

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

**RECEITAS PRÓPRIAS E CUSTOS  
DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA  
EBC  
RELATÓRIO DE AUDITORIA nº 13/2015**

**Brasília – DF  
Abril/2016**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### RELATÓRIO DE AUDITORIA nº 13/2015

**Tema:** Receitas Próprias e Custos dos Serviços Prestados pela EBC.

**Tipo de Auditoria:** Auditoria de Acompanhamento de Gestão.

**Forma de Auditoria:** Direta Completa.

**Área de Acompanhamento:** Gestão de Negócios.

**Período de Abrangência dos Exames:** Diversos Exercícios.

## I – INTRODUÇÃO

Em atenção ao preceituado no Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT/2015 aprovado pelo Conselho de Administração, desenvolveu-se exames de acompanhamento de Gestão dos Negócios da EBC com foco nas Receitas Próprias e os Custos dos Serviços Prestados com o objetivo de diagnosticar a situação atual da arrecadação das receitas da Empresa, frente aos custos dos serviços prestados, tendo como instrumento norteador o Plano Estratégico, seus indicadores e metas.

Por ocasião do encerramento dos trabalhos, a equipe de auditoria reuniu-se com representantes das áreas responsáveis, visando à busca conjunta de soluções dos aspectos apurados e elaboração do Relatório Final e do Plano Interno de Providências – PIP 11/2015, homologado pelos Gestores.

Apresentamos, no tópico seguinte, síntese dos principais aspectos abordados e reflexão sob pontos críticos, visando informar às instâncias de acompanhamento da EBC, favorecer a integração de esforços das áreas direta ou indiretamente relacionadas com a matéria auditada, e contribuir com a análise e tomada de decisão da alta administração.

## II – CONSTATAÇÕES E PROVIDÊNCIAS

Os exames realizados identificaram aspectos que devem ser observados para o aprimoramento da atividade da Gestão de Negócios da EBC, a qual é imprescindível para o cumprimento dos objetivos institucionais. Ademais, as análises compartilhadas revelaram a existência de vulnerabilidades em relação ao atual modelo de Gestão de Negócios da Empresa. Sendo assim, destacamos as seguintes constatações:

- a) Risco de Não Alcance de Objetivo Estratégico;
- b) Desequilíbrio Entre Receitas e Despesas;
- c) Falta de Regulamentação do art. 32 da Lei 11.652/2008;
- d) Defasagem do Modelo Organizacional;
- e) Desatualização da Norma de Comercialização.

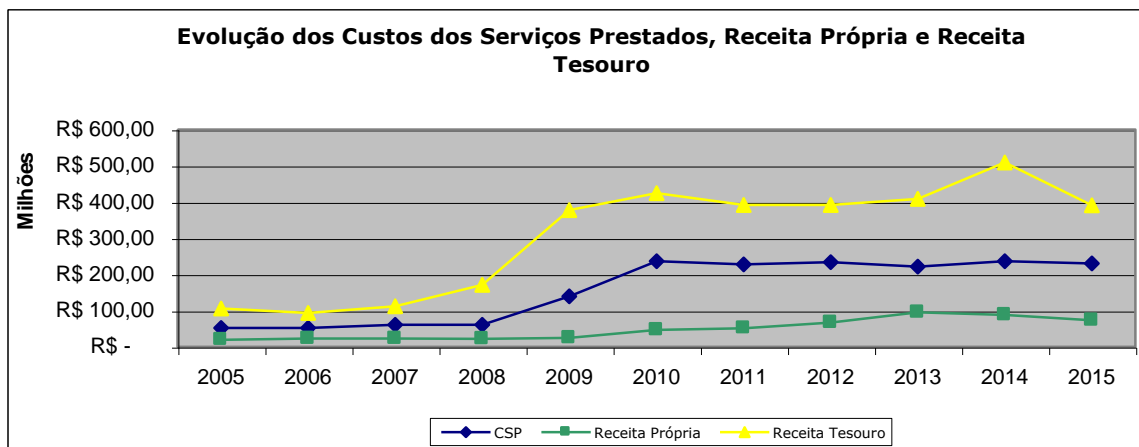
A partir das informações da área de negócios e captação e das análises realizadas, relacionamos, a seguir, possíveis causas para o não alcance das metas estabelecidas, no Plano de Trabalho – exercício 2015, que impacta negativamente na concretização do objetivo estratégico de garantir a sustentabilidade financeira da EBC:

- a) Baixa audiência dos veículos;
- b) Cobertura limitada no território nacional;
- c) Limitação legal à comercialização de matérias;

- d) Pouca divulgação da EBC;
- e) Rede de TV desorganizada, desalinhada e sem operação comercial centralizada;
- f) Sistema de Operações Comerciais - OPEC ainda não implantado;
- g) Qualidade ruim do sinal analógico e não há distribuição em HD nas operadoras a cabo;
- h) Mutabilidade da grade sem planejamento prévio;
- i) Disponibilidade tardia de produto para venda e necessidade de adequação ao "timing" de mercado;
- j) Rigor e morosidade na aprovação dos processos de capacitação de colaboradores e participação em eventos de mercado;
- k) Restrições orçamentárias dos clientes;
- l) Instabilidade no cenário político e econômico;
- m) Cultura comercial em formação na Empresa;
- n) Instrumentos limitados de venda ativa - dimensionamento da equipe e uso de canais próprios para a divulgação dos produtos;
- o) Recursos provenientes de negócios não reinvestidos na ampliação da atividade de captação de receita;
- p) Frustração de clientes decorrente de demandas recusadas em anos anteriores, por limite de capacidade produtiva da EBC;
- q) Jurídicos de instituições contestam o uso da dispensa de licitação na contratação de serviços de publicidade legal, e
- r) Inviabilidade de contratação caracterizada por pendências financeiras do contratante.

O **Gráfico 01** espelha a evolução da Receita Faturada, os Repasses do Tesouro e dos Custos Totais dos Serviços Prestados no período de 2005 a 2015, englobando, desse modo, a movimentação dos últimos anos da extinta Radiobrás.

Gráfico 01 – EBC: Custos e Receita da EBC – 2005 a 2015.



Fonte: Gerência de Finanças e Gerência de Orçamento e Custos.

Para o tratamento das referidas constatações, o Relatório de Auditoria nº 13/2015 apresentou 6 (seis) recomendações, registradas no PIP anexo, cujo prazo final previsto para implementação das providências relacionadas é agosto/16.

### III – PONTOS CRÍTICOS

Com base nas constatações enumeradas no tópico anterior, destacamos o risco de não realização até 2022 do Objetivo Estratégico de garantir a sustentabilidade financeira da EBC. Nesse sentido, as seguintes recomendações, classificadas com alto grau de relevância, foram entendidas como fundamentais para mitigação do risco apontado e requerem atenção especial da administração:

- Propor novo rol de produtos e serviços comercializados pela Empresa e respectivos planos de negócios, considerando as exigências legais, as oportunidades de novos negócios, a relação custos/benefícios, e a atuação integrada da Área de Negócios e de Serviços com as diferentes Plataformas e Veículos da EBC;
- Propor a regulamentação do art. 32 da Lei 11.652/2008 (Fundo da CFRP), em articulação com a SECOM/PR;
- Reavaliar a Norma de Comercialização, NOR-501, incluído critérios objetivos e limites para concessão de descontos, e diferenciação de níveis de alçada de acordo com o percentual de desconto requerido.

### IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se pelo Plano de Trabalho de 2015 que dos projetos definidos para as cinco principais linhas de captação de receitas comerciais próprias da EBC apenas o contrato com a SECOM/PR teve incremento no último exercício, mesmo assim apresentou resultado deficitário.

As análises sobre o comportamento do faturamento revelaram que apenas a receita advinda da distribuição da publicidade legal se mostrou superior ao seu custo.

O presente trabalho, mesmo considerando as adversidades apontadas no Relatório Gerencial da EBC para o último ano, observou que desde 2013 vem ocorrendo redução das receitas de serviços prestados e a manutenção dos custos em patamar superior ao das receitas auferidas. Tal fato sinaliza que o quadro atual não decorre apenas de causas conjunturais e que medidas estruturantes devem ser adotadas, de modo a favorecer o alcance do objetivo estratégico “*Garantir a sustentabilidade financeira da EBC e do Projeto de Fortalecimento da Comunicação Pública*”, fundamental para o cumprimento da missão da Empresa.

Nesse contexto, mostra-se oportuno o reexame do rol de produtos e serviços comercializados, a reavaliação dos respectivos planos de negócios, e definição de uma estratégia integrada de atuação com envolvimento das diferentes Plataformas e Veículos da Empresa.

Salientamos, por oportuno, que o Plano Interno de Providências – PIP construído a partir da reunião de busca conjunta de soluções pelos auditores e auditados, consolida as recomendações constantes do Relatório e as ações e prazos de implementação previstos pela área responsável. Desse modo, é fundamental o engajamento dos gestores que atuam com o objeto auditado, em especial a Diretoria de Serviços – DISER e a Gerência Executiva de Negócios e Serviços, no debate das situações apresentadas no presente trabalho e na adoção das providências cabíveis, sob a Coordenação da DIGEL.

Os pontos constantes do Plano Interno de Providências foram registrados no banco de dados da AUDIN e incluídos na sistemática de monitoramento periódico, com o objetivo de

aferir o cumprimento das ações previstas e avaliar os impactos e resultados produzidos. Futuros informes da auditoria darão conta das ações efetivamente implementadas.

Isso posto, encaminho este Sumário Executivo, acompanhado do Plano Interno de Providências – PIP, à Diretoria da Vice-Presidência de Gestão e Relacionamento - DIGEL e à Diretoria da Presidência, para favorecer o processo de tomada de decisão pela administração superior; à Procuradoria Jurídica, para ciência, e à SECEX, para conhecimento da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Brasília, 27 de abril de 2016.

**Rogério Rabelo**  
Auditor-Chefe