

Relatório de Auditoria Anual de Contas



Presidência da República

Controladoria-Geral da União

Secretaria Federal de Controle Interno

Unidade Auditada: COBRA TECNOLOGIA S.A

Exercício: 2014

Município: Rio de Janeiro - RJ

Relatório nº: 201504027

UCI Executora: CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Análise Gerencial

Senhor Chefe da CGU-Regional/RJ,

Em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço n.º 201504027, e consoante o estabelecido na Seção III, Capítulo VII da Instrução Normativa SFC n.º 01, de 06/04/2001, apresentamos os resultados dos exames realizados sobre a prestação de contas anual, referente ao exercício 2014, apresentada pela Cobra Tecnologia S.A. – Cobra Tecnologia.

1. Introdução

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 15/06/2015 a 26/06/2015, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas ao longo do exercício sob exame e a partir da apresentação do processo de contas pela unidade auditada, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

A Companhia está em processo de mudança de nome. Conforme consta em seu site, "BB Tecnologia e Serviços" é o seu novo nome fantasia. Para efeitos legais, a razão social continua a ser "Cobra Tecnologia S.A.", até que o processo de transição esteja devidamente concluído.

O Relatório de Auditoria encontra-se dividido em duas partes: Resultados dos Trabalhos, que contempla a síntese dos exames e as conclusões obtidas; e Achados de Auditoria, que contém o detalhamento das análises realizadas. Consistindo, assim, em subsídio ao julgamento das contas apresentadas pela Unidade ao Tribunal de Contas da União – TCU.



Registra-se que os Achados de Auditoria apresentados neste relatório foram estruturados em títulos e subtítulos, respectivamente, segundo os assuntos com os quais se relacionam diretamente.

2. Resultados dos trabalhos

De acordo com o escopo de auditoria firmado, por meio da Ata de Reunião realizada em 31/11/2014, entre Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), do Tribunal de Contas da União – TCU, e a Coordenação de Auditoria da Área Fazendária I, da Diretoria de Auditoria da Área Econômica da Controladoria Geral da União – CGU, foram efetuadas as seguintes análises:

- Avaliação dos Indicadores da UJ;
- Análise cumprimento TCJ – Terceirização; e,
- Avaliação das contratações por inexigibilidade de licitação.

Além das avaliações do escopo definido na reunião ocorrida com o TCU, também foram feitas análises sobre os seguintes temas:

- Atendimento a recomendações e determinações do TCU; e,
- Atendimento a recomendações da CGU.

2.1 Avaliação da Conformidade das Peças

Foi avaliada a conformidade das peças exigidas nos incisos I (Rol de Responsáveis) e II (Relatório de Gestão) do art. 13 da IN TCU 63/2010, enviadas pela entidade auditada ao Tribunal de Contas da União por meio do sistema e-Contas, com as normas do TCU que regem a elaboração de tais peças no exercício de 2014.

Verificou-se que a Cobra Tecnologia S.A. elaborou Rol de Responsáveis e Relatório de Gestão com os formatos e conteúdos exigidos pela DN TCU nº 134/2013, DN TCU nº 140/2014 e Portaria-TCU nº 90/2014, com ressalva para a ausência de informações em alguns conteúdos específicos, que foram justificadas e complementadas pela entidade.

2.2 Avaliação dos Indicadores de Gestão da UJ

O planejamento estratégico de uma organização define elementos indispensáveis à condução de suas atividades e, conseqüentemente, aos planejamentos de médio e curto prazo das áreas que a compõem. O planejamento estratégico deve ser efetivamente uma referência para todas as tomadas de decisão na empresa, visto que ele contém a visão de futuro, delinea as medidas necessárias para se chegar lá e define os objetivos a serem atingidos.

A Cobra Tecnologia vem aperfeiçoando seu planejamento estratégico ao longo dos anos. A Estratégia Corporativa – EC, como é chamado o planejamento estratégico na empresa, passou por nova alteração em 2014. A companhia alterou o período de vigência de sua Estratégia Corporativa de cinco para três anos e tornou esse período móvel, com atualização anual. De acordo com a Nota Técnica 2013/384 – PRESI, tal alteração permitirá ciclos de planejamento mais curtos e, por consequência, mais agilidade nos processos de construção e revisão estratégicos, visto que a empresa está inserida em um ambiente competitivo onde as mudanças ocorrem rapidamente.



A EC 2014-2016 da Cobra Tecnologia, cujo primeiro ano corresponde ao exercício foco dessa auditoria, contém, resumidamente, a seguinte estrutura: em sua primeira parte são definidas Missão, Diretrizes Estratégicas e Visão de Futuro, esta última chegando ao grau de detalhamento por Tema Estratégico (Negócios, Relacionamento com clientes, Relacionamento com acionistas, Relacionamento com fornecedores, Eficiência, Pessoas, Sustentabilidade e Inovação); na segunda e última parte são apresentados os Objetivos Estratégicos para o período classificados por Perspectiva (Financeira, Clientes, Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), as Iniciativas Estratégicas (programas, projetos e ações) cujo desenvolvimento é necessário para atingir os objetivos estratégicos e, enfim, os Indicadores estabelecidos para medir o grau de atingimento dos objetivos definidos.

A Estratégia Corporativa vigente em 2014, EC 2014-2016, traz dez Objetivos Estratégicos distribuídos pelas cinco Perspectivas citadas e vinte e cinco Iniciativas Estratégicas. Há ainda vinte e dois Indicadores, cada um deles associado a um dos Objetivos Estratégicos definidos e todos apresentando metas anuais.

Na Estratégia Corporativa vigente em 2013, exercício anterior ao do escopo dessa auditoria, não existia o conceito de perspectiva, introduzido a partir de 2014 com a adoção da metodologia de gestão estratégica *BSC – Balanced Scorecard*. A referida metodologia traz, por padrão, as perspectivas “*Financeira*”, “*Clientes*”, “*Processos Internos*” e “*Aprendizagem e Crescimento*”, mas, conforme observado, a companhia optou por inserir também a perspectiva “*Sociedade*”, cujos objetivos estratégicos associados buscam fortalecer a responsabilidade socioambiental da empresa.

Outro conceito que não havia na EC 2011-2015 é o de “*Iniciativas Estratégicas*”, o que representava uma lacuna no Planejamento Estratégico da organização quanto à definição de como os objetivos definidos seriam atingidos.

Conforme consta do Relatório de Auditoria nº 201407640 desta CGU, cujo período de exame foi o exercício 2013, os indicadores descritos na EC 2011-2015 “*fornece, em sua maioria, uma visão do aspecto macro da Companhia e apresentam um viés basicamente financeiro*”. Verifica-se que na EC 2014-2016 os indicadores financeiros foram mantidos, mas outros foram criados, melhorando a representação das demais perspectivas de atuação da companhia.

O mesmo relatório de auditoria também constatou que não havia indicadores segmentados por área de atuação da companhia, exceto dois de cunho financeiro:

“Embora úteis, indicadores financeiros não são suficientes para monitorar o desempenho da Companhia e detectar possíveis pontos de melhoria. Além dos resultados financeiros, é necessário, por exemplo, medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade do produto ou serviço executado e avaliar a satisfação do cliente. Adicionalmente à ampliação das perspectivas exemplificadas, é necessário segmentar a utilização desses indicadores por área de negócio, proporcionando uma visão mais acurada da gestão.”

A EC 2014-2016 não contemplou ainda o atendimento à recomendação expedida por esta CGU no sentido de “*Instituir indicadores e metas individuais para cada um dos produtos e serviços prestados pela Companhia com o objetivo de medir a produtividade dos respectivos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a*



satisfação dos clientes”, contudo, embora fora do escopo temporal desta auditoria, foi constatado que o planejamento da companhia que passou a valer a partir de 2015 e que foi aprovado no fim de 2014 começou a apresentar indicadores segmentados por área consolidados em um modelo de avaliação de desempenho denominado Acordo de Trabalho – ATB. Registra-se que o citado ATB não foi analisado por esta equipe de auditoria, visto que, conforme já mencionado, sua vigência naturalmente ocorreu a partir do início do exercício de 2015.

Nesse relatório buscou-se avaliar os processos de construção e de medição dos indicadores definidos na EC 2014-2016. No que se refere ao processo de construção, foram identificadas fragilidades que afetaram atributos necessários aos indicadores, tais como Confiabilidade e Acessibilidade, demonstrando a necessidade de se aperfeiçoar o processo de definição de indicadores. Quanto ao processo de medição, foi constatado que a Auditoria Interna da companhia realizou recente trabalho sobre o mesmo, identificando uma série de problemas e emitindo recomendações que, conforme informado pela empresa, já foram atendidas. Complementarmente, foi constatado pelo presente trabalho de auditoria a inexistência de relatório, ao término do exercício, que contenha apuração final dos resultados aferidos, apresente análises interpretando os resultados obtidos e, conseqüentemente, proponha eventuais ajustes que possam ser necessários.

2.3 Avaliação da Gestão de Pessoas

Na avaliação das questões atinentes à contratação de terceirizados em contrapartida com empregados concursados, conforme acordado com o TCU, em ata, nos termos da DN TCU nº 140/2014; art. 9º; IV; § 6º, verificou-se que a Cobra Tecnologia S.A., atendendo à determinação do Acórdão 1705/2007 – Plenário do TCU, Acórdão 2.132/2010 – TCU e Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro, vem sistematicamente substituindo os prestadores de serviços, cujas funções são abrangidas por seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

O quadro a seguir demonstra a composição da força de trabalho da empresa ao final dos exercícios de 2013 e de 2014.

Quadro I – Quadro Comparativo da Composição da Força de Trabalho

Categoria	Quantidade em 31/12/2013	%	Quantidade em 31/12/2014	%
Quadro próprio de funcionários	2.122	45,5	2.878	53,4
Terceirizados (área fim e área meio) em cargos abrangidos pelo PCCS*	295	6,3	286	5,3
Terceirizados (área fim) em cargos não abrangidos pelo PCCS – Operadores e prepostos	2.091	44,8	2.040	37,9
Terceirizados área meio (limpeza, manutenção, segurança, transporte e outras categorias não abrangidas pelo PCCS).	158	3,4	181	3,4
Total	4.666	100,0	5.385	100,0

* Plano de Cargos, Carreira e Salários.

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria com base na Resposta à Solicitação de Auditoria nº 2015004027/11.



De acordo com as informações do quadro, identifica-se que houve redução no quantitativo de terceirizados em cargos abrangidos pelo PCCS, conforme determinação dos Acórdãos do TCU citados e do TAC firmado com o Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro. Ao final do exercício de 2014 os terceirizados irregulares representavam 9% dos ocupantes de cargos inerentes ao PCCS.

A situação referente ao mês de maio/2015 indica que a empresa possui ainda 263 terceirizados em desacordo com o §2º do art. 1º do Decreto nº 2.271/1997. Conforme o informado em resposta à solicitação de auditoria 2015004027/01, a Cobra Tecnologia planeja concluir a substituição dos terceirizados remanescentes até Setembro de 2015, atendendo ao prazo estabelecido no despacho do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro, proferido em 26/08/2014.

2.4 Avaliação do Cumprimento das Determinações/Recomendações do TCU

No exercício de 2013, o Tribunal de Contas da União – TCU não proferiu acórdãos dirigidos à unidade auditada nos quais houvesse determinação expressa para exame e acompanhamento pelo Controle Interno. Outros Acórdãos eventualmente expedidos pelo TCU não constam do escopo desta Auditoria.

2.5 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU

A CGU emitiu quatro recomendações para a unidade auditada durante o exercício de 2014 e encontravam-se pendentes de atendimento duas recomendações emitidas em exercícios anteriores. Na última revisão do Plano de Providências Permanente (PPP) da Cobra Tecnologia, registrada no sistema Monitor da CGU, foi constatado o atendimento de quatro destas recomendações, restando apenas duas em monitoramento. O quadro a seguir apresenta a situação atualizada (junho/2015) das recomendações emitidas pela CGU.

Quadro II – Situação das recomendações emitidas pela CGU

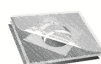
Relatório de Auditoria	Quantidade de recomendações pendentes	Situação atual das recomendações	
		Atendidas	Pendentes
201109422	1	1	-
201306137	1	1	-
201407640	4	2	2
Total	6	4	2

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria.

Das recomendações atendidas, destacam-se:

Recomendação: Adotar como procedimento a consulta ao Órgão Jurídico previamente às contratações de empregados terceirizados.

A Entidade realizou a revisão de instrução normativa NI408 - Processo de Compras (TAB408-003), com publicação em 05.12.14, que inclui a necessidade de parecer jurídico específico sobre a legalidade da terceirização, inclusive quando a contratação for através de processo licitatório para os casos de terceirização de serviços de apoio administrativo com alocação de operadores nos centros de *Contact Center*, Processamento Eletrônico de Envelopes,



Impressão, Microfilmagem e Gerenciamento Eletrônico de Documentos, ou outros que venham a ser estruturados, o que se constitui importante medida para assegurar a conformidade dos processos de contratação de prestadores de serviços.

Recomendação: Após a criação/formalização dos planos de Continuidade de Negócio, executar periodicamente o Plano de recuperação de Negócios (PRN).

A Entidade concluiu as etapas de validação dos testes relativos à consistência e aplicabilidade dos planos de continuidade e de recuperação dos negócios, o que representa o aperfeiçoamento da Gestão da Segurança da Informação na área de Gestão de Continuidade de Negócio da Cobra Tecnologia S.A..

2.6 Avaliação da Regularidade dos Processos Licitatórios da UJ

Para a análise da regularidade das contratações realizadas por inexigibilidade de licitação na Cobra Tecnologia S.A., especificamente quanto ao correto enquadramento, de acordo com as hipóteses de inexigibilidade de licitação previstas no art. 25, Lei nº 8.666/93 e a correta instrução do processo com os elementos constantes do Parágrafo Único, incisos II e III do art. 26, Lei 8.666/93, foi selecionada amostra não probabilística, por julgamento, representando 12% do valor total das contratações realizadas por esta modalidade em 2014. O quadro a seguir apresenta a relação de processos avaliados.

Quadro III – Amostra de processos analisados.

Processo	Objeto	CNPJ da Contratada	Valor Contratado
0079/2014	Fornecimento de insumos para a Microfilmagem.	01.464.579/0001-06	R\$ 872.721,00
0248/2014	Prestação de serviços de fornecimento diário de café / lanche CMA - SPO e Curitiba.	69.219.665/0001-97	R\$ 167.281,20
0302/2014	Fornecimento de licenças adicionais da plataforma ARS e prestação de serviços de alteração/integração, suporte técnico e atualização.	30.156.228/0001-36	R\$ 1.142.419,97
0263/2014	Prestação de serviços especializados em transmissão de mensagens curtas (SMS).	04.413.729/0001-40	R\$ 10.701.111,36
Total Analisado			R\$ 12.883.533,53

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria (amostra selecionada a partir de planilha encaminhada em resposta à Solicitação de Auditoria nº 201504027/02).

A partir das análises realizadas identificou-se desconformidade com a legislação pertinente no processo nº 0079/2014, relativo à aquisição de insumos para a Microfilmagem, tendo em vista que a contratação ocorreu sem a realização de processo licitatório.



3. Conclusão

As situações identificadas pela equipe a partir das análises realizadas e detalhadas na sequência do relatório são as seguintes:

- Fragilidade no processo de construção de indicadores;
- Fragilidades no processo de apuração dos resultados dos indicadores;
- Aquisição de insumos para atividade de microfilmagem sem licitação.

As providências corretivas a serem adotadas, no que diz respeito às recomendações expedidas, deverão ser incluídas no Plano de Providências Permanente ajustado com a UJ e monitorado pelo Controle Interno. Tendo sido abordados os pontos requeridos pela legislação aplicável, submetemos o presente relatório à consideração superior, de modo a possibilitar a emissão do competente Certificado de Auditoria.

Rio de Janeiro/RJ, 17 de agosto de 2015.

Nome:

Cargo: ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE

Assinatura:

Nome:

Cargo: ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE

Assinatura:

Relatório supervisionado e aprovado por:

Chefe da Controladoria Regional da União no Estado do Rio De Janeiro



1 CONTROLES DA GESTÃO

1.1 CONTROLES INTERNOS

1.1.1 AUDITORIA DE PROCESSOS DE CONTAS

1.1.1.1 INFORMAÇÃO

Avaliação da Conformidade das Peças.

Fato

A unidade jurisdicionada elaborou as peças exigidas nos incisos I e II do art. 13 da IN TCU 63/2010 (Rol de Responsáveis e Relatório de Gestão), com especificidades a ela atribuídas pelas normas do Tribunal de Contas da União para o exercício de referência.

Relativamente ao Relatório de Gestão 2014, verificou-se a ausência de informações em relação a alguns conteúdos obrigatórios, nos termos do Anexo II da DN TCU nº 134/2013 e do Anexo Único da Portaria-TCU nº 90/2014, especificados no quadro a seguir, que foram justificadas ou complementadas pela entidade auditada.

Quadro IV - Informações ausentes no Relatório de Gestão 2014.

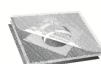
Item	Informação	Página	Item (DN TCU nº 134/2013 e Portaria-TCU nº 90/2014).
1	Principais empresas que atuam ofertando produtos e serviços similares ao da unidade jurisdicionada;	33	4.1
2	Demonstração sobre os principais resultados das ações de publicidade e propaganda para os objetivos da unidade jurisdicionada.	46	6.2
3	- A finalidade de cada imóvel locado; - Os custos relacionados ao imóvel, discriminando os custos de locação e os de manutenção do imóvel; -Análise crítica sobre a forma de tratamento dos gastos (reformas, transformações, manutenções) com o imóvel locado, por exemplo, se assumidos pela UJ locatária ou deduzidos do valor da locação.	65	8.3

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria.

Por meio da SA n ° 201504027/10 foram solicitados esclarecimentos quanto aos itens apontados. As justificativas e informações supridas pela entidade estão demonstradas a seguir.

Item 1 – A unidade apresentou os seguintes esclarecimentos:

“Esta novidade foi trazida pelo RG 2014 e optamos por não divulgar a lista por não termos um estudo disponível sobre estes possíveis concorrentes, já que a Companhia atua em diversos ramos de prestação de serviços.”.



Item 2 – A unidade informou que “As despesas de publicidade constantes no item 6.2 referem-se a despesas com Encontro Nacional de Gestores, anúncios legais em jornais de grande circulação (publicação das demonstrações contábeis e atos de compras e contratações) e publicidade institucional (patrocínio do Instituto Ideal Brasil) *, entre outros de menor relevância. A explicação acima de fato não constou do relatório e o preenchimento do quadro deveria ter sido entre gastos institucionais e legais. Ou seja, a BBTS não realizou publicidade mercadológica.*Patrocínio de jovens atletas.”.

Item 3 – Sobre este item a Cobra Tecnologia apresentou as seguintes informações complementares:

“Finalidade:

Os imóveis alugados pela BB Tecnologia e Serviços têm como finalidade dar suporte às áreas meio e fim da Companhia. Para mais detalhamento, vide Anexo 1.

Custos de locação e manutenção:

Com relação aos custos, em 2014 foram despendidos os valores discriminados a seguir:

- *Locação de bens imóveis: R\$ 12.796.014,29.*
- *Manutenção e conservação de bens: R\$ 541.118,97*

Análise crítica:

A locação de imóveis está normatizada pela NI 321 v.1 (Locação de Imóveis), cujo item 5.1.5 define que gastos com locação, condomínio e taxas, reformas necessárias quando da entrada no imóvel, bem como da entrega do imóvel atual, assim como de eventuais despesas referentes à ocupação (fretes e outras) devem ser tratados e aprovados por meio de Nota Técnica.”.

O Anexo 1, referenciado na informação complementar do item 3, foi anexado ao presente processo de contas.

1.1.1.2 INFORMAÇÃO

Avaliação da Atuação da CGU.

Fato

Com objetivo de verificar a situação do atendimento às recomendações da CGU expedidas no exercício em exame e nos períodos anteriores, foram confrontadas as informações registradas no Plano de Providências Permanente (PPP), no sistema Monitor da CGU e no Relatório de Gestão 2014 da Cobra Tecnologia S.A..

O quadro a seguir apresenta a situação atual das recomendações de exercícios anteriores e das recomendações emitidas no exercício de 2014 que se encontravam pendentes de atendimento.



Quadro V – Situação das Recomendações do Controle Interno.

Item	N.º do Relatório de Auditoria	Descrição da constatação	Numero e Descrição da recomendação	Situação Atual das recomendações
1	201109422	Ausência de uma diretriz consolidada para a Gestão de Continuidade de Negócio no âmbito da política de segurança de informação da Empresa.	62130 - Após a criação/formalização dos planos de Continuidade de Negócio, executar periodicamente o Plano de recuperação de Negócios (PRN).	Atendida
2	201306137	Monitoramento deficiente das ações previstas no PDTI, ausência de publicação do PETI e PDTI em área de fácil acesso pelos colaboradores e outras questões formais.	90385 - Avaliar a oportunidade e conveniência de integrar ao PDTI informações referentes aos seguintes temas: 1) Descrição do ambiente de TI da empresa - recursos de hardware, software, humanos e financeiros disponíveis; 2) Planos de investimentos - contratações de serviços, aquisição de equipamentos, análise quantitativa e de necessidades de capacitação de pessoal. 3) Avaliação de risco referente ao cumprimento das ações planejadas.	Atendida
3	201407640	O indicador de desempenho "Média de Horas de Treinamento por Empregado" não representa o fenômeno pretendido.	131982 - Elaborar indicadores para o objetivo estratégico de fortalecer a competência empresarial da Companhia que atendam aos critérios de completude, comparabilidade, confiabilidade, acessibilidade e economicidade.	Em atendimento
4	201407640	Insuficiência de indicadores para medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes.	131983 - Instituir indicadores e metas individuais para cada um dos produtos e serviços prestados pela Companhia com o objetivo de medir a produtividade dos respectivos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes.	Em atendimento
5	201407640	Ausência de análise jurídica específica para as Contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos.	131984 - Submeter ao Órgão Jurídico da Cobra Tecnologia cada uma das contratações vigentes de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos com vistas a emitir pareceres sobre a legalidade das respectivas contratações.	Atendida



Item	N.º do Relatório de Auditoria	Descrição da constatação	Numero e Descrição da recomendação	Situação Atual das recomendações
6	201407640	Ausência de análise jurídica específica para as Contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos.	131985 - Adotar como procedimento a consulta ao Órgão Jurídico previamente às contratações de empregados terceirizados.	Atendida

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria.

Verificou-se que a Empresa atendeu a duas recomendações de exercícios anteriores que estavam registradas como pendentes no sistema Monitor e a duas recomendações emitidas no Relatório de Auditoria nº 201407640, referente à avaliação da gestão de 2013. Encontram-se ainda em monitoramento duas recomendações emitidas no Relatório nº 201407640.

No item 11.2.1 de seu Relatório de Gestão de 2014, a Cobra Tecnologia S.A. apresentou a recomendação constante do item 3 como “Atendida”, no entanto, a recomendação continua na situação “em monitoramento” no sistema Monitor, com base na última análise no PPP atualizado, realizada por esta CGU Regional em junho/2015. A efetividade das providências informadas pela Entidade serão avaliadas no próximo ciclo de avaliação do PPP.

2 GESTÃO OPERACIONAL

2.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1.1 RESULTADOS DA MISSÃO INSTITUCIONAL

2.1.1.1 CONSTATAÇÃO

Fragilidade no processo de construção de indicadores

Fato

Foram selecionados dois indicadores constantes da EC 2014-2016 para identificar se o processo de construção da Estratégia Corporativa assegurou a presença dos atributos Completude, Comparabilidade, Confiabilidade, Acessibilidade e Economicidade nos indicadores, em especial no que se refere à clara definição de suas fórmulas e descrição.

Para realização dessa avaliação, foram consideradas as seguintes questões para os atributos analisados:

- Completude: o indicador representa, com maior proximidade possível, a situação que a empresa pretende medir e reflete os resultados das intervenções efetuadas na gestão?
- Comparabilidade: a fórmula do indicador tem a capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo?



- Confiabilidade: a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e reaplicável por outros agentes, internos ou externos à unidade? Como os dados são obtidos?
- Acessibilidade: a fórmula e a descrição do indicador permitem a compreensão dos resultados pelo público em geral?
- Economicidade: os custos de obtenção do indicador são razoáveis em relação aos benefícios decorrentes de sua utilização?

Os indicadores selecionados para serem avaliados foram: “*Eficiência em processos*” e “*Eficiência administrativa*”, cujo anexo à Estratégia Corporativa os define conforme descrito a seguir.

- Indicador “*Eficiência em processos*”

Descrição: “*Mede, em percentual, o nível de eficiência dos processos da empresa – o quanto é consumido em custos e despesas de pessoal, infraestrutura e demais despesas administrativas, em relação à ROL. Quanto mais eficiente a empresa, menor o percentual.*”.

Fórmula: $(A/B) \times 100$.

A = Custos e Despesa de pessoal, infraestrutura e demais despesas administrativas.

B = Receita Operacional Líquida (ROL).

- Indicador “*Eficiência administrativa*”

Descrição: “*Mede a eficiência operacional da empresa. É o percentual da ROL necessário para fazer frente às despesas administrativas. [...], quanto mais eficiente a empresa, menor o percentual.*”.

Fórmula: $(A/B) \times 100$.

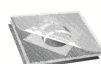
A = Despesas Administrativas.

B = Receita Operacional Líquida (ROL).

Para melhor compreensão das fórmulas indicadas e identificar como os dados são obtidos, foi enviado o seguinte pedido por meio da Solicitação de Auditoria nº 201504027/06:

“*Detalhar a fórmula dos indicadores “7.2 Eficiência em processos” e “7.3 Eficiência administrativa”, esclarecendo como são obtidos e calculados os valores das variáveis que compõem os respectivos numeradores da fórmula: “Custos e Despesas de pessoal, infraestrutura e demais despesas administrativas”, no caso do 7.2 e “Despesas administrativas”, no caso do 7.3.*”.

A resposta fornecida pela Divisão de Controladoria da Gerência Financeira – GFI é transcrita a seguir:



“Quanto à demanda nº3, que solicita detalhar a fórmula Eficiência em Processos e Eficiência Administrativa, segue a explicação para o indicador **Eficiência em Processos** que é calculado pela divisão:

- Numerador: Custos e despesas totais com Pessoal, Infraestrutura e Outras Despesas Administrativas;
- Denominador: Receita Operacional Líquida total.

O indicador **Eficiência Administrativa** é calculado pela divisão:

- Numerador: Despesas administrativas (despesa com pessoal, infraestrutura e outras despesas administrativas);
- Denominador: Receita Operacional Líquida total.

Os **Custos e Despesas com Pessoal** é obtido pelo somatório dos custos e despesas com Pessoal, Mão de Obra Terceirizada, Treinamento, Deslocamento a Serviço e Programa Jovem Aprendiz.

Os **Custos com Infraestrutura** é obtido pelo somatório dos custos com Serv. Públ. Link, Serv. Públ. Tel, Serv. Públ. Energia Elétrica, Serv. Públ. Demais, Depreciação e Amortização, Depreciação e Amortização Novos Investimentos, Diferimento, Aluguel (Imóvel), Aluguel (Móvel), Locação (Equip. Proc. de Dados), Seguros, Seguros Colaboradores, Vigilância, Limpeza, Manut. e Conservação, Mat. Expediente, Anúncios e Editais, Participação em Entidade/Associação e Demais Infraestrutura.

As **Despesas com Infraestrutura** é obtida pelo somatório das despesas com Serv. Públ. Link, Serv. Públ. Tel, Serv. Públ. Energia Elétrica, Serv. Públ. Demais, Depreciação e Amortização, Depreciação e Amortização Novos Investimentos, Diferimento, Aluguel (Imóvel), Aluguel (Móvel), Locação (Equip. Proc. de Dados), Seguros, Seguros Colaboradores, Vigilância, Limpeza, Manut. e Conservação, Mat. Expediente, Mat. Consumo, Anúncios e Editais, Participação em Entidade/Associação e Demais Infraestrutura.

O item **Outras Despesas Administrativas** é composto por Serviços Especializados e Fretes e a Receita Operacional Líquida é calculada pela subtração da Receita Operacional Bruta menos Impostos/Deduções.”.

A resposta fornecida não foi suficiente para esclarecer às questões apresentadas e também suscitou novas dúvidas como, por exemplo: i) a diferença entre “Custos com Infraestrutura” e “Despesas com Infraestrutura” seria somente a presença do item “Mat. Consumo” no grupo “Despesas”, que não ocorre no grupo “Custos”?; ii) “Custos e despesas totais com Pessoal” e “despesa com pessoal”, esta última não explícita na fórmula do indicador “Eficiência administrativa”, são o mesmo que “Custos e Despesas com Pessoal”?; iii) qual a diferença exatamente entre o que o indicador “Eficiência em processos” e o indicador “Eficiência administrativa” buscam medir?; e, iv) como são obtidos os dados para cálculo do indicador?.

Em função de pedido de esclarecimento feito pela equipe de auditoria, a Divisão de Controladoria da Gerência Financeira – GFI complementou:



“Eficiência em Processos

Este indicador mede, em percentual, o nível de eficiência dos processos da empresa como um todo, englobando gastos tanto das áreas de negócio (fim) da Empresa, quanto das áreas administrativas (meio).

Mostra o consumo de custos (área fim da Companhia) e despesas (área meio) de pessoal, infraestrutura e demais despesas administrativas em relação à Receita Operacional Líquida (ROL).

Memória de cálculo

Numerador:

+ Custos com pessoal: pessoal próprio, mão de obra terceirizada, treinamento e deslocamento a serviço;

+ Custos com infraestrutura: links, telefone, energia elétrica, demais serviços públicos, depreciação e amortização, diferimento, aluguel imóvel, aluguel móvel, seguros, vigilância, limpeza e demais custos com infraestrutura;

+ Despesas Administrativas.

Denominador:

Receita Operacional Líquida

Eficiência Administrativa

Este indicador representa o percentual da Receita Operacional Líquida (ROL) necessário para fazer frente às despesas administrativas da Companhia (áreas meio).

Memória de cálculo

Numerador: *despesas administrativas representadas por:*

+ despesas com pessoal: pessoal próprio, mão de obra terceirizada, treinamento e deslocamento a serviço.

+ despesas com infraestrutura: links, telefone, energia elétrica, demais serviços públicos, depreciação e amortização, diferimento, aluguel imóvel, aluguel móvel, seguros, vigilância, limpeza, manutenção e conservação, material de expediente e demais custos com infraestrutura.

+ outras despesas administrativas: Serviços especializados e fretes.

Denominador:

Receita Operacional Líquida” e

“Poderíamos acrescentar os que valores são extraídos/obtidos do módulo contábil do ERP.””.

Com a complementação de resposta apresentada foi possível melhorar o entendimento acerca de qual domínio do negócio cada indicador pretende medir. Em resumo, o primeiro, “*Eficiência em processos*”, buscaria medir a eficiência da companhia como um todo, já o segundo, “*Eficiência administrativa*”, seria destinado a medir a eficiência somente da área meio da companhia. Para isso, avaliam-se quais são os respectivos percentuais de despesa em relação à Receita Operacional Líquida da Companhia. Embora não explicitado na descrição dos indicadores ou de seus objetivos, entende-se que a comparação dos resultados aferidos entre os dois indicadores permitiria também identificar qual é a participação da área meio no consumo de recursos total da companhia. Registra-se também a possibilidade de comparação dos resultados ao longo do tempo, o que atende ao atributo de comparabilidade, necessário aos indicadores de desempenho.



Contudo, constata-se que as descrições das variáveis detalhadas na primeira e segunda resposta diferem entre si, o que evidencia a fragilidade na definição dos dados que compõem os indicadores. Ademais, mesmo analisando-se as duas respostas apresentadas, não foi possível identificar inequivocamente quais dados compõem cada um dos indicadores. As descrições das variáveis não se encontram claras e estritamente delimitadas nas respostas fornecidas, tampouco nas fórmulas definidas na EC 2014-2016. Há margem para diferentes entendimentos, o que prejudica tanto o atributo confiabilidade quanto o atributo acessibilidade dos indicadores.

Quanto ao atributo completude, mesmo que os indicadores em tela não sejam suficientes para identificar eventuais gargalos de eficiência em áreas específicas, eles conseguem representar, em âmbito geral e com viés financeiro, a situação que se deseja medir. Ressalta-se, entretanto, que os títulos dos indicadores, Eficiência em processos e Eficiência administrativa, não remetem claramente ao aspecto que se pretende aferir, respectivamente, eficiência operacional da companhia, eficiência operacional da área meio da companhia.

Foi possível identificar também o atendimento ao atributo Economicidade. De acordo com informações fornecidas pela Gerência de Controladoria, a apuração dos resultados consiste, resumidamente, na extração de informações contábeis do software ERP, no tratamento, na verificação e na consolidação dos dados de modo semi-automatizado com auxílio de aplicativo de planilha eletrônica.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo sobre a avaliação feita nos dois indicadores:

Quadro VI – Resumo da avaliação dos indicadores

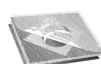
Indicadores	Atributos				
	Completude	Comparabilidade	Confiabilidade	Acessibilidade	Economicidade
Eficiência em Processos	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Eficiência Administrativa	Sim	Sim	Não	Não	Sim

Fonte: produzido pela equipe de auditoria.

A situação descrita expõe fragilidades no processo de construção dos indicadores, em especial quanto à descrição dos mesmos, à definição clara de seu escopo e ao detalhamento da fórmula de cálculo.

Como a avaliação realizada neste relatório é referente à EC 2014-2016, o processo de construção dos indicadores utilizados em 2014 foi desenvolvido durante o exercício de 2013. Em virtude de recentes mudanças realizadas pela companhia no que se refere à construção de sua Estratégia Corporativa e até mesmo para melhor embasar eventuais recomendações decorrentes do atual trabalho de auditoria, foi solicitado que a empresa descrevesse o atual processo de construção dos indicadores de desempenho no âmbito da revisão anual da Estratégia Corporativa e do Acordo de Trabalho – ATB. Segue transcrição da descrição fornecida:

“O processo de construção de indicadores de desempenho da Estratégia Corporativa (EC) e do Acordo de Trabalho (ATB) é coordenado pela Gerência de Planejamento e Organização (GPO). É um processo participativo, contando com representantes de todas as diretorias da Empresa e de área de apoio/meio,



especialmente, Finanças, Gestão de Pessoas, Comunicação e Governança, Administração e Controles Internos.

A cada ano, para a revisão da EC, é desenvolvido plano de trabalho, denominado Ciclo de Planejamento. O ciclo de planejamento tem como premissas:

- Revisar a EC vigente de forma a verificar a validade e aderência dos conteúdos com a realidade atual e a desejada;*
- Alinhar a estratégia da BBTS à Estratégia Corporativa do Banco do Brasil;*
- Incluir no processo todas as Diretorias e Gerências Executivas da BBTS, a fim de reforçar a integração e obter uma visão sistêmica da empresa; e*
- Incluir no processo também, a visão do cliente, com o objetivo de melhor direcionar os esforços da empresa na direção da realização de suprir e superar suas expectativas.*

Dado o caráter estratégico do trabalho, são definidos papéis e responsabilidades na condução do processo, conforme a seguir:

- Comitê Patrocinador e Deliberativo - representado pela Diretoria Executiva (Direx) da BBTS. Busca orientar, acompanhar e assegurar a realização do trabalho e o comprometimento dos funcionários em todos os níveis da empresa. Tem também como papel deliberar sobre as propostas finais e encaminhar o documento para deliberação do Conselho de Administração (CONAD);*
- Grupo Formulador - constituído por dez Gerentes Executivos da BBTS, indicados pela DIREX. Tem como papel debater, ajustar e validar as propostas elaboradas e apresentadas pelo Grupo Técnico de Planejamento Estratégico; e*
- Grupo Técnico de Planejamento Estratégico (GTPE) - tem como responsabilidade assegurar consistência técnica ao trabalho, elaborar e apresentar propostas ao Grupo Formulador. A dinâmica de trabalho do GTPE se dá por meio de discussões e reflexões entre seus integrantes e por meio da constante articulação do Grupo com os demais funcionários da empresa.*

À GPO cabe a coordenação e assessoria metodológica ao Grupo Técnico de Planejamento Estratégico (GTPE) e ao Grupo Formulador para a construção do Plano Estratégico. Cabe também à GPO, interagir com os executivos e demais profissionais da organização e condução das atividades e dos eventos de planejamento promovidos.

O ciclo de planejamento estabelece duas fases para a revisão ou construção da EC: fase de Construção e fase de Execução. Para responder aos questionamentos, o foco será na Fase de Construção, com maior detalhamento na etapa de Mensuração – quando definimos os indicadores e iniciativas estratégicas (sic)

Em grandes linhas, o GTPE estuda o documento estratégico vigente e propõe alterações, inclusões e exclusões, onde couber. A proposta é levada para



avaliação do Grupo Formulator, que debate, ajusta, quando necessário, e valida a proposta. Com a validação do Grupo Formulator, a proposta é encaminhada para apreciação da Diretoria Executiva. Com o de acordo da Diretoria Executiva, inicia-se nova etapa do ciclo de planejamento.

Durante a Fase de Construção é estabelecida a Direção Estratégica da Empresa, composta de Missão, Visão de Futuro, Diretrizes Estratégicas, Foco, Temas Estratégicos e Expectativas de Futuro, verificando se o conteúdo atual e vigente está de acordo com o que se deseja para o futuro no horizonte temporal da EC que está sendo elaborada, fazendo as correções necessárias, onde couber. Nesse momento, a proposta passa pelas instâncias de avaliação (Grupo Formulator e Diretoria Executiva). Não havendo nenhum óbice, inicia-se a etapa de Tradução da Estratégia.

A etapa de Tradução da Estratégia busca exprimir o que foi definido até o momento – Direção Estratégica – em resultados correlacionados e passíveis de mensuração: os objetivos estratégicos. Esses objetivos, divididos nas perspectivas do balanced scorecard, compõem o mapa estratégico da BBTs. Também como parte da Tradução da Estratégia, é desenvolvida a Matriz de Negócios - Posturas e Ênfases, que faz a ligação entre a Direção Estratégica e o Portfólio de Negócios da BBTs. Mais uma vez, os produtos da etapa de Tradução da Estratégia passam pela avaliação do Grupo Formulator e Diretoria Executiva, e com o de acordo dos mesmos, é iniciado o processo de construção de indicadores e iniciativas estratégicos.

Com os objetivos estratégicos definidos, a próxima etapa - Etapa de Mensuração - trata de decidir de que forma tais objetivos seriam mensurados e executados, ou seja, quais seriam os indicadores e as iniciativas estratégicos, respectivamente. Cada um dos objetivos estratégicos tem seu conjunto de indicadores (para comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado) e iniciativas (para preencher as lacunas de desempenho atual em relação ao que se espera para o futuro) definido.

A construção dos indicadores e iniciativas ocorre com a participação de outras áreas, conforme citado no primeiro parágrafo, e obrigatoriamente conta representante das áreas financeira e de gestão de pessoas. Os indicadores e iniciativas são propostos e avaliados pelo GTPE e demais participantes convidados. Cada indicador e iniciativa é detalhado de forma que seja possível sua mensuração, acompanhamento e conferência.

Com a documentação de todos os indicadores e iniciativas preenchidas, a proposta é encaminhada para avaliação do Grupo Formulator e, posteriormente, da Diretoria Executiva. Após a apreciação da proposta de nova EC pela Diretoria Executiva, a mesma segue para apreciação e deliberação pelo Conselho de Administração (CONAD).

Com a aprovação da EC pelo CONAD, dois processos são iniciados: o acompanhamento da EC pela GPO a definição do Acordo de Trabalho – ATB da Empresa, Diretorias e Gerências Executivas.

A definição de indicadores para o ATB também é um processo participativo. A GPO, em conjunto com a Gerência Financeira, prepara uma proposta inicial de



ATB para a Empresa, Diretorias e Gerências Executivas, partindo da EC e incluindo outros indicadores específicos das áreas, relativos a produtos, serviços e processos sob gestão das mesmas. Essa proposta é encaminhada para as áreas, que a avaliam considerando a adequação e suficiência dos indicadores e respectivos pesos e metas. Esse processo continua até que se chegue a uma proposta considerada satisfatória. A proposta então é ratificada pelos pelo gestor responsável pela área e pela GPO.

A Diretoria Executiva aprecia e delibera sobre a proposta de ATB para o ano, por meio de Nota Técnica, contendo o racional da proposta e os ATBs completos da Empresa, Diretorias e Gerências Executivas. A partir desse momento, inicia-se a execução do ATB pelas áreas e o acompanhamento pela GPO.

Os normativos internos relativos à EC e ao ATB são os que seguem abaixo discriminados:

- NI 030 – Acordo de Trabalho
- NI 031 – Estratégia Corporativa
- PRO 031-001 – Construção da EC
- PRO 031-002 – Acompanhamento da EC” (Original sem grifo).

Constata-se que, mesmo as diretrizes de construção da EC tendo sido definidas e o respectivo processo detalhado, os indicadores avaliados neste item foram mantidos na EC 2015-2017 tal como descritos na EC 2014-2016.

É importante que o processo de construção dos indicadores busque garantir a definição de indicadores cuja apuração possa ser reaplicável por agente externo de modo inequívoco.

Causa

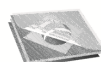
Não observância do requisito para construção de indicadores que permita que o processo de apuração de resultados de indicadores seja aplicado por agente externo de modo inequívoco.

Manifestação da Unidade Examinada

As considerações da unidade examinada foram apresentadas no decorrer dos trabalhos de campo em resposta às solicitações de auditoria emitidas pela CGU, e, portanto, foram inseridas no campo ‘Fato’.

Análise do Controle Interno

Tendo em vista que não houve nova manifestação da unidade examinada sobre esta constatação após o encaminhamento do Relatório Preliminar, a análise do Controle Interno consta registrada no campo “Fato”.



Recomendações:

Recomendação 1: Aperfeiçoar a documentação sobre cada um dos indicadores, em especial no que se refere à descrição dos mesmos, à definição de seu escopo e ao detalhamento da fórmula de cálculo.

2.1.1.2 CONSTATAÇÃO

Fragilidades no processo de apuração dos resultados dos indicadores

Fato

A Auditoria Interna da companhia realizou trabalho, concluído em dezembro de 2014, que avaliou o processo de medição dos indicadores de desempenho presentes na EC 2014-2016. No Relatório de Gestão da empresa referente ao exercício de 2014 consta um resumo da situação identificada pela auditoria, o qual é transcrito a seguir:

“O processo de monitoração dos indicadores associados à estratégia corporativa se mostra insuficiente para assegurar a disponibilização de informações completas e tempestivas acerca dos esforços desenvolvidos pela Companhia para alcance dos objetivos estratégicos.

O modelo de acompanhamento de desempenho carece da formalização de rotinas e da definição de responsabilidades para os intervenientes no processo. A sistemática adotada necessita da compilação de eventuais providências elencadas para os casos de desempenho insatisfatório e da revisão do processo de comunicação, de modo a torná-lo mais efetivo em especial para o corpo gerencial.

As boas práticas de gestão indicam a adoção de processos de medição do desempenho, por meio dos quais seja possível apurar as medidas ou os valores dos esforços da organização e os resultados associados. Nesse contexto, determinados indicadores estratégicos, que compõem a Estratégia Corporativa 2014-2016, deixaram de contemplar atributos essenciais a esse propósito, especificamente no que tange à acessibilidade, simplicidade, confiabilidade e praticidade.

Essas carências prejudicam a conscientização e a compreensão, da parte dos gestores, de visões acerca das contribuições ou das insuficiências de suas áreas para o resultado global da Companhia. Essa questão se torna fundamental para que eles possam eventualmente rever seus planejamentos, encaminhar medidas corretivas e assim contribuir para o cumprimento da estratégia corporativa.

Foram identificadas oportunidades de melhoria do processo de monitoramento dos indicadores com emissão de recomendações para adoção de medidas corretivas.”.

As recomendações emitidas em função do trabalho realizado pela Auditoria Interna da companhia foram:

“1. Formalizar e implementar instruções normativas referentes à apuração, análise e disponibilização de informações sobre indicadores de desempenho



associados à estratégia corporativa, contemplando no mínimo:

- a) definição de procedimentos, prazos e responsáveis;*
- b) situações em que deverão ser apresentadas justificativas pelas áreas responsáveis diante dos desvios verificados no acompanhamento dos indicadores;*
- c) estruturação de relatório gerencial que indique a contribuição das diferentes áreas empresariais para o resultado final do respectivo indicador;*
- d) estabelecimento de rotinas para registro e compilação das ações corretivas a serem adotadas pelas áreas responsáveis diante de eventuais desvios.*

2. Adequar, se for o caso, os indicadores da estratégia 2015-2017, de acordo com atributos essenciais ao processo.”.

Por meio da SA nº 201504027/07, foi solicitado à empresa que informasse as ações tomadas em função dos apontamentos contidos no citado trabalho de auditoria. A resposta fornecida pela Gerência de Planejamento e Organização – GPO é transcrita a seguir:

“Em relação ao Trabalho de Auditoria APN – 2014-009, foram emitidas duas recomendações, já atendidas por essa PRESI/GPO.

A primeira recomendação refere-se à formalização e implementação de instruções normativas acerca da apuração, análise e disponibilização de informações sobre indicadores de desempenho associados à EC, com prazo de conclusão de 24/04/2015. Foi construída norma interna (NI) que detalha definição e conceitos relativos à Estratégia Corporativa (NI 031). Os procedimentos vinculados à NI em questão apresentam os detalhes da construção (PRO 031-001) e do acompanhamento da Estratégia Corporativa (PRO 031-002).

A segunda recomendação trata da adequação, caso necessário, dos indicadores da EC 2015-2017, em relação aos atributos essenciais do processo, a saber: acessibilidade, simplicidade, confiabilidade e praticidade, com prazo de atendimento de 13/03/2015. A avaliação dos indicadores da EC 2015-2017 foi realizada e o resultado dessa avaliação, encaminhado à Auditoria Interna. Os ajustes indicados na avaliação foram objetivo de Nota Técnica (NT PRESI 2015/259) e levados à apreciação da Diretoria Executiva, em 18/05, que a aprovou e encaminhou ao CONAD. Posteriormente, em 29/05, a NT 2015/259 foi levada à apreciação e deliberação do CONAD. Com a aprovação pelo CONAD, a EC 2015-2017 foi alterada para refletir as alterações dos indicadores.”.

Complementarmente e com o objetivo de identificar se ao final do exercício foi realizada alguma avaliação consolidada sobre os resultados apurados nos indicadores definidos na EC 2014-2016, foi solicitado à empresa, por meio da SA nº 201504027/06, a apresentação de “Documento produzido pela Companhia (nota técnica, relatório, etc.) que contenha a apuração final dos resultados aferidos nos 22 indicadores utilizados em 2014.”.

Não foi apresentado um documento único contendo a apuração dos resultados em 2014, mas dois arquivos digitais contendo apresentações que mencionavam 13 dos 22



indicadores. Os demais indicadores são citados no corpo da resposta fornecida e transcrita a seguir:

“Em 2014, o acompanhamento dos indicadores estratégicos era realizado pela GFI. Alguns indicadores eram acompanhados pela GPO e repassados para àquela área para que constassem dos relatório RIG/REO, como por exemplo “Nível de Cumprimento de SLA”; outros, de acompanhamento exclusivo da GPO, por tratarem-se de indicadores em fase de testes, informativos, como “Consumo de Água por Funcionário”.

Relato abaixo a situação de cada um dos indicadores solicitados:

*- Índice de Evolução da Estruturação dos Novos Negócios BPO (DINEG)**

*- Índice de Evolução da Estruturação dos Novos ITO (DITEC e DINEG)**

- Consumo de Água por Funcionário (GAM)

- Consumo de Energia elétrica por funcionário (GAM)

Tratam-se de indicadores informativos, para os quais não foi possível realizar acompanhamento. No caso dos indicadores de índice de evolução da estruturação de negócios (BPO ou ITO), ambos dependiam da agenda de serviços fechada com o Banco, que era a base definida para o indicador. Entretanto, como a agenda era constantemente alterada, constatamos que ambos os indicadores eram inviáveis considerando os atributos de acessibilidade, simplicidade, confiabilidade e praticidade. Assim, os indicadores foram descontinuados e não constam da EC 2015-2017. No que tange aos indicadores de consumo de água por funcionário e consumo de energia elétrica por funcionário, a área gestora das informações encontrou dificuldades em fornecê-las. Não existem sistemas com as informações de fácil captura e tratamento que possibilitassem o fornecimento das informações na forma e periodicidade inicialmente estabelecidas. Constatamos que o trabalho para se conseguir a informação seria maior do que o benefício de sua mensuração. Dessa forma, os indicadores foram repensados para a EC 2015-2017 passando sua periodicidade para trimestral e com a indicação de um sistema para auxiliar a captura ainda em 2015.

- Índice de Qualidade Percebida pelo Cliente (GPO)

O indicador em questão foi mensurado. As informações foram repassadas para a Controladoria na última sexta para suprir demanda de informação da CGU. [...]

- Descarte Responsável (GPM)

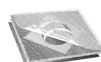
O indicador em questão também foi mensurado. O resultado do ano de 2014 foi 100%.

- Processos formalizados, validados e divulgados (GPO)

Com a instituição do PGE, definiu-se que o indicador seria descontinuado dado que os processos seriam avaliados por aquele Programa, considerando escopo e prazos diversos daqueles estabelecidos inicialmente. Considerando os atributos de acessibilidade, simplicidade, confiabilidade e praticidade, o indicador ficaria prejudicado uma vez que poderíamos ter duas fontes de informação para o mesmo indicador, a área em questão e o PGE.

- Ações de Controles Internos (GCI)

- Processos em Conformidade (GCI)



Foi realizada medição intermediária para determinar a viabilidade do indicador com relação aos atributos já descritos acima. A conclusão foi que o trabalho para se conseguir a informação seria maior do que o benefício de sua mensuração naquele momento. Os indicadores em questão foram descontinuados e não constam da EC 2015-2017. O acompanhamento do esforço da empresa relativo a Controles Internos é medido por outros três indicadores na EC 2015-2017.”.

Em função da resposta fornecida pela empresa, conclui-se que os resultados, quando apurados, não eram publicados e analisados em um documento que tivesse o objetivo de avaliar o grau de atingimento das metas definidas quando da revisão anual da Estratégia Corporativa. Embora um grupo de indicadores tenha sido mensurado e integre apresentações produzidas pelas respectivas unidades, não foram realizadas análises que interpretem os resultados obtidos e, conseqüentemente, apresentem eventuais ajustes que possam ser necessários.

Por fim, registra-se que a principal causa pela ocorrência do fato apresentado seria a ausência de diretrizes e procedimentos que orientassem a apuração dos indicadores e definissem a área responsável por consolidar informações e produzir relatórios periódicos. Com a publicação da Norma Interna 031, em 08/05/2015, e do Procedimento 031-002, em 11/05/2015, a causa citada foi sanada. Restaria, entretanto, a explicitação no procedimento operacional, da necessidade de produzir relatório anual consolidado contendo a apuração final de todos os indicadores, incluindo análise qualitativa dos resultados aferidos.

Causa

Ausência de procedimento operacional para consolidação e avaliação dos dados apurados nos indicadores de desempenho definidos na Estratégia Corporativa da companhia.

Manifestação da Unidade Examinada

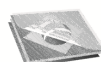
As considerações da unidade examinada foram apresentadas no decorrer dos trabalhos de campo em resposta às solicitações de auditoria emitidas pela CGU, e, portanto, foram inseridas no campo ‘Fato’.

Análise do Controle Interno

Tendo em vista que não houve nova manifestação da unidade examinada sobre esta constatação após o encaminhamento do Relatório Preliminar, a análise do Controle Interno consta registrada no campo “Fato”.

Recomendações:

Recomendação 1: Incluir no procedimento 031-002 atividade anual de consolidação e avaliação quantitativa e qualitativa dos dados apurados nos indicadores de desempenho definidos na Estratégia Corporativa, tendo como produto final a produção de relatório sobre o exercício encerrado.



3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 MOVIMENTAÇÃO

3.1.1 QUANTITATIVO DE PESSOAL

3.1.1.1 INFORMAÇÃO

Avaliação do cumprimento do TCJ - Terceirização.

Fato

Com o objetivo de avaliar as questões atinentes à contratação de terceirizados em contrapartida com empregados concursados, conforme acordado com o TCU, em ata, nos termos da DN TCU nº 140/2014; art. 9º; IV; § 6º, foram analisadas as informações referentes à estrutura de pessoal da Cobra Tecnologia S.A. constantes do Relatório de Gestão 2014, bem como aquelas fornecidas em resposta às solicitações de auditoria.

O quadro a seguir apresenta a composição da força de trabalho da empresa ao final dos dois últimos exercícios.

Quadro VII – Quadro comparativo da composição da força de trabalho da Cobra Tecnologia.

Categoria	Quantidade em 31/12/2013	%	Quantidade em 31/12/2014	%
Quadro próprio de funcionários	2.122	45,5	2.878	53,4
Terceirizados (área fim e área meio) em cargos abrangidos pelo PCCS*	295	6,3	286	5,3
Terceirizados (área fim) em cargos não abrangidos pelo PCCS – Operadores e prepostos	2.091	44,8	2.040	37,9
Terceirizados área meio (limpeza, manutenção, segurança, transporte e outras categorias não abrangidas pelo PCCS).	158	3,4	181	3,4
Total	4.666	100,0	5.385	100,0

* Plano de Cargos, Carreira e Salários.

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria com base na Resposta à Solicitação de Auditoria nº 2015004027/11.

Identifica-se que no exercício de 2014 houve aumento do quantitativo de funcionários próprios e redução do quantitativo de prestadores de serviço ocupando funções abrangidas pelo Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) da entidade em decorrência do processo de substituição de terceirizados em desacordo com o §2º do art. 1º do Decreto nº 2.271/1997 por funcionários concursados que vem sendo conduzido na empresa.

De acordo com o informado pela entidade em seu Relatório de Gestão 2014 e nas respostas aos questionamentos da Solicitação de Auditoria 2015004027/01: “A BB Tecnologia e Serviços atendendo à determinação do Acórdão 1705/2007 – Plenário do TCU, Acórdão 2.132/2010 – TCU e Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro vem sistematicamente substituindo os prestadores de serviços, cujas funções são abrangidas por seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).”.



O quadro a seguir apresenta a evolução do quadro próprio de empregados da Cobra Tecnologia em contrapartida com prestadores de serviços ocupando cargos inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo PCCS.

Quadro VIII – Funcionários próprios X Prestadores de serviços em atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo PCCS.

Ano	Pessoal Próprio	Prestadores de Serviços	Força de Trabalho Total	Quadro próprio (%)	Prestadores de Serviços (%)
2009	393	1.015	1.408	27,9	72,1
2010	885	779	1.664	53,2	46,8
2011	1.433	562	1.995	71,8	28,2
2012	1.642	424	2.066	79,5	20,5
2013	2.122	295	2.417	87,8	12,2
2014	2.878	286	3.164	91,0	9,0

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria com base na Resposta à Solicitação de Auditoria nº 2015004027/01.

Verifica-se que no final do exercício de 2014 o percentual de terceirizados irregulares na Cobra Tecnologia correspondia a 9% da força de trabalho total em cargos do PCCS. Os 286 (duzentos e oitenta e seis) terceirizados remanescentes estão vinculados ao contrato de prestação de serviços nº 00281/2013, cujo prazo de vigência termina em 01/01/2006. Conforme se verifica no quadro a seguir, o maior quantitativo destes prestadores de serviço ocorre nos cargos de Analista de Operações e Analista Especialista (função gratificada).

Quadro IX - Cargos do PCCS em que há a ocorrência de terceirizados.

Cargos do PCCS	Quantidade de Terceirizados no Final do Exercício	
	2013	2014
Auxiliar de Operações	13	12
Técnico de Operações	72	17
Técnico Administrativo	3	1
Analista de Operações	93	123
Analista Administrativo	5	2
Técnico Especialista	0	0
Analista Especialista	102	125
Supervisor	7	6
	295	286

Fonte: Relatório de Gestão 2014 e Solicitação de Auditoria nº 2015004027/11.

O Quadro a seguir apresenta a distribuição por área de atuação dos terceirizados remanescentes, cujas funções estão abrangidas no Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).



Quadro X – Prestadores de serviço por área de atuação.

	Área de atuação dos Prestadores de Serviços	Dez./14
Atividades de TI	Fábricas de Software (DITEC/GDM)	235
	TI interna (DITEC/GTI)	2
	Total de Prestadores da área de TI (DITEC)	237
Outras atividades	Rede de Assistência Técnica (DISIB/GRA)	3
	Sustentação de Infra de Datacenter (DISIB/GRA)	18
	Rede Man (DISIB/GRA)	14
	Planejamento de Materiais e Logísticas (DISIB/GPM)	13
	Área Meio (DIFIS/GAM)	1
	Total de Prestadores das Demais Áreas (DISIB/DIDOP e DIFIS)	49
	Total Geral de Prestadores de Serviços	286

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria

Verifica-se que 80 % dos terceirizados irregulares remanescentes estão atuando nas Fábricas de Software. De acordo com o informado pela Cobra Tecnologia em resposta à solicitação de auditoria 2015004027/01, um concurso específico para atender às Fábricas de *Software* foi realizado em junho de 2014 e homologado em julho de 2014.

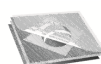
A BBTS realizará novo concurso para as Diretoras de Tecnologia e de Serviços de infraestrutura Bancária, já aprovado pela Diretoria Executiva por meio da NT 2015/313, em 22/06/2015, e cujo edital foi publicado em 13/07/2015, conforme informado pela entidade em resposta à Solicitação de Auditoria nº 2015004027/11.

De acordo com o informado em resposta à solicitação de auditoria 2015004027/01, a Empresa planeja concluir a substituição dos terceirizados remanescentes até Setembro de 2015, atendendo ao prazo estabelecido no despacho do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro, proferido em 26/08/2014:

“Considerando-se as informações prestadas pela Companhia – que demonstram sua boa fé e providências concretas para o cumprimento do TCAC - e a data estabelecida no acórdão do TCU para a substituição completa dos terceirizados por empregados concursados, revejo o despacho de fls. 256 e prorrogo o prazo para cumprimento do TCAC até 01.09.2015”.

A Cobra Tecnologia S.A. possui ainda um quantitativo de 2.040 (dois mil e quarenta) funcionários terceirizados atuando nos cargos de operadores e prepostos, em atividades de apoio à execução das atividades finalísticas, que de acordo com o informado pela entidade são de baixa complexidade e sazonais. O cargo de Operador foi excluído do Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS da Cobra Tecnologia S.A., com a aprovação do DEST/MP (Ofício nº 342/2012).

O quadro a seguir apresenta o quantitativo de operadores e prepostos em atividade na empresa, por área de atuação e contrato prestação de serviços ao qual estão vinculados.



Quadro XI – Terceirizados em funções não abrangidas pelo PCCS.

Cargo	Área de Atuação	Contrato	Quantitativo de Funcionários
Operadores	Serviços de apoio ao Contact Center	0009/2013	408
	Serviços de apoio ao processamento eletrônico de envelopes e tratamento de imagens/documentos.	0033/2014	48
	Serviços de apoio ao processamento eletrônico de envelopes e tratamento de imagens/documentos	0080/2013	328
	Serviços de apoio ao Contact Center	0102/2013	416
	Serviços de apoio a Microfilmagem e reprodução de documentos microfilmados	0233/2013	232
	Serviços de apoio à Impressão de documentos	0238/2013	137
	Serviços de apoio ao Contact Center	0254/2013	184
	Serviços de apoio ao Contact Center	0255/2013	201
Total operadores			1.954
Prepostos	Serviços de apoio ao Contact Center	0009/2013	18
	Serviços de apoio ao processamento eletrônico de envelopes e tratamento de imagens/documentos.	0033/2014	2
	Serviços de apoio ao processamento eletrônico de envelopes e tratamento de imagens/documentos	0080/2013	15
	Serviços de apoio ao Contact Center	0102/2013	20
	Serviços de apoio a Microfilmagem e reprodução de documentos microfilmados	0233/2013	8
	Serviços de apoio à Impressão de documentos	0238/2013	5
	Serviços de apoio ao Contact Center	0254/2013	1
	Serviços de apoio ao Contact Center	0255/2013	17
Total prepostos			86
Total de prestadores terceirizados			2.040

Fonte: Resposta à Solicitação de Auditoria nº 2015004027/11.

Verifica-se que a Cobra Tecnologia S.A. vem adotando medidas com vistas à substituição de terceirizados irregulares em atendimento às determinações do Acórdão 1705/2007 – Plenário do TCU, Acórdão 2.132/2010 – TCU e Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro.

4 GESTÃO DO SUPRIMENTO DE BENS/SERVIÇOS

4.1 CONTRATOS DE OBRAS, COMPRAS E SERVIÇOS

4.1.1 CONTRATOS SEM LICITAÇÃO

4.1.1.1 INFORMAÇÃO

Avaliação da Regularidade da Inexigibilidade.

Fato

Para avaliar a regularidade das contratações diretas por inexigibilidade de licitação especificamente quanto ao correto enquadramento, de acordo com as hipóteses de inexigibilidade de licitação previstas no art. 25, Lei nº 8.666/93 e a correta instrução do processo com os elementos constantes Parágrafo Único, incisos II e III do art. 26, Lei 8.666/93, foi selecionada amostra, por julgamento, contendo quatro processos de aquisição de bens e serviços realizados na Cobra Tecnologia S.A. no exercício de 2014.



O processo de contratação nº 00302/2014 originou-se das ordens de compras nº 161379 e 161231 e tem como objeto a contratação de serviços especializados em aquisição de licenças adicionais da plataforma ARS com serviços de alteração/integração, suporte técnico e atualização. A contratação por inexigibilidade foi fundamentada no art. 25, Caput da Lei 8.666/93 e teve como justificativa para a inviabilidade de competição o Atestado de Exclusividade nº 1411105/26.941 emitido pela A.B.E.S. – Associação Brasileira das Empresas de Software.

A conformidade legal do processo, a inviabilidade de competição, a escolha do fornecedor e a justificativa de preços foram analisadas por meio do Parecer Jurídico COJUR nº 0437/2014 e ratificadas por meio da Nota Técnica nº 446/2014. O contrato no valor total de 1.142.419,97 foi assinado em 29/12/2014, com a empresa CSC Brasil Sistemas LTDA, CNPJ 30.156.228/0001-36.

O processo de contratação nº 0248/2014 originou-se da ordem de compra nº 160883 e tem como objeto a contratação de serviços de preparo e distribuição diária de café/lanche aos funcionários da Cobra Tecnologia que prestam serviços nas Centrais de Monitoramento de Atendimento (CMA), localizadas em instalações do Banco do Brasil em São Paulo e Curitiba.

Conforme consta na justificativa técnica para a contratação direta, o Banco do Brasil realizou os Pregões eletrônicos de nº 2014/03722 e nº 2012/12279 para a contratação de fornecedor de café e lanche em suas dependências de Curitiba e de São Paulo, respectivamente. Esses Pregões resultaram em dois contratos, ambos com o fornecedor Cantina BB Centrais LTDA, CNPJ 69.219.665/0001-97.

Em consulta ao Banco do Brasil nas respectivas localidades a Cobra Tecnologia foi informada de que o espaço reservado para lanchonete não comporta a instalação de outro fornecedor, o que caracterizaria o fornecedor Cantina BB Centrais LTDA como fornecedor único nestes locais e se constituiria óbice para que a empresa auditada realizasse outro certame com o mesmo objeto. Desse modo o fornecedor Cantina BB Central LTDA se propôs a atender também ao contingente de pessoas da Cobra Tecnologia, praticando preços nos mesmos patamares que pratica para o Banco do Brasil, que foram os menores preços entre os fornecedores que participaram dos pregões.

A contratação por inexigibilidade foi fundamentada no art. 25, I da Lei 8.666/1993 (fornecedor exclusivo). A conformidade legal do processo, a inviabilidade de competição e escolha do fornecedor e a justificativa de preços foram analisadas por meio do Parecer Jurídico COJUR nº 0242/2014. O contrato no valor total de R\$ 167.281,20 foi assinado em 25/10/2014, com a empresa Cantina BB Central LTDA.

4.1.1.2 INFORMAÇÃO

Regularidade na contratação de serviço de envio de SMS por inexigibilidade

Fato

A Cobra Tecnologia S.A. presta o serviço de integradora de SMS ao Banco do Brasil. O referido serviço consiste, em resumo, no envio de SMS aos clientes do BB para comunicar, via celular, a realização de alguma operação bancária. A companhia tem a responsabilidade de coordenar e realizar o envio das mensagens para todas as operadoras de telefonia móvel ativas no país. Por sua vez, o Banco do Brasil não precisa



lidar com a tarefa de distribuir as mensagens pelas operadoras, tampouco de administrar os possíveis problemas técnicos no envio, papéis esses que cabem à Cobra Tecnologia S.A..

Para viabilizar a prestação desse serviço ao BB, a companhia precisa contratar o envio de SMS com todas as operadoras de telefonia móvel do país. É nesse contexto que se enquadra o contrato nº 263/2014 selecionado em amostra deste trabalho de auditoria. Firmado por inexigibilidade de licitação com a Empresa Curupira S.A., o contrato apresenta valor previsto de R\$10,7 milhões para os cinco anos de sua vigência, iniciada em dezembro de 2014.

O objetivo dessa contratação é alcançar os usuários de telefonia móvel atendidos pelas operadoras Nextel e Porto Conecta, cuja representante para esse tipo de serviço é a empresa Curupira S.A.. A contratação em tela é inexigível visto que há inviabilidade de competição, pois a Curupira S.A. é representante exclusiva das empresas Nextel e Porto Conecta no fornecimento de serviços de SMS corporativo.

Quanto ao valor contratado, consta do processo justificativa para o preço acordado, R\$ 0,06 por mensagem enviada, conforme trecho da NT 2014/324 – DITEC transcrito a seguir:

“Em março de 2014 foi formalizado aditivo ao contrato DGCO 00192/2011 firmado com a Integradora Curupira S.A., incluindo a operadora Porto Conecta como mais um destino para envio das mensagens SMS enviadas pela BBTS. Na ocasião das negociações do referido aditivo, quando foi verificado que o volume contratado junto à Curupira S.A. para atender a operadora Nextel e a nova demanda da Porto Conecta, também foi solicitada proposta para uma nova contratação.

As negociações para a nova contratação, incluía a mudança no modelo de faturamento para aquele praticado com das demais operadoras (pagamento pelo volume apurado mensalmente), diferente do modelo anteriormente contratado com a Curupira, que devido ao baixo volume previa pagamentos de pacotes de mensagens. Como esta mudança traz um maior risco para a contratada, foi necessário a negociação do preço e do modelo contratual. Após diversas tratativas chegou-se a um acordo em agosto/14, com mudança do faturamento e a manutenção do mesmo preço do contrato então vigente que é de R\$0,06 por SMS.”.

Ademais, de acordo com dados obtidos em resposta à Solicitação de Auditoria nº 201504027/13, verifica-se que as operadoras Nextel e Porto Conecta representam pouco mais de 1,25% do total dos SMS enviados (dados de 2014). Ainda de acordo com a resposta fornecida, os valores pagos às maiores operadoras do mercado, cujo volume de mensagens é significativamente maior, foi de R\$ 0,05 em 2014.



4.1.1.3 CONSTATAÇÃO

Aquisição de insumos para atividade de microfilmagem sem licitação.

Fato

O contrato nº 64/2014, constante do processo de compra nº 79/2014, refere-se aos insumos necessários à atividade de microfilmagem, tais como filme, revelador e fixador. O serviço de microfilmagem de documentos faz parte do portfólio da Cobra Tecnologia e tem como cliente o Banco do Brasil. De acordo as informações contidas no referido processo, o contrato, firmado entre a Cobra Tecnologia S.A. e a empresa Scansystem Ltda. em 05/06/2014, ocorreu por inexigibilidade de licitação em função de alegado óbice intransponível à atividade negocial, situação descrita no Acórdão 1705/2007 – TCU/Plenário:

“9.6.10. na contratação de bens e serviços que constituam sua atividade-fim, nas hipóteses em que a realização do certame licitatório constitua óbice intransponível à sua atividade negocial, evidencie todos os elementos que caracterizem a razão de escolha do fornecedor ou executante e a justificativa do preço contratado, conforme art. 26, parágrafo único, da Lei 8.666/93, com vistas ao atendimento dos princípios da motivação do ato administrativo, da impessoalidade, da economicidade e da moralidade, entre outros”.

A contratação direta em relação ao assunto supracitado ocorreu porque o tempo necessário à realização de licitação se consubstanciaria óbice intransponível à atividade da companhia, visto que a falta de insumos poderia paralisar a atividade de negócios Microfilmagem. Na Nota Técnica 2014/202 – DIDOP, a Gerência de Serviços de Digitalização apresenta as razões de não ter estabelecido, tempestivamente, processo licitatório para substituição do contrato anterior, que se encerraria em 23/01/2014. De acordo com o item 5 da citada Nota Técnica, a razão principal residiria na estimativa de redução da necessidade dos serviços de Microfilmagem que o Banco do Brasil havia feito e que não se consubstanciou. Essa incerteza, de acordo com a citada Nota Técnica, tornou difícil a projeção de volume futuro de documentos a serem microfilmados, fazendo-se *“inviável a execução de um processo licitatório para a compra dos principais insumos da microfilmagem, uma vez que para compor um processo licitatório é fundamental definir as quantidades e prazos para o fornecimento dos insumos, de modo que os fornecedores possam oferecer as melhores condições de preço”.*

Embora a citada nota técnica registre que a realização de processo licitatório seja inviável em função da dificuldade de se definir as quantidades e prazos para o fornecimento dos insumos, consta da página 72 do processo de aquisição, listagem entregue à empresa contratada com os itens e quantidades de material previsto mensalmente para fornecimento pelo período de 01 ano. Quanto a essa contradição, em função de questionamento enviado por meio da SA nº 201504027/08, a Gerência de Serviços de Digitalização – GDI se manifestou da seguinte forma:

“[...] é a mesma relação que consta do Item 5 do Anexo I do contrato COBRA 00064/2014, e refere-se à “Previsão de Quantidades e Valores” para o período de 12 meses.

Trata-se de mera previsão, conforme disposto nos itens 2.1.1 e 2.1.2 do Anexo I desse contrato, que versam o seguinte:



“2.1.1 As quantidades constantes nesse anexo são estimadas e estão sujeitas à variação conforme necessidades da CONTRATANTE.

2.1.2 Fica a CONTRATANTE desobrigada de adquirir todos os insumos constantes neste anexo. O encerramento do Contrato, por qualquer uma das partes e independente do motivo apresentado, não obriga a CONTRATANTE em adquirir e/ou pagar as quantidades restantes e previstas no referido anexo.””.

Considerando que a inexatidão do quantitativo de insumos necessários não seria óbice à realização de licitação, a seguinte questão foi realizada por meio da SA nº 201504027/08: *“Por que não se optou por realizar, antecipadamente, licitação na modalidade pregão eletrônico em conjunto com o sistema de contratação de registro de preço para aquisição dos insumos necessários?”*. A resposta fornecida pela GDI é transcrita a seguir:

“Para elucidar essa questão torna-se importante avaliar o cronológico dos fatos ao longo do tempo, são eles:

- Em nov/13 foi previsto contratualmente pelo BB uma redução significativa de volume a partir de janeiro de 2014 que não ocorreu. Nesse momento havia um contrato licitado com o fornecedor Netscan para o fornecimento de insumos.

- O volume de documentos recebidos para microfilmagem permaneceu elevado durante o 1º semestre de 2014, até o final da vigência do contrato licitado com a Netscan – o consumo de insumos previstos desse contrato se deu antecipadamente ao que se previra, dada a demanda elevada de documentos que ainda permanecia para produção (permanecia os 9 milhões mensais e não os 3,5 milhões previstos);

- O BB aguardava, com expectativa de curto prazo e imediatista, a resolução de questões relativas ao seu sistema corporativo de digitalização (MDC), o que resultaria na redução de volumes ora prevista para janeiro de 2014. Aguardava-se, durante todo o transcorrer de 2014, que a qualquer momento haveria confirmação dessa redução de 9 milhões para 3,5 milhões documentos mensais.

- Ao mesmo tempo havia pressão dos fornecedores de insumos para elevação de preços (mercado limitado a poucos fornecedores); (em setembro de 2013, com menos de 1 ano de vigência de contrato licitado, o fornecedor Netscan solicitou reequilíbrio com elevados índices de reajuste);

- O cenário em 2014 tornou-se desfavorável para previsões de volumes a médio e longo prazo, e havia incerteza sobre os custos de insumos para os períodos a médio e longo prazo também. Importante mencionar que a negociação do novo contrato BB assinado em 08.11.2013 foi extremamente desgastante e demorada, mas esse novo modelo contratual foi o que possibilitou a reversão de resultado negativo que essa operação apresentava, de modo que buscou-se ao máximo evitar um pedido de reequilíbrio com o cliente também.

- Considerando-se esse cenário instável, e com vistas ao menor risco para a Empresa no tocante a não ocorrer ruptura de produção por falta de insumos, ao



melhor preço que poderia ser negociado à época, repetimos, e dada a incerteza de volume que garantiria o melhor preço num processo licitatório pelo avaliado na época, optou-se pela compra direta.

Para melhor visualização do cronológico desses eventos, dispomos o Quadro [...] a seguir:

[...]

<i>Datas</i>	<i>Jan 2013</i>	<i>Set 2013</i>	<i>Nov 2013</i>	<i>Fev 2014</i>	<i>Jun 2014</i>	<i>Nov 2014</i>	<i>Mar 2015</i>	<i>Mai 2015</i>	<i>Jun 2015</i>
<i>Cliente BB - BBTS</i>			<i>08.11 (assinatura contrato BB)</i>			<i>03.11 (acréscimo 25%). 07.11 (retirou a previsão de redução de volume)</i>			
<i>Forn. Netscan (licitado)</i>	<i>24.01 (assinatura contrato licitado)</i>	<i>02.09 (pedido reequilíbrio)</i>		<i>20.02 (acréscimo de 25% - repactuação)</i>					
<i>Forn. Scansystem (dispensa licitação)</i>					<i>05.06 (assinatura contrato dispensa lic)</i>		<i>03.03 (acréscimo 25%, sem alteração de preço)</i>		<i>04.06 (enceramento contrato)</i>
<i>Forn. Kodak Alaris (ARP 51-2015-05-04)</i>								<i>22.05 (licitação ARP)</i>	

Quanto à negociação entre a Cobra Tecnologia e o Banco do Brasil no que diz respeito ao volume de microfilmagem, foi perguntado, por meio da SA nº 201504027/08, o seguinte: “A empresa buscou, ainda em 2013, acompanhar junto ao BB a evolução das mudanças necessárias ao incremento da digitalização e redução da microfilmagem de modo a manter seu planejamento atualizado? Fornecer evidências.”. Segue resposta fornecida pela GDI:

“Sim, a Empresa acompanha proximamente com o Banco do Brasil a projeção de volumes para esse serviço, e participou de extensa negociação com o Banco do Brasil para a assinatura do contrato vigente, datado em 08.11.2013.

Esse contrato com o BB, de nº 2013-9600225, dispõe em sua Cláusula Primeira, Parágrafo Terceiro (Quadro 1), de estimativa de volume mensal de documentos a microfilmar, o qual previra redução de volumes de documentos, naquela época, a partir de janeiro de 2014, o que de fato não ocorreu até o momento. Constantemente consultamos os gestores BB que controlam essa contratação,



com vistas a nos planejarmos adequadamente para os volumes futuros de produção.

Quadro 1

Parágrafo Terceiro – A CONTRATADA se obriga a produzir:

Objeto a		
Serviços	Especificação do serviço	Quantidade máxima estimada (Mensal)
Microfilmagem	a) Produção de microfilmes (conjunto original e cópia) b) Produção de microfilmes (conjunto original e cópia) por meio de microfilmagem planetária 16 MM.	1. Estimativa de microfilmar 9.000.000 (nove milhões) documentos mensais. 2. A partir de 1º de janeiro de 2014 – a quantidade estimada será de 3.500.000 (três milhões e quinhentos mil) mensais. 3. Erro de 30% de envio pelas dependências de documentos para preparação de microfilmagem. 4. Manter equipamento, em bom estado de uso, para eventual microfilmagem planetária. 5. Prazo de atendimento: até 60 dias corridos, após a retirada do movimento para microfilmagem.

”

Na Nota Técnica 2014/202 – DIDOP constavam ainda os seguintes esclarecimentos que explicaram a cronologia dos fatos:

“5.3 A BBTS através do Pregão 71-2012-11-23 firmou contrato em 24/01/2013 com o fornecedor Netscan Digital Ltda. O término do contrato ocorreria em jan/2014, época em que o Banco do Brasil previu a redução do volume mensal de documentos a serem microfilmados.

5.4 Como não houve em janeiro/2014 a redução prevista, ampliamos o nosso estoque de insumos utilizando 25% do valor contratado com a Netscan Digital e aguardamos o mês de março/2014 como sendo a data de redução no volume de documentos, conforme nova previsão divulgada pelo Banco na época.”

Em que pesem as dificuldades de negociações com o Banco do Brasil acerca da prestação do serviço de microfilmagem, não havia qualquer previsão de interrupção do mesmo, mas somente uma possível redução em torno de 60% a partir de janeiro de 2014. A imprevisibilidade do volume necessário não é válida como justificativa para não realização de licitação, até mesmo porque essa imprevisibilidade era relativa, visto que os cenários possíveis eram dois, o cenário em que o volume continuaria o mesmo, 9 milhões de documentos microfilmados por mês, ou o cenário em que o volume seria reduzido a 3,5 milhões de documentos mensais.

As pressões para elevação dos preços dos insumos ocorridas em 2013 e as incertezas quanto ao custo dos mesmos em 2014, ambas situações citadas na resposta à



SA201504027/08, fortaleceriam ainda mais a necessidade de se licitar em vez de contratar diretamente.

Em função do exposto, verifica-se que a realização da licitação tornou-se óbice intransponível à atividade da companhia devido à postergação da realização de nova contratação para o fornecimento de insumos. Essa postergação teria origem na expectativa em que o Banco do Brasil efetivasse a redução no uso do serviço de microfilmagem inicialmente prevista.

Atualmente o referido serviço continua ativo e a previsão de redução de 9 milhões de documentos mensais microfilmados para 3,5 milhões não existe mais. Durante os trabalhos dessa auditoria, um novo contrato estava sendo firmado, dessa vez decorrente de processo licitatório na modalidade pregão eletrônico e vencido pela empresa Kodak Alaris, que, de acordo com informações fornecidas pela GDI, não existia no mercado nacional quando a contratação abordada nesse item do relatório foi realizada, em 2014.

Causa

Decisão da gestão por aguardar uma melhor definição da demanda por parte do cliente Banco do Brasil antes de iniciar o processo licitatório para aquisição dos insumos necessários à microfilmagem.

Manifestação da Unidade Examinada

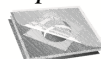
Por meio do Expediente nº 2015/24 PRESI, a unidade auditada se manifestou da seguinte forma:

“As aquisições de insumos para microfilmagem são usualmente realizadas através de processo licitatório. Abaixo demonstramos o histórico destes processos a partir de 2007:

Microfilmagem - Fornecedores de Insumos	DGCO	Pregão
KODAK Brasileira Com. de Produtos para Imagem e Serviços	00222/2007	53-2007-05-30
KODAK Brasileira Com. de Produtos para Imagem e Serviços	00280/2007	78-2007-08-18
KODAK Brasileira Com. de Produtos para Imagem e Serviços	00323/2007	94-2007-09-11
KODAK Brasileira Com. de Produtos para Imagem e Serviços	00211/2008	86-2008-06-16
KODAK da Amazônia Indústria e Comércio Ltda	00226/2009	56-2009-06-29
NET SCAN Digital Ltda	00165/2010	71-2010-07-22
NET SCAN Digital Ltda	00166/2010	71-2010-07-22
NET SCAN Digital Ltda	00176/2012	71-2012-11-23
SCANSYSTEM Ltda	00079/2014	inexigibilidade
KODAK Alaris Brasil Comercio de Material Fotográfico e Serviços Ltda	00160/2015	51-2015-05-04

O episódio de compra direta ocorrido em 2014 tratou-se de única exceção à prática da BB Tecnologia e Serviços e necessária à época, uma vez que tanto as aquisições anteriores quanto à aquisição posterior foram realizadas através de realização de processo licitatório.

É importante esclarecer que os insumos utilizados no serviço de microfilmagem são de origem importada, fabricados pela AGFA, e são revendidos em nível



nacional por empresas autorizadas a comercializarem os mesmos, sendo os principais fornecedores no Brasil: a SCANSYSTEMS, NETSCAN e KODAK ALARIS.

Os insumos utilizados na microfilmagem não são considerados commodities de mercado, e sua comercialização é limitada a clientes que ainda prestam serviços de microfilmagem, mercado cada vez mais reduzido. O volume mensal de microfilmagem de 9 milhões de documentos é raro no País, uma vez que essa tecnologia está sendo substituída pela digitalização, ou seja, a demanda do Banco do Brasil pode ser considerada uma das mais elevadas ainda existentes.”.

Análise do Controle Interno

Em que pese a manifestação da unidade demonstrar que a prática de realizar licitação para a aquisição dos insumos da microfilmagem tem sido a regra, a análise do controle interno, restrita ao exercício de 2014, é a que consta registrada no campo “Fato”.

Recomendações:

Recomendação 1: Difundir entre os gestores da companhia a necessidade de que as licitações sejam realizadas antes de que o prazo restante para sua realização configure óbice intransponível às atividades negociais da companhia, abordando, inclusive, as possibilidades introduzidas pelo sistema de registro de preços nos casos em que o cenário de negócio não permite uma previsão quantitativa precisa para a contratação.



Certificado de Auditoria Anual de Contas



Presidência da República - Controladoria-Geral da União - Secretaria Federal de Controle Interno

Certificado: 201504027

Unidade(s) Auditada(s): COBRA TECNOLOGIA S.A

Ministério Supervisor: MINISTERIO DA FAZENDA

Município (UF): Rio de Janeiro (RJ)

Exercício: 2014

1. Foram examinados os atos de gestão praticados entre 01/01/2014 e 31/12/2014 pelos responsáveis das áreas auditadas, especialmente aqueles listados no artigo 10 da Instrução Normativa TCU nº 63/2010.

2. Os exames foram efetuados por seleção de itens, conforme escopo do trabalho informado no Relatório de Auditoria Anual de Contas, em atendimento à legislação federal aplicável às áreas selecionadas e atividades examinadas, e incluíram os resultados das ações de controle, realizadas ao longo do exercício objeto de exame, sobre a gestão da unidade auditada.

3. Foram registradas as seguintes constatações relevantes para as quais, considerando as análises realizadas, não foi identificado nexo de causalidade com atos de gestão de agentes do Rol de Responsáveis:

- Fragilidade no processo de construção de indicadores (item 2.1.1.1)
- Fragilidades no processo de apuração dos resultados dos indicadores (2.1.1.2)
- Aquisição de insumos para atividade de microfilmagem sem licitação (4.1.1.3)

4. Nestes casos, conforme consta no Relatório de Auditoria, foram recomendadas medidas saneadoras.

5. Diante do exposto, proponho que o encaminhamento das contas dos integrantes do Rol de Responsáveis seja pela **regularidade**.

Rio de Janeiro (RJ), 17 de agosto de 2015.

Chefe da Controladoria Regional da União no Estado do Rio De Janeiro

Parecer de Dirigente do Controle Interno



Presidência da República - Controladoria-Geral da União - Secretaria Federal de Controle Interno

Parecer: 201504027

Unidade Auditada: COBRA TECNOLOGIA S.A

Ministério Supervisor: Ministério da Fazenda - MF

Município/UF: Rio de Janeiro (RJ)

Exercício: 2014

Autoridade Supervisora: Joaquim Vieira Ferreira Levy

Em conclusão aos encaminhamentos sob a responsabilidade da Controladoria-Geral da União quanto à prestação de contas do exercício de 2014 da Unidade acima referenciada, expresse opinião sobre o desempenho e a conformidade dos atos de gestão dos agentes relacionados no rol de responsáveis, a partir dos principais registros e recomendações formulados pela equipe de auditoria.

A COBRA Tecnologia S/A, conhecida também por BB Tecnologia e Serviços, sociedade de economia mista controlada integralmente pelo Banco do Brasil S/A, com 99,97% do Capital Social, possui a missão de “*gerar valor para o conglomerado Banco do Brasil através de prestação de serviços de suporte ao negócio e de sistemas de TI de modo a promover eficiência aos clientes*” e a visão de “*ser reconhecido como principal e melhor parceiro estratégico do Banco do Brasil na prestação de serviços de suporte ao negócio de TI*”.

O escopo definido para a Auditoria Anual de Contas de 2014, firmado entre a Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, determinou a análise das seguintes áreas: avaliação do processo de construção e medição dos indicadores de desempenho da empresa, em especial os relacionados à qualidade e aos resultados dos serviços prestados; avaliação de questões atinentes à contratação de terceirizados em contrapartida com concursados e discriminação dos contratos firmados por inexigibilidade de licitação e avaliação, por amostragem e de acordo com a relevância, da pertinência desse enquadramento. Além disso, também foram feitas análises sobre o atendimento a recomendações e determinações do TCU e da CGU.

Em relação à avaliação dos indicadores, no processo de construção, foram identificadas fragilidades que afetaram atributos necessários aos mesmos, tais como Confiabilidade e Acessibilidade, demonstrando a necessidade de se aperfeiçoar o processo de definição de indicadores. Quanto ao processo de medição, foi constatado que a Auditoria Interna da companhia realizou recente trabalho sobre o mesmo, identificando

uma série de problemas e emitindo recomendações que já foram atendidas pela empresa. Complementarmente, foi constatada a inexistência de relatório, ao término do exercício, que contenha apuração final dos resultados aferidos e análises interpretando os resultados obtidos.

No que tange à contratação de terceirizados, verificou-se que houve redução no quantitativo de terceirizados em cargos abrangidos pelo PCCS, conforme determinação dos Acórdãos do TCU e do TAC firmado com o Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro. Ao final do exercício de 2014, os terceirizados irregulares representavam 9% dos ocupantes de cargos inerentes ao PCCS. A situação referente ao mês de maio/2015 indica que a empresa possuía ainda 263 terceirizados em desacordo com o §2º do art. 1º do Decreto nº 2.271/1997. Segundo informado, a Cobra Tecnologia planeja concluir a substituição dos terceirizados remanescentes até setembro de 2015, atendendo ao prazo estabelecido no despacho do Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro, proferido em 26/08/2014.

Para a análise da regularidade das contratações realizadas por inexigibilidade de licitação na Cobra Tecnologia S.A., especificamente quanto ao correto enquadramento, de acordo com as hipóteses de inexigibilidade de licitação previstas no art. 25, Lei nº 8.666/93, foi selecionada amostra que representa 12% do valor total das contratações realizadas por esta modalidade em 2014. A partir das análises realizadas, identificou-se desconformidade com a legislação pertinente, relativo à aquisição de insumos para microfilmagem, tendo em vista que a contratação ocorreu sem a realização de processo licitatório, sendo recomendada a orientação entre os gestores da companhia acerca da necessidade de que as licitações sejam realizadas antes que o prazo restante para sua realização configure óbice intransponível às atividades negociais da empresa.

Assim, em atendimento às determinações contidas no inciso III, art. 9º da Lei n.º 8.443/92, combinado com o disposto no art. 151 do Decreto n.º 93.872/86 e inciso VI, art. 13 da IN/TCU/N.º 63/2010 e fundamentado no Relatório de Auditoria, acolho a conclusão expressa no Certificado de Auditoria. Desse modo, o Ministro de Estado supervisor deverá ser informado de que as peças sob a responsabilidade da CGU estão inseridas no Sistema e-Contas do TCU, com vistas à obtenção do Pronunciamento Ministerial de que trata o art. 52, da Lei n.º 8.443/92, e posterior remessa ao Tribunal de Contas da União.

Brasília/DF, de setembro de 2015.

Diretor de Auditoria da Área Econômica