

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: 2013

Processo: 00218.001269/2014-71

Município: Rio de Janeiro - RJ

Relatório nº: 201407640

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 201407640, 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 apresentada pela Cobra Tecnologia S.A. – Cobra Tecnologia.

1. Introdução

Os trabalhos de campo foram realizados no período de 06/06/2014 a 03/07/2014, 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 29/10/2013, 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:

- Resultados Quantitativos e Qualitativos;
- Avaliação dos Indicadores da UJ;
- Análise cumprimento TCJ – Terceirização.

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

- Avaliação do CGU-PAD;
- Atuação TCU-Específico;
- Atuação da CGU.

2.1 Avaliação da Conformidade das Peças

Foi avaliada a conformidade das peças do processo de contas da unidade auditada, n.º 00218.001269/2014-71. Constatou-se que a unidade elaborou todas as peças a ela atribuídas pelas normas do TCU para o exercício de 2013.

Verificou-se que o Relatório de Gestão da unidade auditada não contemplou todos os itens solicitados pelo Tribunal de Contas da União na Parte B do Anexo II da DN TCU n.º 127/2013 e detalhados no Anexo Único da Portaria TCU n.º 175/2013.

2.2 Avaliação dos Resultados Quantitativos e Qualitativos da Gestão

A Cobra Tecnologia S.A., conforme pode ser visto no quadro a seguir, ao longo dos últimos cinco anos, reverteu um cenário de prejuízos e começou a obter lucro.

Quadro I – Receita Operacional Bruta e Lucro Líquido da Companhia nos últimos cinco anos (em milhares de R\$).

Exercícios	2009	2010	2011	2012	2013
Receita Operacional Bruta	373.056	397.799	460.417	594.315	616.136
Lucro Líquido	(85.479)	(33.696)	3.129	17.997	26.115

Fonte: Demonstrativos de Resultado do Exercício (DRE) dos respectivos anos.



Os números apresentados refletem o início das mudanças buscadas pelo Planejamento Estratégico 2011-2015. Conforme descrito no Relatório de Gestão do Exercício de 2011, “A estratégia para 2011-2015 está calcada na manutenção do objetivo de se gerar resultados operacionais sustentáveis, mas incorpora orientação no sentido de se ampliar os horizontes de negócios para com instituições financeiras, melhoria da eficácia operacional e de imagem.” (grifo nosso).

A busca da ampliação do *portfólio* da Companhia agregou novos negócios e serviços como, por exemplo, Gerenciamento de Mensagens Eletrônicas, Digitalização de Documentos e apoio ao processo de concessão de Crédito Imobiliário do Banco do Brasil.

Quanto aos resultados obtidos em 2013, o serviço de Crédito Imobiliário, lançado em agosto de 2013, registrou prejuízo, mas, embora o início do negócio tenha passado por algumas dificuldades, o tempo de *payback* previsto no projeto básico é de 14 meses. Os resultados aferidos entre março e maio de 2014 apresentam sinais de reversão.

A área de Microfilmagem e Digitalização, que vinha acumulando prejuízos nos últimos anos, teve seu modelo de contratação com o Banco do Brasil redefinido e já são identificados sinais de reversão. Também está prevista a desativação de uma das duas instalações utilizadas pela área, o que reduzirá os custos de operação. Destacam-se nessas ações o alinhamento com o objetivo estratégico de “*gerar resultados operacionais sustentáveis*”.

Metas não atingidas no exercício

A Companhia estabeleceu oito indicadores e definiu suas respectivas metas para o período de 2013. De acordo com o Relatório de Gestão do Exercício, dois indicadores não tiveram suas metas atingidas: Margem Bruta (meta 16,0% e realizado 14,0%) e Margem EBITDA (meta 5,1% e realizado -3,4%). Destaca-se o indicador Margem EBITDA, que distanciou da meta a ponto de ficar negativo. A Companhia apresentou a seguinte justificativa no relatório de gestão:

“O efeito do indicador EBITDA, que inverteu o sinal, ocorreu em função de eventos extraordinários referentes a ajustes contábeis no balanço patrimonial da Companhia, em dezembro de 2013, decorrentes da constituição de diversas provisões no balanço da Companhia, não previstas quando da elaboração do orçamento anual.”

Foi solicitado que a Cobra Tecnologia esclarecesse quais seriam os eventos extraordinários referentes a ajustes contábeis que afetaram o balanço patrimonial. A resposta fornecida pela Diretoria de Financeira e de Serviços Internos é transcrita a seguir:

“Os “eventos extraordinários” citados no Relatório de Gestão 2013 (item 2.3, página 21) referem-se a provisões efetuadas em função da necessidade de reforço de provisões contábeis para reforço de contingências, obsolescência de estoques e perdas em imóveis, que não foram previstos no orçamento. Esses eventos estão discriminados abaixo:



Eventos Extraordinários em 2013 com impacto no EBITDA	R\$ mil
NT 2014/005 - Provisão p/ Contingências	(8.854)
NT 2014/005 - Provisão Imóvel	(325)
NT 2014/005 - Ajustes “Informações suprimidas por solicitação da unidade auditada, em função de sigilo, na forma da lei”.	(29.000)
NT 2014/005 - Prov. Obsol. Estoques	(2.517)
NT 2014/005 - Prov. Mão Obra Terceirizada	(7.200)
Total	(47.896)

“Informações suprimidas por solicitação da unidade auditada, em função de sigilo, na forma da lei”.

Uma avaliação dos indicadores utilizados pela Companhia e suas utilidades para aferir o desempenho da gestão constam de item específico deste relatório.

2.3 Avaliação dos Indicadores de Gestão da UJ

A Cobra Tecnologia S.A. definiu na revisão de sua Estratégia Corporativa 2011-2015, realizada em dezembro de 2012, cinco objetivos estratégicos e estabeleceu, com a finalidade de avaliá-los, os indicadores listados a seguir:

Objetivo 1 - Gerar Resultados Operacionais Sustentáveis

- Margem Bruta: relação entre o Lucro Bruto e a Receita Operacional Líquida no relatório contábil “*Demonstração do Resultado do Exercício*”;
- Margem EBITDA: relação entre o valor do EBITDA e a Receita Operacional Líquida. O EBITDA equivale ao LAJIDA, ou seja: lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização; e,
- Retorno sobre Patrimônio Líquido: representa a taxa de retorno do investimento dos acionistas na Companhia. Relação entre o Resultado Líquido e o Patrimônio Líquido do período imediatamente anterior.

Objetivo 2 - Expandir Faturamento com Novos Negócios

- ROB Total: valor da rubrica Receita Operacional Bruta no relatório contábil “*Demonstração do Resultado do Exercício*”; e,
- Percentual do ROB em Novos Negócios: percentual de receita dos novos negócios da Companhia sobre a Receita Operacional Bruta no relatório contábil “*Demonstração do Resultado do Exercício*”.

De acordo com a NT 2012/297: “*Novos Negócios seriam aqueles decorrentes de contratos realizados com novos clientes para a prestação de serviço do atual portfólio de produtos/serviços, ou novos produtos/serviços para com clientes atuais (não consta da orientação estratégica o desenvolvimento de novos negócios com novos clientes). Seriam considerados como novos, os negócios nas características*



anteriores, com até (inclusive) três anos de assinatura do primeiro contrato, considerando o ano civil”.

Objetivo 3 - Fortalecer a Competência Empresarial

- Média de Horas de Treinamento por Empregado: média de horas de treinamento realizadas por empregado Cobra Tecnologia.

Objetivo 4 - Elevar a Eficiência Operacional

- Eficiência em Processos: relação entre as despesas e custos com pessoal e infraestrutura e a rubrica “*Receita Operacional Líquida*” (ROL); e,

- Eficiência na Operação: relação entre os custos com a operação e os riscos operacionais e a rubrica “*Receita Operacional Líquida*” (ROL).

Objetivo 5 - Melhorar a Qualidade dos Serviços Prestados

- Índice de Qualidade Percebida pelo Cliente: Previsto, mas não definido e utilizado em 2013.

Os indicadores descritos fornecem, em sua maioria, uma visão do aspecto macro da Companhia e apresentam um viés basicamente financeiro. Registra-se a ausência do indicador para medir a qualidade percebida pelo cliente que, embora previsto, não foi implementado pela gestão em 2013.

Com a finalidade de verificar se os indicadores apresentados pela unidade auditada atendem aos requisitos de completude, comparabilidade, confiabilidade, acessibilidade e economicidade, foram selecionados três dos 8 indicadores apresentados no Relatório de Gestão, os quais se encontram no quadro abaixo. Por sua vez, a seleção do indicador foi baseada em dois critérios: ter relação qualitativa com os objetivos estratégicos da Companhia e não se constituir em indicador contábil.

Quadro II – Relação dos Indicadores analisados

Nome do Indicador	Descrição do Indicador	Forma de cálculo
Horas/ano de Treinamento - média por empregado	Calculado pela média de horas de treinamento por ano por empregado.	$= \sum_{i=1}^n thtf$ <p>Onde:</p> <p>thtf = total de horas de treinamento do funcionário</p> <p>n= nº de funcionários</p>
Eficiência em Processos	É obtido através da divisão dos Custos e Despesas de Pessoal e Infraestrutura e Demais Despesas Administrativas sobre a Receita Operacional Líquida	$= \frac{A + B + C}{X}$ <p>Onde:</p> <p>A= Custos com pessoal</p>



Nome do Indicador	Descrição do Indicador	Forma de cálculo
		B= Custos com infraestrutura C= Despesas administrativas X= Receita operacional líquida (ROL)
Eficiência na Operação	É obtido através da divisão dos Custos com Operação e Riscos Operacionais sobre a Receita Operacional Líquida	$= \frac{D + E}{X}$ Onde: D= Custos com operação E=Riscos operacionais X= Receita operacionais líquida (ROL)

Fonte: Relatório de Gestão e Respostas a SA.

Por meio da análise realizada chegou-se às conclusões registradas no quadro abaixo.

Quadro III – Avaliação dos atributos dos indicadores

Indicador	Atributo	Atendimento do indicador ao critério
Horas/ano de Treinamento - média por empregado	Compleitude (a)	Não atende
	Comparabilidade (b)	Não atende
	Confiabilidade (c)	Não atende
	Acessibilidade (d)	Atende
	Economicidade (e)	Atende
Eficiência em Processos	Compleitude	Atende
	Comparabilidade	Atende
	Confiabilidade	Atende
	Acessibilidade	Atende
	Economicidade	Atende
Eficiência na Operação	Compleitude	Atende
	Comparabilidade	Atende
	Confiabilidade	Atende
	Acessibilidade	Atende
	Economicidade	Atende

(a) capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a unidade pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão;
(b) capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas;
(c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador, avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, processamento e divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à unidade;
(d) facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral;
(e) razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade.

Fonte: Elaborado pela equipe.



Horas/ano de Treinamento - média por empregado

- Completude

De acordo com informação encaminhada pelo Gerente Executivo de Controles Internos, este indicador teria como objetivo fortalecer a competência empresarial com vista “*a elevar a produtividade dos colaboradores por meio do desenvolvimento de competências profissionais e de um ambiente organizacional motivador e favorável ao alto desempenho*”.

A sua mensuração serviria para determinar o alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos da Companhia, de acordo com trecho do mesmo documento:

“Este indicador serve para medir o alinhamento do desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos da Empresa. Através do acompanhamento da execução da meta de treinamento é possível adotar medidas para realização de cursos externos e internos em tempo hábil, e planejar fluxos de treinamento de acordo com o volume de demandas das áreas da Empresa.”

De acordo com o Relatório de Gestão, a meta do indicador para 2013 era de 25 horas por empregado, sendo alcançado o resultado de 34,2 horas por empregado, o que corresponde a 136,8% da meta.

De acordo com dados fornecidos pela Gerente Executiva da Gerência de Gestão de Pessoas, foi elaborada a seguinte tabela, demonstrando a distribuição dos colaboradores e a soma das horas de treinamento em cada faixa de horas de treinamento:

Quadro IV – Distribuição das horas de treinamento por faixa de horas de treinamento

Faixa Horas de Treinamento	Quantidade de Colaboradores	%
0 horas	549	25,25%
De 01 a 05 horas	106	4,88%
De 06 a 10 horas	54	2,48%
De 11 a 15 horas	32	1,47%
De 16 a 20 horas	141	6,49%
De 21 a 25 horas	166	7,64%
Acima de 25 horas	1.126	51,79%
Total	2.174	100,00

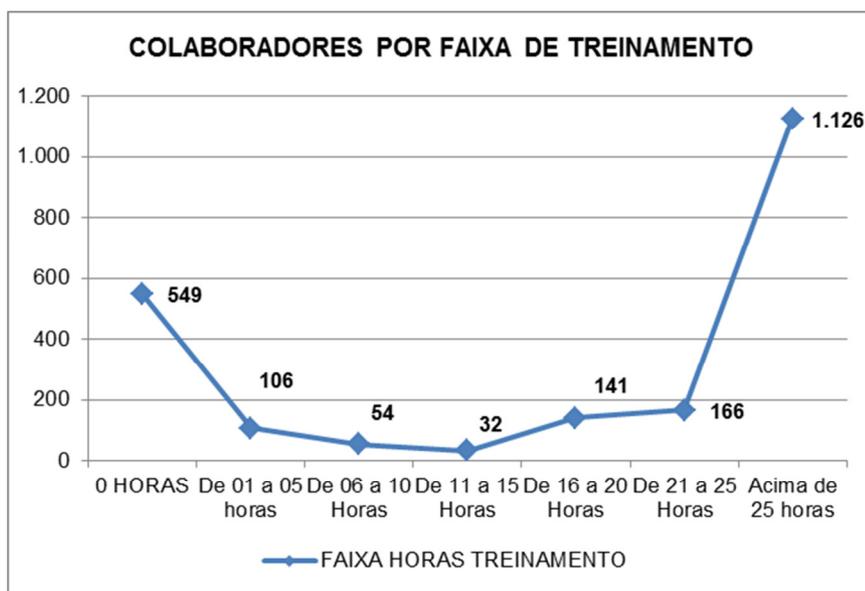
Fonte: Resposta da Gerente Executiva da Gerência de Gestão de Pessoas a Solicitação de Auditoria nº 201407640/014 de 07/07/2014.

De acordo com os dados apresentados a frequência é concentrada nos intervalos de “0 horas” de treinamento e no de “Acima de 25 horas” de treinamento. Os intervalos têm a frequência relativa de 25,25% e 51,79%, respectivamente, concentrando 77,05% dos eventos.



O gráfico abaixo fornecido em mesmo documento ilustra os dados da tabela acima:

Gráfico I – Distribuição das horas de treinamento por faixa de horas de treinamento



Fonte: Resposta da Gerente Executiva da Gerência de Gestão de Pessoas a Solicitação de Auditoria nº 201407640/014 de 07/07/2014.

A distribuição dos eventos é marcada por dados extremos, fato que influenciou o resultado do indicador.

Conclui-se que a média aritmética não é adequada para representar a qualidade de uma população por ser influenciada por dados extremos: como ocorreu no caso em tela.

Diante do exposto, entende-se que o referido indicador não representa adequadamente a características do fenômeno monitorado.

- Comparabilidade

A fórmula do indicador é simples, de forma que sua comparabilidade externa e interna são possíveis, no entanto, como salientado no tópico anterior, o indicador não é suficiente para representar o fenômeno pretendido.

- Confiabilidade

O procedimento de construção do indicador envolve dois sistemas corporativos, além do editor de planilha eletrônica - Excel. Dois funcionários são responsáveis pela sua construção: um na alimentação de dados e o outro na extração de dados e geração do indicador. Por envolver mais de um sistema e ter etapas manuais, o procedimento poderia ser melhorado. No entanto, o risco de erro não é relevante e uma alteração do procedimento poderia ocasionar uma relação custo-benefício negativa.

- Acessibilidade

Existe facilidade na obtenção de dados para as variáveis que compõem o indicador. A sua fórmula de cálculo é de simples entendimento, porém o uso da média aritmética



como parâmetro pode induzir o público em geral a conclusões equivocadas sobre o fenômeno medido.

- **Economicidade:**

Como os dados são de fácil obtenção e a construção do indicador é feita por funcionários da própria Companhia, seu custo não é relevante.

Eficiência em Processos e Eficiência na Operação

- **Completude**

De acordo com informação encaminhada pelo Gerente Executivo de Controles Internos, constante em anexo ao Ofício nº 1306/2014 de 13/06/2014, os indicadores eficiência em processos e eficiência na operação têm o objetivo de elevar a eficiência operacional com base na gestão eficiente, no redesenho e informatização de processos e na inovação.

Os dois indicadores relacionam elementos da despesa com a receita operacional líquida.

O indicador eficiência em processos é utilizado para medir a eficiência operacional através do acompanhamento orçamentário dos gastos com a estrutura administrativa necessária para o funcionamento da Companhia.

Por sua vez, o indicador eficiência na operação é utilizado para medir a eficiência operacional através do acompanhamento orçamentário dos custos com itens orçamentários relativos à operação e os riscos inerentes, medindo o impacto da variação destes gastos na receita operacional líquida da Companhia.

Ambos indicadores são adequados para acompanhar o objetivo estratégico da Companhia com que se relacionam: elevar a eficiência operacional.

- **Comparabilidade**

O resultado alcançado no último exercício para o indicador eficiência em processos foi de 59,7% e o de eficiência na operação foi de 35,4%.

Tais resultados são passíveis de análises históricas internas e, como utilizam de elementos da Demonstração do Resultado de Exercício, externas.

- **Confiabilidade**

Os valores atribuídos às variáveis são extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício DRE da Companhia, portanto são dados considerados confiáveis e auditáveis.

- **Acessibilidade**

Existe facilidade na obtenção de dados, pois os valores atribuídos as variáveis são extraídos da Demonstração do Resultado de Exercício DRE da Companhia e facilidade de compreensão dos resultados pelo público em geral.



- Economicidade:

Como os dados são de fácil obtenção e a construção dos indicadores é feita por funcionários da própria Companhia, seu custo não é relevante.

2.4 Avaliação da Gestão de Pessoas

A Cobra Tecnologia, em atendimento à determinação do Acórdão 1705/2007, do Acórdão 2132/2010 do TCU e do 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), de acordo com o seu Relatório de Gestão.

A tabela abaixo consolida os dados da força de trabalho das tabelas fornecidas pela Companhia:

Quadro V – Composição da força de trabalhos da Cobra.

Categoria	Quantidade em 31/12/2012	%	Quantidade em 31/12/2013	%
Funcionários próprios*	1676	42,04%	2174	46,12%
Terceirizados abrangidos (na área meio e área fim) pelo PCCS (em fase de substituição)	424	10,64%	295	6,26%
Terceirizados área meio não abrangidos pelo PCCS	214,25	5,37%	154,25**	3,27%
Terceirizados área fim não abrangidos pelo PCCS – Operadores e prepostos	1672	41,94%	2091	44,35%
Total	3986,25	100,00%	4714,25**	100,00%

Fonte: Respostas a SA 201407640/004, SA 201407640/011, SA 201407640/013 e SA 201407640/016.

* contempla funcionários cobra tecnologia, DAS e cedidos do Banco do Brasil.

**de acordo com a Companhia, a quantidade de 0,25 refere-se ao cargo de Engenheiro no contrato DGCO nº 00130/2010 deve-se ao fato de que, conforme a especificação da prestação do serviço anexo do contrato, este cargo não é dedicado/exclusivo para prestação de serviço para a Companhia, devendo apenas realizar visitas com periodicidade semanal ou quinzenal.

De acordo com o quadro, percebe-se que houve uma redução na terceirização de cargos abrangidos pelo PCCS, conforme a citada determinação do TCU e o TAC firmado com o Ministério Público do Trabalho do Rio de Janeiro. No entanto, existe terceirização relacionada à área fim da Companhia para os cargos denominados de operadores e prepostos. De acordo com a Cobra Tecnologia, tais terceirizações não seriam consideradas irregulares, pois os cargos referidos foram excluídos do PCCS da Companhia. No entanto, não restou evidenciada a emissão de parecer jurídico para cada contratação.



2.5 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.

2.6 Avaliação do Cumprimento das Recomendações da CGU

A CGU emitiu oito recomendações para a unidade auditada durante o exercício de 2013. Até maio de 2014 foi constatado o atendimento de sete dessas recomendações, restando apenas uma delas em atendimento. Há ainda outra recomendação emitida em 2011 em aberto.

Das recomendações atendidas, destacam-se:

- a instituição de mecanismo permanente para monitoração das ações do PDTI, que propiciará maior controle da execução das ações de TI em consonância com o que fora planejado para o período, fortalecendo, conseqüentemente, os instrumentos de planejamento tático e estratégico;
- a elaboração de estudo sobre as normas utilizadas pela Administração Pública e boas práticas indicadas para contratação de produtos e serviços de TI, identificando oportunidades de alteração e complementação dos normativos internos da Companhia. Em consequência dos estudos realizados foram editadas as normas internas NI640 e NI62 com os respectivos objetivos: “*Fornecer procedimentos para avaliar a melhor estratégia de fornecimento de TI pela DITEC, com embasamento técnico e científico no processo decisório de fazer ou comprar, aplicando a avaliação de riscos e a análise estratégica de fornecimento, aumentando a qualidade das soluções de TI e decisões com melhor custo-benefício.*” e “*Estabelecer procedimentos e atribuições para o processo de planejamento de contratações de soluções de tecnologia da informação da DITEC na BB Tecnologia e Serviços.*”; e,
- a elaboração de planejamento para substituição dos terceirizados em atividade na GDM - Gerência de Desenvolvimento *Mainframe* e Teste de *Software*, que apresentara quase o dobro de funcionários terceirizados trabalhando em atividades fins da Companhia em relação aos empregados da própria Cobra Tecnologia. Conforme registrado no relatório de auditoria à época, embora houvesse um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta – TACC vigente entre a Companhia e o Ministério Público do Trabalho com o objetivo de reduzir o número de terceirizados, não havia um planejamento detalhado específico para a GDM, o que poderia por em risco o cumprimento do TACC ou o fornecimento do serviço ao cliente Banco do Brasil.



Quanto à recomendação datada de 2011, trata-se da execução periódica do Plano de Recuperação de Negócios – PRN da Companhia. Criado e formalizado, o PRN tem sido executado, mas, por problemas técnicos, ainda não logrou êxito total, restando ainda algumas limitações a serem superadas. O Gerente de Controle Interno da Cobra Tecnologia informou que a área tem acompanhado constantemente a evolução do projeto.

2.7 Avaliação do CGU/PAD

A fim de se verificar o cumprimento da Portaria CGU nº 1.043/2007, que regulamenta o CGU-PAD, foram feitos questionamentos ao gestor da Cobra Tecnologia sobre o cumprimento da mencionada portaria. O Gerente Executivo de Controles Internos informou que a Cobra Tecnologia tem o entendimento de que a referida portaria não se aplica à Companhia, de acordo com o Parecer Jurídico nº 441 de 17/09/2013 do seu setor jurídico.

De acordo com esse parecer, *“o parágrafo único, do art. 20, da Lei 10.683/2003 e o art. 2º do Decreto 5.480/2005 não incluem as sociedades de economia mista como integrante do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Logo, as entidades controladas por sociedades de economia mista não estão incluídas, já que possuem a mesma natureza jurídica de suas controladoras”*.

2.8 Avaliação do Parecer da Auditoria Interna

O órgão de controle interno optou por incluir a avaliação do parecer de auditoria considerando a seguinte questão de auditoria: *“O parecer de auditoria contém todos os elementos previstos conforme consta na DN TCU nº 124/2012?”*.

A metodologia consistiu na avaliação do Parecer de Auditoria encaminhado no Processo de Contas n.º 00218.001269/2014-71.

A partir dos exames aplicados, concluímos que o parecer de auditoria continha todos os elementos previstos.

2.9 Ocorrências com dano ou prejuízo

Entre as análises realizadas pela equipe, não foi constatada ocorrência de dano ao erário.



3. Conclusão

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

- Insuficiência de indicadores para medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes;
- O indicador de desempenho “Média de Horas de Treinamento por Empregado” não representa o fenômeno pretendido;
- Ausência de análise jurídica específica para as Contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos.

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, 20 de agosto de 2014.

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

Ausência de informações obrigatórias e inconsistência de dados no Relatório de Gestão de 2013.

Fato

A unidade jurisdicionada elaborou todas as peças a ela atribuídas pelas normas do Tribunal de Contas da União para o exercício de referência.

Foi analisado o Relatório de Gestão da Cobra Tecnologia S.A. do exercício de 2013 com vistas a verificar se o mesmo atendia aos formatos e conteúdos obrigatórios nos termos da DN TCU nº 127/2013, da DN TCU nº 132/2013 e da Portaria-TCU nº 175/2013.

Foram identificadas as seguintes desconformidades:

Quadro – Desconformidades no Relatório de Gestão do exercício de 2013

Item	Desconformidade	Página	Item do Anexo Único da Portaria TCU nº 175 de 09/07/2013
1	Ausência da descrição sobre como os macroprocessos foram conduzidos pela Companhia no exercício de referência do relatório.	15	1.4
2	Não foram informados os principais parceiros da Companhia (públicos ou da iniciativa privada).	15	1.6
3	Valores divergentes entre o Relatório de Gestão 2013 e o Plano Diretor 2013-2014 para as seguintes metas: “Retorno sobre PL”, “ROB TOTAL” e “Percentual em Novos Negócios”.	21	2.3
4	Ausência da remuneração mensal de cada um dos membros (titulares e suplentes) dos conselhos de administração e fiscal.	27	3.3.2
5	Cálculos incorretos da “Variação $(A/B-1)*100$ ” para os Grupos de Despesa Corrente 1, 2 e 3.	30	4.1.1
6	Ausência de análise crítica quanto à necessidade de alocação de imóveis.	49	6.3
7	Dados incorretos no Quadro A.5.2.1, que trata de informações sobre terceirização de cargos pertencentes ao plano de cargos da entidade.	42	5.2.1

Fonte: Elaborado pela equipe de auditoria.

Por meio da SA nº 201407640/005 foram solicitados esclarecimentos quanto aos itens apontados. Segue um resumo, produzido pela equipe de auditoria a partir das evidências coletadas, relativo à situação de cada item:

Item 1 – Não foram esclarecidos os motivos pelo qual a informação não consta do Relatório de Gestão, mas foi fornecido o conteúdo e o mesmo anexado ao presente processo de prestação de contas;



Item 2 – A unidade ratificou o posicionamento que não tem parceiros públicos ou da iniciativa privada;

Item 3 – A unidade informou que ocorreu uma reprogramação do orçamento em dezembro de 2013, aprovada por meio da Nota Técnica 2013/390/PRESI/DIFIS, para “*definir novas metas para os indicadores afetados pela não realização de alguns novos negócios conforme o previsto e recompor o indicador do Percentual de Novos Negócios, incluindo aqueles não considerados inicialmente quando da elaboração do Plano Diretor.*”. O Relatório de Gestão de 2013 apresentou os novos valores estabelecidos na Nota Técnica.

Item 4 – As respectivas remunerações foram incluídas no presente processo de contas como peça complementar ao Relatório de Gestão. A unidade alega “*razões de confidencialidade*” no Ofício PRESI 040/2014, que encaminhou as peças complementares ao Relatório de Gestão 2013, para não incluir no corpo do Relatório de Gestão a remuneração mensal de cada um dos membros (titulares e suplentes) dos conselhos de administração e fiscal. Registra-se que o Anexo Único da Portaria TCU nº 175/2013, em seu item 3.3.2, faculta que o Relatório de Gestão apresente o nome do membro de conselho de modo abreviado, conforme exemplo a seguir: “*João Ferreira Campos, em Campos, J.F.*”.

Item 5 – A Portaria TCU nº 175/2013 continha fórmula incorreta, “*Variação (B/A-1)*100*”, e diferente da constante do arquivo com os quadros separados, a qual se apresentava correta, “*Variação (A/B-1)*100*”. O quadro corrigido foi anexado ao presente processo de prestação de contas.

Item 6 – Não foram esclarecidos os motivos pelo qual a informação não consta do Relatório de Gestão, mas foi fornecido o conteúdo e o mesmo anexado ao presente processo de prestação de contas.

Item 7 – A unidade confirmou que houve divergência no quadro apresentado constante do Relatório de Gestão de 2013, mas não explicou os motivos dessa divergência. O quadro retificado, apresentado na resposta à SA nº 201407640/009, foi anexado ao presente processo de contas.

1.1.1.2 INFORMAÇÃO

Avaliação do atendimento de recomendações emitidas pela CGU para a Cobra Tecnologia

Fato

Com o objetivo de identificar o panorama geral de cumprimento das recomendações desta CGU (atualizado até maio de 2014), segue quadro onde são listadas as recomendações pendentes de atendimento e todas as recomendações emitidas no exercício de 2013 (tenham sido atendidas ou não).



Quadro – Situação das Recomendações da CGU

Item	N.º do Relatório de Auditoria	Descrição da constatação	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.	Após a criação/formalização dos planos de Continuidade de Negócio, executar periodicamente o Plano de Recuperação de Negócios (PRN).	Em atendimento
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.	Explicitar no PETI, por ocasião da próxima revisão desse documento, o alinhamento entre os objetivos nele estabelecidos com os objetivos definidos na Estratégia Corporativa em vigor.	Atendida
3	201306137		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.	Em atendimento
4	201306137		Instituir mecanismo permanente para monitoramento das ações previstas no PDTI.	Atendida
5	201306137		Divulgar e manter em local de fácil acesso na Intranet o PETI e o PDTI da empresa atualizados.	Atendida
6	201306137		Alto grau de dependência em relação a funcionários terceirizados por contrato que inclui serviços de desenvolvimento de sistemas por posto de trabalho.	Elaborar estudo sobre as normas utilizadas pela Administração Pública (IN 04/2010 - MPOG) e boas práticas indicadas para contratação de produtos e serviços de TI, identificando oportunidades de alteração e complementação dos normativos internos da empresa. Implementar as alterações indicadas pelo estudo.
7	201306137		Elaborar planejamento para substituição dos terceirizados em atividade na GDM - Gerência de Desenvolvimento Mainframe e Teste de Software, incluindo cronograma detalhado.	Atendida
8	201306137	Descumprimento do prazo, previsto do art. 7º da IN/TCU n.º 55/2007, de cadastramento dos atos de admissão no SISAC em 7,6% das admissões da COBRA, no exercício de 2012.	Validar a eficácia dos procedimentos/pontos de controle criados para garantir o tempestivo cadastramento dos atos de admissão e desligamento no SISAC, a fim de cumprir o prazo, de 60 (sessenta) dias, estabelecido no art. 7º da IN/TCU n.º 55/2007.	Atendida



Item	N.º do Relatório de Auditoria	Descrição da constatação	Descrição da recomendação	Situação Atual das recomendações
9	201306137		Adotar procedimentos/pontos de controle que garantam o envio tempestivo das informações solicitadas por meio do Ofício-Circular n.º45/2010/CGU-Regional/RJ, que reitera a necessidade do encaminhamento trimestral à CGU/Regional-RJ de: (a) cópia das publicações no Diário Oficial da União (DOU) das portarias autorizadas dos editais de abertura e homologação dos concursos, realizados no período (em meio magnético, no formato PDF); e (b) número dos atos admissionais cadastrados no SISAC, por mês, originados dos concursos citados no item anterior.	Atendida

Fonte: Monitor Web, NT n.º 1.232 /2014/NAC4/CGU-Regional/RJ/CGU-PR, Resposta à Solicitação de Auditoria n.º 201407640/007 e consulta ao SISAC.

No item 9.2.1 de seu Relatório de Gestão de 2013, a Cobra Tecnologia apresentou a recomendação constante do item 1 como “Atendida”, o que diverge da interpretação desta CGU. Por meio da SA n.º 201407640/007, a equipe de auditoria solicitou à Companhia que prestasse os esclarecimentos quanto à classificação aplicada. Segue a transcrição da resposta fornecida:

“A Companhia, após elaborar o Plano de Recuperação de Negócios (PRN) que contém planejamento de testes e realizar os primeiros testes em 2013, considerou que a recomendação foi atendida.

A CGU ao avaliar o posicionamento da Companhia e após examinar o PRN e os documentos de testes realizados em 2013, concluiu que a recomendação somente seria dada como concluída após a execução bem sucedida da rotina de testes completa em março de 2014.

Em março de 2014 foi realizado novo teste que não logrou êxito em função de problemas de hardware. A DITEC/GTI identificou que após a atualização da infraestrutura de servidores no RJ a migração das máquinas atuais para o ambiente de São Paulo causaria uma janela de indisponibilidade do ambiente de contingência existente no DC São Paulo de aproximadamente três meses, devido à incapacidade de atualização das máquinas ali instaladas. Diante desta constatação e do planejamento de movimentação da Infraestrutura de processamento do Rio de Janeiro para novo ambiente hospedado no Data Center do Banco do Brasil em Brasília, foram iniciadas as seguintes tratativas:

- a) Identificação de ambiente físico em Brasília;*
- b) Levantamento de necessidades para hospedagem dos servidores;*
- c) Planejamento da migração.*

Esta migração permitirá a movimentação do novo servidor já para Brasília com sua implantação em regime de contingência com a operação atual do Rio de



Janeiro, após esta fase o deslocamento das máquinas atuais do Rio para São Paulo. Este novo modelo nos permitira desfrutar de ambientes de Data Center com alto grau de segurança por compartilhar do ambiente de processamento do Banco do Brasil além de permitir a realização da reforma” prevista no prédio da Matriz da BBTs no Rio de Janeiro sem riscos para as operações críticas da empresa.

Ainda não é possível definir o prazo para esta primeira fase de migração, mas pretendemos finalizar o plano até o final de julho/14 quando teremos todas as ações e prazos definidos.

Até a conclusão da migração a situação de contingência será atendida com a estrutura atual existente em São Paulo que mesmo com algumas limitações atendem o PRN inicial. Novo teste do PRN está previsto para julho/14.

Em Jun./2014, a CGU voltou a examinar o assunto e considerou que a recomendação foi parcialmente atendida e que a verificação da conclusão do plano de migração de servidores e da validação do PRN será realizada em futura auditoria.

Concluindo, quando do preenchimento do Relatório de Gestão, consideramos que a recomendação de “Após a criação/formalização dos planos de Continuidade de Negócio, executar periodicamente o Plano de Recuperação de Negócios (PRN)” foi atendida em função de termos criado rotinas de testes periódicos do PRN com realização de testes em 2013, conforme recomendado pela CGU. As informações prestadas pela CE PRESI 036/2013 sobre o andamento dos testes e aprimoramento do PRN visaram repassar para CGU as informações de aprimoramento do processo em função do encaminhamento dado ao assunto pelo Órgão em 2013: “recomendação somente será dada como concluída após a execução bem sucedida da rotina de testes completa em março de 2014”.”.

Em que pese os esforços investidos pela Companhia na definição e testes do Plano de Recuperação de Negócios, conforme citado na própria resposta fornecida, a CGU, “... ao avaliar o posicionamento da Companhia e após examinar o PRN e os documentos de testes realizados em 2013, concluiu que a recomendação somente seria dada como concluída após a execução bem sucedida da rotina de testes completa em março de 2014.”, o PRN ainda não logrou êxito completo. Em vista da situação apresentada, a recomendação ainda não foi considerada atendida quando da revisão do Plano de Providências Permanente – PPP, realizada por esta Controladoria em maio de 2014 e encaminhada à Cobra Tecnologia S.A. em 13/06/2014 por meio do Ofício nº 15.216 /2014/NAC-4/CGU-Regional/RJ/CGU-PR.

Quanto às recomendações listadas como atendidas no quadro exposto, todas já tinham sido avaliadas em trabalhos anteriores desta Controladoria, com exceção da descrita no item 8, a qual seu atendimento foi atestado pela equipe de auditoria durante o trabalho atual. Em consultas ao SISAC, verificou-se que a unidade vem cadastrando e encaminhando os atos admissionais para esta CGU dentro do prazo de 60 dias a contar da data do efetivo exercício do servidor, conforme preconiza o Art. 7º da Instrução Normativa TCU nº 55/2007.



1.1.1.3 INFORMAÇÃO

Verificação do atendimento à Portaria CGU nº 1.043/2007, que estabelece a obrigatoriedade de uso do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares - CGU-PAD.

Fato

A fim de se verificar o cumprimento da Portaria CGU nº 1.043/2007, que regulamenta a utilização do Sistema CGU-PAD, foram feitos questionamentos ao gestor da Cobra Tecnologia sobre o cumprimento da mencionada portaria pela Solicitação de Auditoria nº 201407640/002 de 06/06/2014. Em resposta, o Gerente Executivo de Controles Internos da Cobra Tecnologia, por meio do Ofício nº 1306/2014 de 13/06/2014, se manifestou nos seguintes termos:

“A Companhia não possui Normativo relacionado ao registro de informações no CGU-PAD por entender que a Portaria não é aplicável a Cobra (vide Parecer Jurídico 441/2013). Informamos que a empresa possui o Normativo 116 – Regulamento Disciplinar, que foi encaminhado por correio eletrônico em 10/06/2014 às 19:18 min.”.

O citado Normativo não contempla a comunicação dos processos administrativos e sindicâncias dos funcionários daquela Companhia à CGU. Dessa forma, o entendimento da Cobra Tecnologia é que a Portaria CGU nº 1.043/2007 não se aplica à Companhia. Tal entendimento é embasado no Parecer Jurídico 441/2013 que traz o seguinte parágrafo em sua conclusão:

“o parágrafo único, do art. 20, da Lei 10.683/2003 e o art. 2º do Decreto 5.480/2005 não incluem as sociedades de economia mista como integrante do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Logo, as entidades controladas por sociedades de economia mista não estão incluídas, já que possuem a mesma natureza jurídica de suas controladoras”.

O parágrafo único, do art. 20, da Lei 10.683/2003 traz os seguintes dizeres:

“Os órgãos e as entidades da administração pública federal estão obrigados a atender, no prazo indicado, às demais requisições e solicitações do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União, bem como a comunicar-lhe a instauração de sindicância, ou outro processo administrativo, e o respectivo resultado.”.

Está claro que a Cobra Tecnologia, como sociedade de economia mista, é referenciada no trecho “órgãos e as entidades da administração pública federal”. Em verdade, tal locução engloba todos os entes federais, pois não se refere apenas aos órgãos federais, mas sim aos “órgãos e entidades federais”.



A Portaria CGU nº 1.043/2007, por sua vez, faz referência expressa ao citado dispositivo em seu preâmbulo, nada mais sendo o Sistema de Gestão de Processos Disciplinares - CGU-PAD que a regulamentação do parágrafo.

2 GESTÃO OPERACIONAL

2.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1.1 EFETIVIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS

2.1.1.1 INFORMAÇÃO

Incremento no lucro líquido da Companhia, ajustes no balanço patrimonial e atingimento parcial de metas.

Fato

A Cobra Tecnologia S.A. obteve lucro líquido de R\$ 26,11 milhões no exercício de 2013, R\$ 8,12 milhões a mais que em 2012, conforme pode ser visto no quadro a seguir, que apresenta, em milhares de reais, os resultados dos exercícios de 2013 e 2012.

Quadro – Demonstração dos Resultados dos Exercícios 2013 e 2012

	2013	2012
Receita Operacional Bruta	616.136	594.315
Vendas	20	10
Serviços	616.116	594.305
Deduções	(86.022)	(77.959)
Impostos s/ vendas e serviços	(86.022)	(77.959)
Receita Operacional Líquida	530.114	516.356
Custos dos Produtos e Serviços	(455.720)	(447.121)
Lucro Bruto	74.394	69.235
Despesas Operacionais	(97.741)	(54.450)
Despesas gerais e administrativas	(51.947)	(47.321)
Provisão para contingências	(19.438)	(4.957)
Provisões para perdas em créditos	(26.355)	(1.791)
Outras despesas operacionais	(1)	(381)
Lucro (Prejuízo) Operacional antes dos Encargos Financeiros Líquidos	(23.347)	14.785
Encargos Financeiros Líquidos	6.299	4.545
Receitas Financeiras	10.473	13.381
Despesas financeiras	(4.174)	(8.836)
Resultado antes dos Impostos e Participações	(17.048)	19.330
Provisão para IR e CSLL	(4.213)	238
IR e CSLL Diferidos	49.006	-
Provisão p/ PLR dos Empregados	(1.630)	(1.571)



	2013	2012
Lucro Líquido do Exercício	26.115	17.997

Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2013

Pela leitura dos dados informados é possível identificar expressivos incrementos nas despesas com provisões para contingências e para perdas em créditos. Também é observada a ativação de créditos tributários na ordem de R\$ 49 milhões.

A Nota Técnica nº 2014/005 – DIFIS, de 04/01/2014, emitida pelo Gerente Executivo Financeiro, dá ciência à Diretoria Executiva dos eventos não recorrentes realizados no Balanço Patrimonial da Companhia em 2013, os quais o resumo se encontra a seguir:

Quadro – Ajustes no Balanço Patrimonial de dezembro de 2013

Evento	Valor (milhares de R\$)
Ativo Fiscal Diferido	49.006
Lei do Bem (Lei 11.196/2005)	2.800
Provisão para Contingências	(8.854)
Provisão – Perda em Imóvel	(325)
Ajustes “Informações suprimidas por solicitação da unidade auditada, em função de sigilo, na forma da lei”.	(29.000)
Provisão Obsolescência Estoques	(2.517)
Provisão Rescisão de Terceirizados	(7.200)
Líquido	3.910

Fonte: Nota Técnica nº 2014/005 – DIFIS, de 04/01/2014.

Quanto às metas estabelecidas para os indicadores definidos no Planejamento Estratégico da Companhia vigente em 2013, seguem os valores apurados:

Quadro – Metas Planejadas e Realizadas em 2013

Indicadores	Meta Planejada	Realizado
Margem Bruta (%)	16,0	14,0
Margem EBITDA (%)	5,1	-3,4
Retorno sobre PL (%)	13,5	18,0
ROB (R\$mil)	607	616
ROB em Novos Negócios (%)	18,7	19,3
Horas de Treinamento no ano por empregado	25,0	34,2
Eficiência em Processos (%)	57,6	59,7
Eficiência na Operação (%)	35,6	35,4

Fonte: Anexo à resposta da SA nº 201407640/001.

Dos oito indicadores definidos, seis tiveram suas metas superadas e dois não atingiram as metas definidas, com destaque para a “Margem EBITDA”, que ficou 3,4% negativa, distanciando-se da previsão de 5,1% positiva. Conforme descrito no Relatório de Gestão de 2013, “O efeito do indicador EBITDA, que inverteu o sinal, ocorreu em função de eventos extraordinários referentes a ajustes contábeis no balanço patrimonial da Companhia, em dezembro de 2013, decorrentes da constituição de diversas provisões no balanço da Companhia, não previstas quando da elaboração do orçamento anual.”. Tais provisões encontram-se listadas no quadro “Ajustes no Balanço Patrimonial de dezembro de 2013”.



2.1.1.2 INFORMAÇÃO

Prejuízo contabilizado e lucro aquém do esperado nas áreas de Crédito Imobiliário e Microfilmagem respectivamente.

Fato

Quanto aos resultados obtidos por cada área de negócio da Companhia em 2013, segue quadro que compara o lucro bruto esperado com o realizado.

Quadro – Lucro Bruto por Área de Negócio

Área de Negócio	Lucro Bruto Orçado (R\$ mil)	Lucro Bruto Realizado (R\$ mil)	Diferença (%)
“Informações suprimidas por solicitação da unidade auditada, em função de sigilo, na forma da lei”.			

Fonte: DRE fornecidos como anexos à resposta da SA 201407640/001.

Por meio da SA nº 201407640/006 solicitamos esclarecimentos quantos às divergências entre o orçado e o realizado referentes às áreas de negócio Fábrica de *Software*, Microfilmagem e Crédito Imobiliário, que apresentaram diferenças relativas mais significativas. Seguem, respectivamente, as respostas apresentadas:

Fábrica de Software:

“O desvio no lucro bruto da Fábrica de Software deve-se: ao i) incremento dos volumes demandados pelo cliente Banco do Brasil e ao ii) faturamento retroativo de R\$ 2,4 milhões referente à diferença de preços atualizados pelo novo modelo de contrato com o BB.”

Microfilmagem:

Resposta inicial:

“A justificativa do desvio do realizado em relação ao orçado de 2013 da Microfilmagem, deve-se, principalmente, ao aumento nos custos de Mão de Obra Terceirizada. O desvio deve-se ao aumento dos custos a partir de set-13 com horas extras realizadas a maior para atendimento de pedidos no Redoc (Microfilmagem e Recuperação de Documentos) decorrente de demandas judiciais e CPI, incremento no quadro de prestadores para atender à expectativa de volumes até o final do ano, reajuste salarial pelo Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e pagamento da 2ª parcela do 13º salário.”



Complementação de resposta:

“I. Quando da elaboração do orçamento 2013 encontrava-se em andamento a negociação com o cliente do negócio de Microfilmagem, com diagnóstico para revisão do modelo contratual. O contrato até então vigente datava de 2008, sendo que essa operação é realizada pela COBRA-BBTS há cerca de 13 anos. Tratava-se de um modelo de contrato que carecia de ser revisado pois os volumes decaíram ao longo do tempo em função das novas tecnologias em implantação/uso no mercado. O uso de microfilme para armazenagem segura de dados, com garantia de não violação, vem sendo substituída pelo uso da imagem digital.

II. O contrato de Microfilmagem, que abrange tanto o serviço de recebimento de documentos bancários e seu registro em microfilmes, originais e cópias, o armazenamento desses microfilmes-cópias e posterior reprodução do mesmo quando solicitado pelo cliente (daí a sigla REDOC, que significa "reprodução de documentos"), tinha encerramento de sua vigência, naquela época, previsto para agosto de 2013.

III. Planejava-se que mesmo antes de agosto/13 teríamos um novo objeto contratual, dada a necessidade de revisão de modelo e preços desse contrato. A assinatura de um novo instrumento contratual com um novo modelo (nova metodologia e novos preços) permitiria um melhor equilíbrio dessa operação, com cláusulas que mitigassem o risco de baixo resultado em função da falta de previsibilidade de volumes para REDOC, uma vez que esses volumes dependam de demandas externas (clientes, judiciais e CPI-Comissões Parlamentares de Inquérito).

IV. A falta de previsibilidade de demanda de produção incorria num alto custo com contingente operacional disponível para um alto volume previsto contratualmente (disponibilidade operacional), porém nem sempre atingido devido ao mesmo só ser possível de ocorrer se ocorressem demandas de clientes, ou oriundas de processos judiciais ou CPI.

V. Ocorre que devido a extensão de tempo de negociação desse novo instrumento contratual, o contrato até então vigente até agosto/13 foi prorrogado em caráter excepcional por mais 3 meses, tendo sido o novo contrato assinado com vigência a partir de novembro/13.

VI. Concomitante a revisão de modelo contratual, planejou-se também no orçamento que a partir de 2013 a operação, então realizada em duas Unidades Produtivas distintas (a Microfilmagem é feita na Unidade de Piraí/RJ e a armazenagem e reprodução dos filmes - REDOC - é feita na Unidade de Taboão da Serra/SP), seria centralizada em uma Unidade Produtiva somente (no caso será em Piraí, por representar o menor custo para a Empresa). No entanto essa centralização não ocorreu em 2013, pois a assinatura do novo contrato era fundamental para tomada de providências relacionadas - somente poderíamos realizar as despesas necessárias com a devida cobertura da contrapartida devidamente assinada, ou seja, se iniciariam a partir do novo contrato.



VII. Com a assinatura do novo objeto contratual, em novembro/13 se percebe a melhoria significativa de resultado operacional, não somente em função do grande volume de REDOC demandado (CPI e Judiciais), mas como fruto da revisão do modelo contratual - há preço diferenciado a partir de determinada quantidade de reproduções (escalabilidade). Com os faturamentos de novembro e dezembro de 2013 foi possível equilibrar o resultado econômico-financeiro dessa operação, não tendo sido todavia possível se alcançar os resultados planejados no orçamento pelo pouco tempo transcorrido desde a assinatura desse novo instrumento. Em 2012, o prejuízo da operação foi de R\$1,9 milhão e até Mai./14, o negócio apresentou lucro líquido acumulado de R\$ 571 mil, que correspondeu a uma margem bruta de 12% (Lucro Bruto/ROL).

VIII. Encontra-se em andamento as providências para centralização da operação em única Unidade Produtiva, em Pirai, cuja previsão de implantação é outubro/14.”.

Crédito Imobiliário:

Resposta inicial:

“O desvio entre o orçado e o realizado do Crédito Imobiliário deve-se à i) antecipação dos custos com pessoal para adiantamento da curva de aprendizagem e treinamento, e ii) realização dos volumes abaixo do previsto.”.

Complementação de resposta:

“As estimativas de volumes de produção ocorreram na primeira especificação técnica com base em informações obtidas junto ao cliente Banco do Brasil (item 4.13 da NT DINEG nº 2013/186). Os serviços começaram a ser prestados no mês de agosto de 2013.

Resultados:

As principais causas do prejuízo de R\$ 3,6 milhões do negócio em 2013 foram:

a) a curva de aprendizagem dos funcionários da BBTS - os aprovados no concurso para técnicos administrativos, via de regra, não detem conhecimentos da área operacional e dos aplicativos utilizados na produção. Após os primeiros meses de execução das atividades, foi possível estabelecer os tempos de 4 e 7 meses para atingimento das produções mediana e plena, respectivamente, dentro do processo da curva de aprendizagem. A previsão inicial era de que esses parâmetros seriam atingidos em tempo menor;

b) falta de acessos a aplicativo por parte dos funcionários da BBTS - para superar esse dificultador, foram criados protocolos acessórios para viabilização de acesso aos aplicativos. Assim, quando necessário o acesso, aciona-se o BB/CENOP Imobiliário, através de protocolo acessório específico no sistema de workflow do Banco. A solução, embora funcional, aumentou o tempo de processamento das operações, elevando os estoques a cargo de cada técnico, criando mais um componente dificultador e, conseqüentemente, reduzindo a produção diária, em relação ao previsto;



c) falta de modelo e material de treinamento adequado - o curto espaço de tempo definido para iniciar as atividades do crédito imobiliário em Goiânia, não permitiu a formatação de treinamento prévio adequado ao modelo de implementação de atividade tão complexa. Assim, houve maior dificuldade na capacitação das equipes, nos primeiros meses, e a produtividade diária a ser alcançada, levou mais tempo que o esperado;

d) formato do Anexo Operacional - documento com as regras a serem observadas pela BBTS nas verificações e edições de contratos das operações de crédito imobiliário. As versões iniciais necessitavam de uma melhor definição dos aspectos operacionais que dificultavam o processo de aprendizagem. O tempo para consulta das exigências das diversas modalidades de operações, era maior que o esperado, comprometendo a produção diária;

e) o movimento de paralisação dos funcionários do BB - impactou o processo produtivo da BBTS Imobiliário, com reflexos até dezembro de 2013, para regularização dos estoques.

Até Mai./14 a operação sinaliza recuperação, tendo apresentado receitas brutas acumuladas de R\$ 5,5 milhões e prejuízo acumulado de R\$ 935 mil, sendo que no período de Mar./14 até Mai./14 registrou-se um resultado positivo de R\$ 801 mil.

O resultado positivo apurado no período de Mar./14 até Mai./14 decorre do expressivo aumento de volume de propostas de operações de crédito imobiliário processadas, dado o amadurecimento da curva de aprendizagem dos funcionários da BBTS, conforme a seguir:

Mês	Quantidade	% do mês anterior
jan/14	1.540	11%
fev/14	2.896	88%
mar/14	3.384	17%
abr/14	4.378	29%
mai/14	5.185	18%
Total jan a mai/14	17.383	

Para os próximos meses prevê-se aumento gradual mensal na quantidade de propostas de operações de crédito imobiliário a serem processadas pela BBTS, principalmente com a entrada de operações de Repasse, sem incremento no quadro de pessoal. As expectativas para o período de Jun. a Dez./14 são as seguintes:

Mês	Quantidade	% do mês anterior
jun/14	5.200	0%
jul/14	5.800	12%
ago/14	6.100	5%
set/14	6.400	5%
out/14	6.700	5%
nov/14	7.000	4%
dez/14	7.300	4%
Total jun a dez/14	44.500	



É possível identificar nas respostas fornecidas, a forte vinculação dos resultados da Companhia aos movimentos do Banco do Brasil, seja no cenário em que o resultado ficou acima do esperado ou no que ficou aquém. Embora essa dependência seja natural, visto que o Banco é seu principal cliente e, ao mesmo tempo, seu controlador, é necessário que a Cobra Tecnologia S.A. preserve a sustentabilidade de cada negócio do seu portfólio de produtos e serviços, assim como tenha condições de investir em inovação e na melhoria de sua eficiência e competência empresarial como um todo.

O lucro bruto da área de microfilmagem vinha em trajetória descendente nos últimos exercícios, chegando a ter um prejuízo na ordem de R\$1,9 milhão em 2012. Alcançou-se a reversão dessa tendência negativa nos últimos meses de 2013, após entrar em vigor o novo modelo de contratação. As ações descritas relativas à área de microfilmagem, transcritas da resposta da SA nº 201407640/006, especialmente a renegociação contratual com o cliente Banco do Brasil e a busca de um melhor equilíbrio dos custos, vão ao encontro da sustentabilidade necessária aos serviços constantes do portfólio da Companhia.

Quanto à área de Crédito Imobiliário, trata-se de novo serviço prestado pela Companhia ao Banco do Brasil e consiste na execução de algumas etapas do processo de negócio de concessão de financiamento imobiliário a pessoas físicas, antes, realizadas pelo próprio Banco. De acordo com a Nota Técnica nº 2013/186 da Diretoria de Novos Negócios e Relacionamento da Cobra Tecnologia, a composição das tarefas a serem desempenhadas estaria voltada para as seguintes atividades principais:

- Triagem
 - Recepção e distribuição de processos
- Análise quantitativa
 - Verificação da completude da documentação da proposta
- Análise qualitativa
 - Verificação da conformidade
 - Legislação
 - Procedimentos operacionais
 - Confrontação e atualização de dados dos clientes e da proposta
- Edição de contrato
 - Emissão de minutas de contrato e financiamentos
 - Serviços acessórios de apoio à operação
- *Middle Office*
 - Interação com clientes e com a rede
 - Suporte aos serviços relacionados

O novo negócio da Companhia, que iniciou suas atividades em agosto de 2013, registrou um prejuízo de aproximadamente R\$ 3,69 milhões nos meses restantes do respectivo exercício. De acordo com os esclarecimentos apresentados pela Cobra Tecnologia em resposta à SA nº 201407640/006, as principais causas do prejuízo registrado seriam as seguintes:



- curva inicial de aprendizagem dos funcionários da Companhia;
- realização dos volumes abaixo do previsto;
- falta de acessos a aplicativo por parte dos funcionários da Companhia;
- falta de modelo e material de treinamento adequados;
- problemas no documento com as instruções e regras sobre as tarefas a serem desempenhadas; e,
- o movimento de paralisação dos funcionários do Banco do Brasil.

Embora a Companhia tenha reconhecido os problemas que contribuíram para o prejuízo citado, o tempo de *payback* (tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento) previsto no projeto do novo negócio Crédito Imobiliário foi de 14 meses, conforme consta do Anexo III à NT nº 2013/186.

De acordo com a resposta fornecida à SA nº 201407640/006, o volume de serviço vem aumentando nos últimos meses e a tendência seria continuar esse incremento. Foi informado ainda que, de março a maio de 2014, registrou-se um resultado positivo de R\$ 801 mil. Embora positivo, não se pode ainda confirmar a reversão da curva de prejuízo para lucro, o que só poderá ser feito futuramente por meio da observação dos resultados da operação.

Considerando a atenção especial que a Companhia deve ter em relação à sustentabilidade e expansão de seus respectivos negócios e a consequente importância da Auditoria Interna no apoio à consecução desses objetivos estratégicos, foi solicitado à Cobra Tecnologia, por meio da SA nº 201407640/017 que listasse todas as ações de auditoria realizadas em 2012 ou 2013 cujos objetivos fossem:

Item 1 - “a identificação de causas de prejuízo ou de redução não esperada de lucro em alguma das áreas de negócio da BBTS”; ou,

Item 2 - “avaliar os mecanismos de planejamento, de implantação e de monitoramento dos novos negócios da Companhia.”.

Segue a resposta fornecida pela Companhia:

“- Com relação ao item 1 (ações de auditoria com objetivo de identificar causas de prejuízo ou de redução não esperada de lucro em alguma das áreas de negócios). Os trabalhos foram desenvolvidos com objetivo de avaliar as atividades de gestão e operacionais associadas aos negócios, incluindo a verificação do cumprimento de ANS (Acordo de Níveis de Serviços), de forma a identificar eventuais riscos que porventura pudessem gerar impacto nos resultados destas operações.

- Com relação ao item 2 (ações de auditoria com objetivo de avaliar os mecanismos de planejamento, implantação e monitoramento dos novos negócios). Informamos que não houve trabalho específico, dado que neste período o processo de novos negócios encontrava-se em estruturação. No



momento, está em desenvolvimento proposta de planejamento trianual de ações de auditoria e o processo de novos negócios, com as respectivas atividades, consta no mapeamento realizado pela Auditoria Interna.

TRABALHOS REALIZADOS EM 2012

1. Trabalho de Auditoria APN 2012/001

1.1 Objeto - Impressão de Documentos.

1.2 Origem da Demanda - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAINT 2012.

1.3 Objetivos da Auditoria - Avaliar o desempenho obtido nas atividades de impressão de documentos, considerando o atingimento das metas estabelecidas e a qualidade e segurança dos itens impressos.

1.4 Escopo do Trabalho - Análise das atividades de impressão, compreendendo os procedimentos operacionais, logística, realização de transbordos, implementação de auditoria eletrônica, funcionamento de máquinas e equipamentos e o cumprimento do ANS (Acordo de Níveis de Serviço).

1.5 Período de Realização dos Trabalhos – 02/04 a 11/06/2012.

2. Trabalho de Auditoria APN 2012/002

2.1 Objeto - Gestão da Rede de Atendimento (Assistência Técnica).

2.2 Origem da Demanda - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2012.

2.3 Objetivos da Auditoria - Avaliar as unidades descentralizadas quanto aos seguintes aspectos: qualidade da assistência técnica; atingimento de objetivos estratégicos; e gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

2.4 Escopo do Trabalho –

- Serviços prestados às agências do Banco do Brasil, com foco no cumprimento das cláusulas contratuais e no nível de satisfação dos clientes.

- Atendimento às orientações da Matriz.

- Deslocamentos a serviço, visando o aperfeiçoamento dos atendimentos quanto aos aspectos de necessidade, eficiência e redução dos custos.

- Controles e aplicação de peças de reposição e gestão de estoques.

- Adequação da segurança física.

- Composição do quadro de pessoal e processo de autorização de horas adicionais.



- *Capacidade e utilização dos recursos tecnológicos.*
- *Gestão dos Laboratórios de reparo de peças.*
- *Cumprimento das rotinas fisco-tributárias.*

2.5 *Período de Realização dos Trabalhos – 18/06 a 28/09/2012.*

TRABALHOS REALIZADOS EM 2013

3. Trabalho de Auditoria APN 2013/002

3.1 *Objeto - Processamento Eletrônico de Envelopes – PEE.*

3.2 *Origem da Demanda - Auditoria Interna - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2013.*

3.3 *Objetivos da Auditoria - Avaliar o desempenho obtido pelas unidades que executam as atividades de processamento eletrônico de envelopes, considerando as metas estabelecidas, nível de satisfação dos clientes e melhoria da eficiência operacional planejada pela Direção da Companhia.*

3.4 *Escopo do Trabalho -*

Avaliação dos processos de:

- *Recepção e abertura de malotes.*
- *Conferência de numerário e cheques.*
- *Tratamento de cartões de autógrafos e digitalizações.*
- *Gerenciamento de colaboradores de prestadores de serviços subcontratados.*
- *Recursos tecnológicos que suportam a operação.*
- *Sistemas de vigilância e segurança.*

3.5 *Período de Realização dos Trabalhos – 18/02 a 20/05/2013.*

4. Trabalho de Auditoria APN 2013/005

4.1 *Objeto - Processos de Gestão da Operação de Assistência Técnica.*

4.2 *Origem da Demanda - Auditoria Interna - Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2013.*

4.3 *Objetivos da Auditoria - Avaliar o desempenho e a gestão das atividades desenvolvidas pelas gerências responsáveis pelos processos de planejamento e de monitoração de equipamento para a operação de assistência técnica considerando os seguintes aspectos:*



a) existência, manutenção e utilização dos normativos para o caso específico do processo de monitoração;

b) atingimento de objetivos estratégicos e das metas operacionais;

c) gestão dos recursos humanos, materiais e tecnológicos.

4.4 Escopo do Trabalho -

- Processo de planejamento de materiais.

- Processo de planejamento e aquisição de serviços de transporte de peças.

- Processo de controle de metas estratégicas e do ANS – Acordo de Nível de Serviços.

- Processo de monitoração de equipamentos para acionamento da assistência técnica.

- Ações voltadas para o atendimento dos critérios de sustentabilidade ambiental, tais como: descarte de materiais utilizados nas operações de assistência técnica (sucata, de modo geral) e utilização de material reciclado, tanto quanto possível.

4.5 Período de Realização dos Trabalhos – 29/08 a 21/11/2013.”.

Em resumo, verifica-se que a Auditoria Interna da Cobra Tecnologia atua na área finalística da Companhia com o objetivo de melhorar os processos de gestão e operacionais e seus respectivos controles, minimizando, conseqüentemente, riscos que possam impactar no resultado das operações. Embora se constate a capacidade técnica da unidade de Auditoria Interna na realização de suas atividades, não há a prática de a unidade ser provocada a se pronunciar sobre resultados operacionais insatisfatórios. Verifica-se, por exemplo, que a área de Microfilmagem e de Reprodução de Documentos não foi objeto de auditoria nos exercícios de 2012 e 2013, assim como a área de Crédito Imobiliário não está prevista como objeto de auditoria no Planejamento Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT 2014.

Quanto aos novos negócios, é esperado que as causas identificadas como responsáveis pelo prejuízo registrado em 2013 na operação de Crédito Imobiliário sejam analisadas pela Companhia, em especial pela Diretoria de Novos Negócios e Relacionamento, contribuindo para o fortalecimento institucional. Nesse contexto é importante o trabalho da Auditoria Interna da organização, que poderá colaborar com a identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria nas atividades desempenhadas pela citada Diretoria, assim como atuar apoiando o monitoramento de novos negócios. De acordo com a resposta fornecida ao item 2 da solicitação de auditoria citada, a unidade de Auditoria Interna ainda não realizou nenhuma ação na área de Novos Negócios, mas avalia incluir tal previsão em seu planejamento trianual, que se encontra em desenvolvimento.



2.1.2 RESULTADOS DA MISSÃO INSTITUCIONAL

2.1.2.1 CONSTATAÇÃO

Insuficiência de indicadores para medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes.

Fato

De acordo com o Regimento Interno da Companhia vigente em 2013, é competência do Diretor de Planejamento e Controle: “*ser o promotor da sinergia entre áreas de responsabilidade, visando alcançar os objetivos da Companhia, com responsabilidades sobre os processos para: I - planejamento da Companhia; (...) VIII - avaliar a execução do planejamento e os resultados alcançados pela Companhia, por suas unidades, clientes e produtos; (...)*”.

Por meio da SA nº 201407640/006, foi solicitado à Companhia informar se há indicadores operacionais definidos para cada uma das áreas de negócio vinculadas aos macroprocessos finalísticos e que fossem listados, se existentes, os respectivos indicadores utilizados para medir a produtividade, aferir a qualidade do produto ou serviço executado e avaliar a satisfação do cliente.

Segue resposta fornecida pela DIFIS/GFI:

“De acordo com o Plano Diretor 2013-2014 definido na Nota Técnica 2012/297 PRESI DIFIS não foram definidos indicadores operacionais por área de negócio. Para os negócios foram definidas apenas metas de indicadores financeiros como Receita Operacional Líquida e Margem Bruta de acordo com o Anexo 3 da Nota Técnica 2012 297 PRESI DIFIS.”.

A resposta fornecida pela Diretoria de Administração e Finanças ratifica a constatação que os indicadores são somente de cunho financeiro e informa que há dois indicadores nessa mesma linha utilizados de forma segmentada por área de negócio.

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.

Causa

Ação insuficiente da Companhia no sentido de aprimorar os mecanismos de planejamento e de monitoramento dos aspectos não financeiros relacionados diretamente as suas atividades fins.

Manifestação da Unidade Examinada

Pelo Ofício PRESI 52/2014 de 11/08/2014, o Presidente e o Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia emitiram as seguintes manifestações:



“Concordamos com a recomendação emitida. Apenas a título de informação, registramos que, no final de 2012, ocorreu uma pesquisa de satisfação realizada pelo cliente Banco do Brasil em relação prestação de serviços de Assistência Técnica e que a maioria dos contratos com o BB possui indicadores de produtividade e qualidade.”

Análise do Controle Interno

As manifestações do Presidente e do Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia indicam concordância com as recomendações e informam medidas que a unidade adotou durante o exercício de 2014. Nesse sentido, tais medidas serão objetos de análise durante o acompanhamento do Plano de Providências Permanente – PPP a ser implementado pela unidade auditada.

Recomendações:

Recomendação 1: 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.

2.1.2.2 CONSTATAÇÃO

O indicador de desempenho "Média de Horas de Treinamento por Empregado" não representa o fenômeno pretendido.

Fato

Com a finalidade de verificar se os indicadores apresentados pela unidade auditada atendem aos requisitos de completude, comparabilidade, confiabilidade, acessibilidade e economicidade, foram selecionados três dos 8 indicadores apresentados no Relatório de Gestão.

O indicador de desempenho horas/ano de treinamento - média por empregado foi um dos selecionados. De acordo com informação encaminhada pelo Gerente Executivo de Controles Internos, constante em anexo ao Ofício nº nº1306/2014, o indicador teria como objetivo fortalecer a competência empresarial com vista *“a elevar a produtividade dos colaboradores por meio do desenvolvimento de competências profissionais e de um ambiente organizacional motivador e favorável ao alto desempenho”*.

Foi abordada na Solicitação de Auditoria nº 201407640/014 de 07/07/2014 a questão da falibilidade da média como valor para representar uma qualidade de uma população, nos seguintes termos:

“Justificar o uso da média aritmética no indicador “Horas/ano de Treinamento - média por empregado”, uma vez que tal valor pode ser influenciado por dados

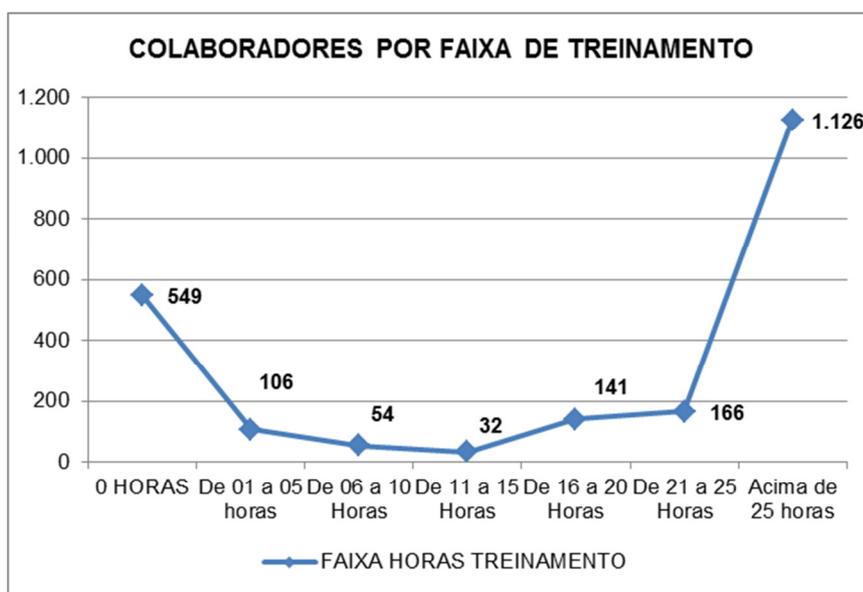


extremos, o que de fato aconteceu: 33% dos colaboradores têm menos de 10 horas de treinamento e 40% mais de 30.”

Em resposta de 10/07/2014, a Gerente Executiva da Gerência de Gestão de Pessoas assim se manifestou:

“A empresa adota “Horas/ano de Treinamento – média por empregado” por ser um indicador utilizado no mercado, inclusive pela nossa empresa controladora. Apesar da influência de dados extremos, paralelamente, é realizado um acompanhamento destes dados, conforme quadros a seguir:

FAIXA HORAS TREINAMENTO	QTDE COLABORADORES	TOTAL HORAS TREINAMENTO
0 HORAS	549	0
De 01 a 05 horas	106	237
De 06 a 10 Horas	54	436
De 11 a 15 Horas	32	429
De 16 a 20 Horas	141	2.415
De 21 a 25 Horas	166	3.984
Acima de 25 horas	1.126	66.748
TOTAL	2.174	74.249



A partir das análises feitas nesses quadros, orientamos os gestores, no sentido de cumprirem o planejamento traçado no desenvolvimento de competências necessárias a realização do trabalho. Cabe a cada gestor construir o planejamento de formação para sua equipe.

Dois fatores influenciam os extremos:

Acima de 30 horas: temos o crescimento do quadro funcional com o ingresso de novos funcionários que por carência profissional necessitam de treinamento mais intenso para novas funções.

Inferior a 10 horas: ocorre caso de funcionários que pela experiência e tempo de serviço não demandam tantas horas treinamentos, além dos casos de pessoas

que frequentam cursos de graduação ou pós-graduação, cujas horas não são consideradas para essa média.

Para 2014, a empresa adotou como meta, que pelo menos 80% do quadro funcional realize 35 horas de treinamento no ano. Dessa forma estamos confiantes de que teremos maior equilíbrio de formação no quadro funcional.”.

A manifestação apenas corroborou com a constatação de que a média aritmética não é adequada para representar uma qualidade de uma população por ser influenciada por dados extremos: fato que ocorreu no caso em análise. Assim, o indicador isoladamente não é suficiente para monitorar o fenômeno pretendido.

Causa

A Cobra Tecnologia utilizou média aritmética para representar uma qualidade de uma população.

Manifestação da Unidade Examinada

Pelo Ofício PRESI 52/2014 de 11/08/2014, o Presidente e o Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia emitiram as seguintes manifestações:

“Concordamos com a recomendação emitida, considerando a necessidade de alteração do objetivo estratégico, constante da recomendação para: fortalecer a competência empresarial, conforme acertado na reunião de busca de soluções. Informamos que em 2014, a Companhia já revisou o indicador e inseriu regra de que 80% do quadro funcional necessita realizar 35 horas de treinamento.”

Análise do Controle Interno

As manifestações do Presidente e do Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia indicam uma concordância com as recomendações e informam medidas que a unidade adotou durante o exercício de 2014. Nesse sentido, tais medidas serão objetos de análise durante o acompanhamento do Plano de Providências Permanente – PPP a ser implementado pela unidade auditada.

Recomendações:

Recomendação 1: Elaborar indicadores para o objetivo estratégico de fortalecer a competência empresarial da Companhia que atendam aos critérios de completude, comparabilidade, confiabilidade, acessibilidade e economicidade.

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 MOVIMENTAÇÃO

3.1.1 QUANTITATIVO DE PESSOAL

3.1.1.1 CONSTATAÇÃO



Ausência de análise jurídica específica para as Contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos

Fato

A Cobra Tecnologia, em atendimento à determinação do Acórdão 1705/2007, do Acórdão 2132/2010 do TCU e do 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), de acordo com o seu Relatório de Gestão.

Com o objetivo de verificar se as atividades de terceirização irregulares estão sendo realizadas por novos contratados, foram analisados os dados relacionados às contratações de serviços terceirizados pela Companhia.

De acordo com dados de lista de contratos de terceirização de serviços fornecida pela Companhia em resposta a Solicitação de Auditoria nº 201407640/004 de 12/06/2014, noventa e quatro contratos com esse escopo estavam vigente em 2013, sendo que 30 desses foram celebrados naquele ano.

A tabela abaixo consolida os dados da força de trabalho das tabelas fornecidas pela Companhia:

Quadro – Composição da força de trabalhos da Cobra.

Categoria	Quantidade em 31/12/2012	%	Quantidade em 31/12/2013	%
Funcionários próprios*	1676	42,04%	2174	46,12%
Terceirizados abrangidos (na área meio e área fim) pelo PCCS (em fase de substituição)	424	10,64%	295	6,26%
Terceirizados área meio não abrangidos pelo PCCS	214,25	5,37%	154,25**	3,27%
Terceirizados área fim não abrangidos pelo PCCS – Operadores e prepostos	1672	41,94%	2091	44,35%
Total	3986,25	100,00%	4714,25**	100,00%

Fonte: Respostas a SA 201407640/004, SA 201407640/011, SA 201407640/013 e SA 201407640/016

* contempla funcionários cobra tecnologia, DAS e cedidos do Banco do Brasil.

**de acordo com a Companhia, a quantidade de 0,25 refere-se ao cargo de Engenheiro no contrato DGCO nº 00130/2010 deve-se ao fato de que, conforme a especificação da prestação do serviço anexo do contrato, este cargo não é dedicado/exclusivo para prestação de serviço para a Companhia, devendo apenas realizar visitas com periodicidade semanal ou quinzenal.

OBS: de acordo com somatório e observação junto as planilhas dadas em resposta a SA 201407640/016 infere-se que não existiria uma categoria intermediária, por exemplo, “terceirizados área fim não abrangidos pelo PCCS e que não sejam operadores e propostos”.

Analisando apenas os contratos relativos aos operadores e prepostos, houve uma grande renovação nos contratos e o número máximo de funcionários terceirizados permitido por tais instrumentos superava a força de trabalho da Companhia. De acordo com dados da lista fornecida pela Companhia em resposta à Solicitação de Auditoria nº 201407640/004 de 12/06/2014, doze contratos com esta finalidade foram celebrados em 2013. Em 31/12/2013, os funcionários contratados por nove desses contratos (três não estavam mais vigentes) eram 1.693(77,62% dos classificados nessa categoria), com



possibilidade de chegar ao máximo limite máximo estipulado nos contratos de 8.035 funcionários.

Com base nas informações apresentadas pela Companhia, verifica-se a participação de 44,35% de funcionários terceirizados na área fim que não estavam em processo de substituição, pois não têm os cargos previstos no Plano de Cargos e Salários. Não restou evidenciada a emissão de parecer jurídico sobre a contratação desses funcionários terceirizados. Pela Solicitação de Auditoria nº 201407640/016 de 14/07/2014, foi solicitado ao gestor para que justificasse a existência dessas contratações para cargos para atividades finalísticas (que foram listadas em itens de “a” a “f” da referida SA) que, por essa razão, não deveriam ser objeto de terceirização.

A seguinte manifestação foi dada em resposta:

“Os serviços prestados nos itens de “a” a “f” são realizados por operadores, cargo não abrangido pelo Plano de Cargos, Carreira e Salários da BB Tecnologia e Serviços.

Conforme o item 2 do Relatório de Monitoramento do TCU, TC 007.618/2012-3, sobre o cumprimento que relata determinação feita à Cobra Tecnologia S.A.(mediante ao item 9.6.1 do acórdão 1705/2007 – Plenário), foi considerado que a terceirização dos serviços correspondentes ao cargo de operador não mais seria considerada irregular, uma vez que o pleito para exclusão do cargo do Plano de Cargos, Carreira e Salários foi atendido pelo DEST.”

Esse entendimento de que os cargos de operadores e prepostos não seriam terceirização irregular, mesmo atuando em atividades finalísticas da empresa, vai de encontro à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, ao enunciado da Súmula 331 do TST e aos entendimentos do próprio TCU. O trecho a seguir transcrito de pronúncia sobre representação formulada pela Secretaria Geral de Controle Externo do Tribunal de Contas da União na TC- 020.784/2005-7 (Plenário) apresenta o entendimento do órgão de controle externo sobre a matéria, consonante com o Decreto 2.271/1997 e com a Súmula 331 do TST:

*“Constata-se, assim, a consonância entre o conteúdo do art. 1º do Decreto 2.271/1997 e o do inciso III do Enunciado 331 do TST, anteriormente transcrito. Percebe-se que não só o rol das atividades consignadas no § 1º vai além da vigilância, conservação e limpeza, como também não traduz somente uma admissibilidade legal, mas sim uma preferência administrativa pela execução indireta das atividades listadas. Ainda assim, **não há divergência entre o Decreto e o Enunciado 331. Em ambos, a execução indireta, mediante contratação de serviços de terceiros, fica restrita às atividades-meio.***

*Parece-nos bastante claro que o atual ordenamento legal exclui a possibilidade de terceirização da própria atividade-fim do órgão da administração. **Os órgãos públicos não podem delegar a terceiros a execução integral de atividades que constituem sua própria razão de ser, sob pena de burla à exigência constitucional do concurso público** para o acesso ao cargo, e, ainda, à própria lei trabalhista.*

*Em resumo, quanto à viabilidade legal de terceirização de serviços pela administração pública, pode-se concluir que **tal prática é lícita apenas no que***



diz respeito às atividades-meio dos entes públicos, não sendo cabível adotá-la para o exercício de atividades pertinentes a atribuições de cargos efetivos próprios de seus quadros.” (grifo nosso).

O entendimento de que a terceirização para os cargos de operadores e prepostos não seria irregular, sem o devido embasamento em parecer emitido pelo jurídico da Companhia para cada contratação, pode ocasionar um aumento de terceirizados ocupando tais funções.

Causa

Falha nos procedimentos adotados quando da contratação de empregados terceirizados que não atrelou o respectivo parecer jurídico emitido após análise de cada contratação.

Manifestação da Unidade Examinada

Pelo Ofício PRESI 52/2014 de 11/08/2014, o Presidente e o Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia emitiram as seguintes manifestações:

“Concordamos com as recomendações emitidas e considerando os esclarecimentos prestados na reunião de busca de soluções e o Relatório da Consultoria Jurídica, que segue em Anexo, aguardamos a revisão do conteúdo deste item do Relatório (...).”

Análise do Controle Interno

As manifestações do Presidente e do Diretor Financeiro e de Serviços Internos da Cobra Tecnologia indicam uma concordância com as recomendações. Por sua vez, o Relatório da Consultoria Jurídica anexado à resposta reforça a posição da Companhia quanto à regularidade da contratação de mão de obra terceirizada para as funções de operadores e prepostos de uma maneira genérica, não se referindo a um contrato específico.

Recomendações:

Recomendação 1: 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.

Recomendação 2: Adotar como procedimento a consulta ao Órgão Jurídico previamente às contratações de empregados terceirizados.



Certificado de Auditoria Anual de Contas



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

Certificado: 201407640

Processo: 00218.001269/2014-71

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

Ministério Supervisor: MINISTERIO DA FAZENDA

Município (UF): Rio de Janeiro (RJ)

Exercício: 2013

1. Foram examinados os atos de gestão praticados entre 01/01/2013 e 31/12/2013 pelos responsáveis pelas 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(s) Relatório(s) de Auditoria Anual de Contas inserido(s) neste processo, 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(s) unidade(s) auditada(s).

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

- Insuficiência de indicadores para medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes. (item 2.1.2.1)

- O indicador de desempenho "Média de Horas de Treinamento por Empregado" não representa o fenômeno pretendido. (item 2.1.2.2)

- Ausência de análise jurídica específica para as Contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos (item 3.1.1.1)

4. Nestes casos, conforme consta no Relatório de Auditoria nº 201407640, foram recomendadas medidas saneadoras.

5. Diante do exposto, proponho que o encaminhamento das contas dos integrantes do Rol de Responsáveis, disponível nas folhas 01 a 18 do processo, seja pela regularidade.

Rio de Janeiro (RJ), 20 de agosto de 2014.

Chefe da Controladoria Regional da União/RJ

Parecer de Dirigente do Controle Interno



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

Relatório: 201407640

Exercício: 2013

Processo: 00218.001269/2014-71

Unidade Auditada: COBRA TECNOLOGIA S.A

Município/UF: Rio de Janeiro - RJ

Em conclusão aos encaminhamentos sob a responsabilidade da Controladoria-Geral da União quanto à prestação de contas do exercício de 2013 da Unidade acima referenciada, expresso 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.

2. 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”*.

3. O escopo definido para o a Auditoria Anual de Contas de 2013, firmado entre a Controladoria-Geral da União e o Tribunal de Contas da União, definiu as seguintes áreas para análise: Resultados Quantitativos e Qualitativos, Avaliação dos Indicadores da UJ, Análise cumprimento TCJ – Terceirização. Além disso, também foram feitas análises sobre os seguintes temas: Avaliação do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares - CGU-PAD e Avaliação das Recomendações dos Órgãos de Controle.

4. A empresa obteve lucro líquido de R\$ 26,11 milhões no exercício de 2013, R\$ 8,12 milhões a mais que em 2012. Os resultados do exercício apresentaram expressivos incrementos nas despesas com provisões para contingências e para perdas em créditos.

5. Os indicadores de gestão utilizados para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos foram avaliados pela equipe de auditoria com a finalidade de verificar se atendem aos requisitos de completude, comparabilidade, confiabilidade, acessibilidade e economicidade.

6. Em que pese a unidade ter apresentado 9 indicadores com o objetivo de avaliar o atingimento de seus objetivos estratégicos, verifica-se que estes são, em sua maioria, de cunho financeiro, não tendo sido apresentado pela empresa indicadores suficientes para avaliar seus macroprocessos finalísticos, sob o aspecto operacional.

7. Neste sentido, constatou-se a insuficiência de indicadores para medir a produtividade dos processos, aferir a qualidade dos produtos ou serviços e avaliar a satisfação dos clientes. Além disso, foi identificada a necessidade de melhoria do indicador de desempenho Média de Horas de Treinamento por Empregado.

8. Foi identificada, ainda, ausência de análise jurídica específica para as contratações de empregados terceirizados para as funções de operadores e prepostos, para a qual também foi elaborada recomendação.

9. Em relação às recomendações emitidas pela CGU em exercícios anteriores, cabe mencionar que, até maio de 2014, foi constatado o atendimento da maior parte delas, estando em processo de implantação uma recomendação relativa ao exercício de 2011 e uma emitida ao longo do exercício de 2013.

10. 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 nos Relatórios de Auditoria, acolho a proposta expressa no Certificado de Auditoria a respeito da **regularidade** das contas dos gestores integrantes do rol do art. 10 da IN TCU n.º 63, constantes das folhas 01 a 18 do processo.

11. Desse modo, o processo deve ser encaminhado ao Ministro de Estado supervisor, 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, 20 de agosto de 2014.

Diretora de Auditoria da Área Econômica