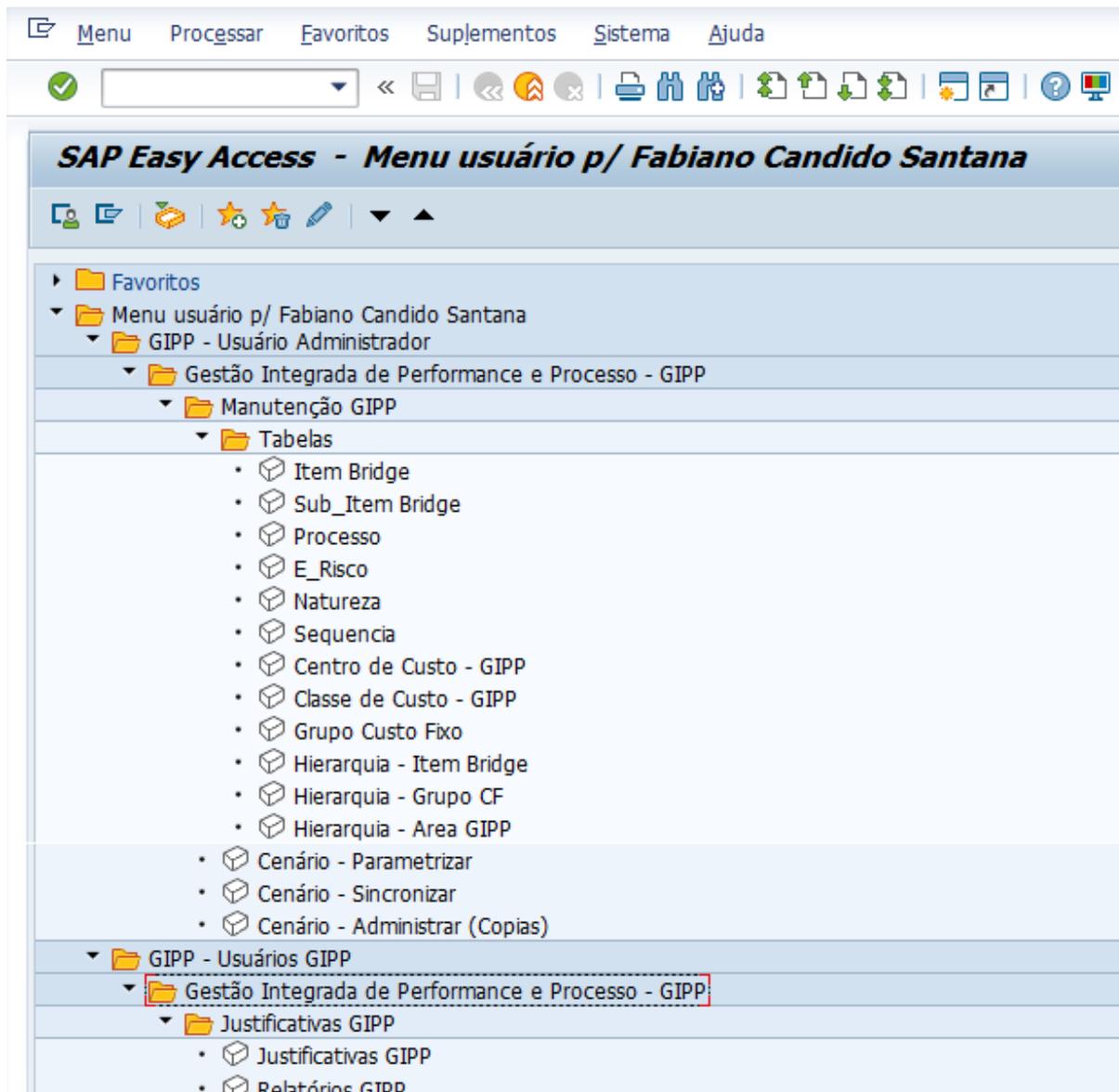


Figura 05 – Visão ilustrativa do GIPP (Versão Corporativa) dentro do SAP.

Com a formulação das famílias de eventos sendo, de certa forma, derivada dos tipos de riscos estratégicos em vitrine e com forte potencial de impacto ao negócio, os eventos novos inseridos nesta plataforma já ganham visibilidade e destaque para suporte na tomada de decisão. Isso ocorre durante a reunião mensal, onde as saídas da reunião se baseiam nas tratativas que serão tomadas para controle e ou mitigação definitiva deste evento de risco.

3 CONCLUSÃO

Essa ferramenta proporciona uma atuação gerencial aos riscos operacionais de forma integrada e muito dinâmica, com atualização mensal, sem desprendimento de muita energia, devido à sua simplicidade. Agrega muito valor ao negócio pelo suporte ao corpo gerencial para tomadas de decisão com uma visão corporativa e não apenas focado na sua gerência de atuação.

Com a padronização dos eventos inseridos, todas as áreas possuem o mesmo relatório, o que facilita a segregação de eventos similares e as tratativas em conjunto, ou seja, cada nível já faz a avaliação crítica e segue para o próximo nível, até chegar ao nível de Diretoria, no qual serão realizados os debates finais e as ações de controle requeridas.

Essa nova forma para visualização dos riscos e oportunidades integrados, promoveu, além dos ganhos intangíveis relacionados às tratativas de comunicação dos riscos, geração dos planos de ações e o maior suporte nas tomadas de decisão. Houve uma geração de resultado financeiro real devido a essa dinâmica, ou seja, foi oportunizado através da gestão dos eventos uma redução de cerca de 100 milhões de reais que eram requeridos de forma extraordinária ao orçamento aprovado e que agora não se faz necessário mais.

Outro benefício que agregou bastante valor a essa iniciativa é a opção de utilização via acesso remoto e sem lentidão como ocorria com a versão caseira, devido a plataforma suportada pelo Microsoft Access (Banco de dados).

REFERÊNCIAS

- 1 ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de riscos — Princípios e diretrizes
- 2 PAS 55: 2008 (Parte 1 e 2) – Gestão de Ativos
- 3 ABNT NBR ISO 55000:2014 - Gestão de ativos — Visão geral, princípios e terminologia
- 4 Padrões e Diretrizes Internas da ArcelorMittal Tubarão
- 5 Padrões e Diretrizes Internas do grupo ArcelorMittal
- 6 Campbell, J.D. and Jardine, A.K.S., Maintenance Excellence: Optimizing Equipment Life-Cycle Decisions, Mark Dekker, 2001.