



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO
AUDITORIA INTERNA

SUMÁRIO EXECUTIVO

Documento: Relatório de Auditoria EBC nº 013/2010.

Tema: Exame das ATIVIDADES DE FATURAMENTO E COBRANÇA DA EBC.

Tipo de Auditoria: Auditoria de Acompanhamento.

Forma de Auditoria: Direta Completa.

Área de Acompanhamento: Gestão Financeira e Orçamentária.

Período de Abrangência dos Exames: Ênfase no Exercício de 2009.

O conjunto dos fatos constantes deste Sumário retrata o quanto a matéria objeto da presente auditoria carece de atenção, por parte das áreas responsáveis e da alta administração da EBC, na medida em que demonstra fragilidade do ambiente de controle, falhas dos procedimentos operacionais adotados, e desatualização e inobservância dos normativos internos vigentes sobre o tema auditado.

Apresentamos, nos Tópicos seguintes, síntese das **principais constatações e recomendações** apuradas ao longo dos trabalhos, no sentido de facilitar o entendimento global dos fatos relatados e subsidiar o processo de tomada de decisões pela administração da Empresa, sem prejuízo ao exame detalhado das informações consignadas no Relatório de Auditoria referenciado.

I – SÍNTESE DAS CONSTATAÇÕES:

1. Normativo interno não estabelece adequadamente as rotinas de trabalho para as atividades de faturamento e cobrança (*subitem 1.1 do Tópico IV do relatório*).
2. Inexistência de práticas de identificação e avaliação de riscos (*subitem 1.2 do Tópico IV do relatório*).
3. Falta de sistema de informática para gestão integrada da prestação de serviços ou fornecimento de produtos da EBC (*subitem 1.5 do Tópico IV do relatório*).
4. Deficiência na troca de dados e informações entre as áreas envolvidas com as atividades de faturamento e cobrança (*subitem 2.1 do Tópico IV do relatório*).
5. Deficiência no gerenciamento da arrecadação de Receitas Próprias pela EBC (*subitem 2.2 do Tópico IV do relatório*).

6. Inconsistências de dados e informações geradas pelas áreas responsáveis pelas atividades de faturamento e cobrança (*subitem 2.3 do Tópico IV do relatório*).
7. Descumprimento de prazos e procedimentos definidos em Normativo Interno para a atividade de cobrança (*subitem 3.1 do Tópico IV do relatório*).
8. Ausência de remessa sistemática da listagem de clientes inadimplentes para a área de comercialização da Empresa (*subitem 3.2 do Tópico IV do relatório*).
9. Não cadastramento de clientes inadimplentes no CADIN (*subitem 3.3 do Tópico IV do relatório*).
10. Falhas na formalização e tramitação dos processos relativos aos serviços e produtos comercializados pela EBC (*subitem 3.4 do Tópico IV do relatório*).
11. Atraso no registro de Notas Fiscais - NF (*subitem 2.2 do Tópico V do relatório*).
12. Paralisação do faturamento relativo às Emissoras de Rádio (*subitem 2.3 do Tópico V do relatório*).
13. Prestação de serviço e fornecimento de produto para clientes inadimplentes (*subitem 2.4 do Tópico V do relatório*).
14. Prestação de serviço e fornecimento de produto sem cobertura contratual e prévio empenho do contratante (*subitem 1.1 do Tópico VI do relatório*).
15. Não envio de títulos vencidos à Diretoria Jurídica para cobrança judicial (*subitem 1.3 do Tópico VI do relatório*).
16. Dificuldades para o recebimento de créditos em cobrança administrativa junto a diversos devedores. (*subitens 2.1 a 2.9 do Tópico VI do relatório*).
17. Processos não localizados pela Diretoria Jurídica (*subitem 3.1 do Tópico VI do relatório*).
18. Processos não ajuizados pela área jurídica, sem adoção dos registros formais e medidas de baixa cabíveis (*subitem 3.2 do Tópico VI do relatório*).
19. Processos antigos que já estão em Baixa Judicial, mas que ainda não foram objeto de proposta interna de Baixa Administrativa (*subitem 3.3 do Tópico VI do relatório*).
20. Dificuldades no acompanhamento e controle sistemático sobre os processos ajuizados (*subitem 3.4 do Tópico VI do relatório*).
21. Dificuldades para o êxito das cobranças judiciais (*subitem 3.5 do Tópico VI do relatório*).
22. Interrupção da regularidade cadastral da EBC junto ao SICAF (*Tópico VII do relatório*).

II – SÍNTESE DAS RECOMENDAÇÕES:

- 1) Atualizar os normativos internos relativos às atividades de comercialização, faturamento e cobrança da EBC (*subitem 1.1 do Tópico IV*).

- 2) Desenvolver indicadores para monitoramento dos processos de trabalho relativos à arrecadação de Receitas Próprias pela EBC (*subitem 1.4 do Tópico IV*).
- 3) Implantar Sistema Eletrônico de Processamento de Dados, que dê adequado suporte ao gerenciamento e à operacionalização das rotinas de comercialização de serviços e produtos (*subitem 1.5 do Tópico IV*).
- 4) Estabelecer, formalmente, canal de comunicação entre as áreas da Empresa envolvidas no processo de arrecadação de Receitas Próprias (*subitem 2.1 do Tópico IV*).
- 5) Propiciar o acesso *on line*, por todas as áreas internas interessadas, às informações armazenadas nos sistemas eletrônicos de gerenciamento dos dados afetos à comercialização, faturamento e cobrança de serviços prestados e produtos fornecidos pela EBC (*subitens 1.5 e 3.2 do Tópico IV*).
- 6) Avaliar a oportunidade de instaurar procedimentos administrativos com vistas a identificar causas, responsabilidades e possíveis prejuízos quanto aos seguintes aspectos: **(a)** extravio de processos conduzidos à Área Jurídica para fins de cobrança; **(b)** falta de cobrança judicial de títulos, sem expressa autorização da instância superior; **(c)** continuidade da prestação de serviços e fornecimento de produtos sem a devida cobertura contratual, e **(d)** possível prescrição do direito de cobrança de títulos vencidos há mais de cinco anos (*subitens 1.1, 1.3, 3.1, 3.2 e 3.3 do Tópico VI*).
- 7) Estabelecer procedimentos e rotinas quanto à instrução dos processos de baixas de títulos (*subitens 3 do Tópico VI*).
- 8) Zelar pelo cumprimento dos normativos vigentes, estabelecer novos prazos para execução dos procedimentos de faturamento e cobrança, se for o caso, e implantar sistemática de controle de prazos (*subitem 3.1 do Tópico IV*).
- 9) Rever as atribuições das áreas que atuam no processo de arrecadação de Receitas Próprias, de modo a estabelecer formalmente setor para supervisão integral dessas atividades, englobando desde a contração, até o efetivo recebimento, ou baixa, por cancelamento, dos valores faturados (*Subitem 2.2 do Tópico IV*).
- 10) Revisar a consistência dos dados registrados no sistema próprio de faturamento e cobrança e no SIAFI (*Subitem 2.3 do Tópico IV e subitem 3 do Tópico VI*).
- 11) Viabilizar a consulta *on line* ao rol atualizado de clientes inadimplentes pela área de comercialização da Empresa; ou remeter periodicamente a listagem de inadimplentes para esta área, conforme preconiza a Resolução nº 42/90, de 27 de julho de 1990 (*subitem 3.2 do Tópico IV*).
- 12) Proceder os devidos registros dos clientes inadimplentes no CADIN, nos termos da Lei nº 10.522, de 19 de julho de 2002 (*subitem 3.3 do Tópico IV*).
- 13) Disciplinar a tramitação dos processos entre as áreas envolvidas, e assegurar o adequado registro documental de todas as fases operacionais, incluindo a contratação, a execução do objeto ajustado, o recebimento dos valores devidos (faturamento e cobrança) ou baixa, quando esta se mostrar necessária, até o arquivamento definitivo do processo (*subitem 3.4 do Tópico IV*).
- 14) Rever os procedimentos de controle dos registros de Notas Fiscais no sistema próprio e garantir a celeridade dos lançamentos no SIAFI (*subitem 2.2 do Tópico V*).

- 15)** Reavaliar a situação de paralisação da comercialização de serviços no âmbito das Emissoras de Rádio, as quais não geraram faturamento no ano de 2009 (*subitem 2.3 do Tópico V*).
- 16)** Formalizar consulta para a Diretoria Jurídica, no sentido de pacificar entendimentos quanto à possibilidade de a EBC enviar os títulos vencidos para protesto em Cartório, negativar os devedores em Órgão Privado de Controle e Proteção de Crédito, e ingressar com ações judiciais de cobrança contra entes públicos para recebimento de seus créditos (*subitem 2.4 do Tópico V e subitens 1.2, 1.3 e 1.4 do Tópico VI*).
- 17)** Avaliar o limite temporal definido em norma interna para a continuidade da prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes em situação de inadimplência já definida (*subitem 2.4 do Tópico V*).
- 18)** Reavaliar os procedimentos de comercialização de serviços e produtos da EBC, de modo a garantir que todas as operações tenham a devida cobertura contratual e suporte no prévio empenho das despesas (*subitens 1.1 e 2.3 do Tópico VI*).
- 19)** Rever os controles de modo a garantir a remessa de toda a documentação necessária ao processamento do pagamento pelos contratantes (*subitem 2.2 do Tópico VI*).
- 20)** Regulamentar a rotina de monitoramento e notificação dos clientes que descumprirem a obrigação de publicação de matéria legal por intermédio da EBC, em obediência a preceito legal, só procedendo à emissão de Notas Fiscais após certificação de que os serviços de publicidade legal foram efetivamente prestados pela EBC, e que existem os requisitos mínimos necessários à cobrança (*subitem 2.4 do Tópico VI*).
- 21)** Criar ou aperfeiçoar procedimentos de prévia conferência da qualidade dos serviços prestados e do adequado fornecimento de produtos, e viabilizar eventuais glosas e ajustes previamente à emissão das Notas Fiscais/Faturas (*subitens 2.6 e 2.8 do Tópico VI*).
- 22)** Quanto aos processos de cobrança relativos aos clientes AFC Comércio e Representações (CNPJ 38067773/0001-68), M.P - Cultura e Marketing Ltda (CNPJ 01136062/0001-98) e NS&A Centro Oeste Ltda (CNPJ 02029405/0001-88), a Área Jurídica deve ultimar esforços para suas localizações e cobrança dos créditos da Empresa. Na inviabilidade disto, deverá adotar os procedimentos para instrução das proposituras de baixas dos respectivos títulos, sem prejuízo da apuração de eventuais responsabilidades (*subitem 3.1 do Tópico VI*).
- 23)** Quanto aos processos de cobrança relativos aos clientes Asa Norte Comércio de Alimentos (CNPJ 02741061/0001-35) e Show Bar Ltda - EPP (CNPJ 05423609/0001-97), a Área Jurídica deve registrar os motivos que ensejaram o não ajuizamento de cobrança dos respectivos créditos, e devolvê-los para a Área Financeira, de modo que sejam adequadamente instruídas as proposituras de baixas dos respectivos títulos, sem prejuízo da apuração de eventuais responsabilidades (*subitem 3.2 do Tópico VI*).
- 24)** Avaliar a viabilidade de se manter ou não a cobrança de títulos vencidos há mais de cinco anos, considerando possíveis problemas prescricionais, sem prejuízo da apuração de responsabilidades (*subitem 3.2 do Tópico VI*).
- 25)** Rever a atual sistemática de registro dos títulos em cobrança judicial, de modo que os lançamentos sejam precedidos de informação quanto ao efetivo ajuizamento da cobrança (*subitem 3.2 do Tópico VI*).

- 26)** Quanto aos processos de cobrança relativos aos clientes Célia Pedrosa Fonseca - EPP (CNPJ 26462937/0001-72), Centro De Cultura Nação Pernambuco (CNPJ 03572942/0001-32), FAG Alimentação e Diversão Ltda EP (CNPJ 03543079/0001-95), Matéria Prima Comunicação e Market (CNPJ 36761096/0001-58), Pauta Jornalismo Produções Assessoria (CNPJ 01607159/0001-31), e PIAF Promoções Artísticas e Evento (CNPJ 00710195/0001-63), a Área Jurídica deve registrar informações detalhadas sobre os conteúdos das decisões de arquivamento das ações ajuizadas, viabilizar as baixas de títulos e apurar eventuais responsabilidades (*subitem 3.3 do Tópico VI*).
- 27)** Quanto aos processos de cobrança que se encontram em tramitação na justiça, avaliar possíveis proposições de baixas de títulos (*subitem 3.4 do Tópico VI*).
- 28)** Atuar proativamente nos processos administrativos e judiciais junto ao INSS/Receita Federal do Brasil, dirimindo definitivamente as situações litigiosas, administrativas e judiciais, que tem ensejado a inadimplência da Empresa no SICAF (*Tópico VII*).

III – SÍNTESE DAS CONCLUSÕES:

No que diz respeito aos **Controles Internos** sobre as Atividades de Faturamento e Cobrança da Empresa, constatamos a existência de inúmeras falhas e vulnerabilidades, relativas à inadequação do ambiente de controle; à deficiência na comunicação interna entre as áreas responsáveis; à dificuldade no gerenciamento das informações, e problemas na operacionalização e monitoramento das rotinas de trabalho.

A defasagem da normatização do fluxo de trabalho; a não utilização de indicadores de desempenho e qualidade; a inexistência de práticas de identificação de riscos; a falta de plano de capacitação continuada das equipes de trabalho; a ocorrência de inconsistências dos dados constantes dos relatórios administrativos e dos registros no SIAFI; a ausência de adequado Sistema de Processamento de Dados, e a deficiência na integração das informações comprometem, de modo geral, o ambiente de controle e a operacionalização das rotinas de trabalho relativas às fases de comercialização, faturamento, cobrança administrativa, cobrança judicial, baixa de títulos não liquidados e arquivamento final dos processos.

Quanto às **rotinas de trabalho**, cabe salientar que os processos instaurados na Diretoria de Serviços, alusivos às prestações de serviços e fornecimento de produtos, não tramitam pelas demais áreas que atuam nas diversas etapas de arrecadação de Receitas Próprias da Empresa. Como consequência, as áreas responsáveis pelo faturamento e cobrança não têm contato direto com esses processos, prejudicando a juntada dos documentos pertinentes, da assinatura, até o arquivamento final dos contratos celebrados.

As **Normas Internas** que regulamentam as atividades auditadas são oriundas da extinta Radiobrás; não se encontram devidamente organizadas e arquivadas no banco de dados e documentos da Empresa; não estão disponibilizadas na Intranet da EBC; carecem de

compatibilização com a nova realidade operacional da EBC, e necessitam de adequada padronização e integração de procedimentos entre as áreas que atuam nas diversas etapas do processo de arrecadação de Receitas Próprias da Empresa.

As falhas apontadas nos parágrafos anteriores e as deficiências no monitoramento e supervisão das atividades corroboram para a preocupante constatação de descumprimento de procedimentos definidos na Norma Interna da Empresa sobre a matéria, o que é reiteradamente demonstrado ao longo do relatório.

As ações da Gerência Financeira têm propiciado relativa segurança às **Atividades de Faturamento**, em que pese à necessidade de revisão da situação de paralisação da comercialização e faturamento pelas Emissoras de Rádio, a partir de 2009; a demora no registro de alguns documentos fiscais no SIAFI, e a continuidade da prestação de serviços e fornecimento de produtos para clientes inadimplentes.

Por outro lado, as **Atividades de Cobrança Administrativa** preocupam, na medida em que não tem ocorrido o envio das faturas vencidas à Área Jurídica para cobrança, apesar da elevação verificada no volume de créditos vencidos a mais de 90 dias e a existência de inadimplências com mais de cinco anos. O rol de problemas relatados no **Tópico VI** do relatório e os exames realizados, por amostragem, corroboram a existência de inúmeras falhas no processo de cobrança, dentre as quais podemos citar: morosidade na adoção dos procedimentos necessários ao recebimento dos créditos, inclusive quanto à manifestação das áreas responsáveis sobre a falta de documentos e as glosas apresentadas pelos contratantes; falhas no controle da documentação necessária ao pagamento pelos devedores; falta de cobertura contratual às operações; faturamento sobre serviços não prestados pela Empresa, e condescendência na cobrança dos clientes em contumaz situação de inadimplência, os quais inclusive são beneficiados com a continuidade da prestação de serviços ou fornecimento de produtos pela EBC.

Quanto aos títulos encaminhados para **cobrança pela Área Jurídica**, também se constata inúmeras impropriedades, dentre as quais cabe destacar as seguintes: inconsistência entre os dados dos relatórios administrativos e os registrados no SIAFI; não localização de processos alusivos a 3 (três) devedores; não ajuizamento de ações sem o devido registro da motivação, e sem as devidas tratativas para "baixa administrativa" dos créditos; existência de processos antigos já em situação de "baixa judicial" e/ou com remota possibilidade de êxito da ação, mas que ainda não foram objeto de propositura de "baixa administrativa", e dificuldades no acompanhamento sistemático sobre os processos encaminhados à Área Jurídica para cobrança.

Outro aspecto digno de registro é a recorrência de interrupção da regularidade cadastral da EBC junto ao Sistema SICAF. Em que pese o esforço de regularização adotado

pelas áreas responsáveis da Empresa, na última ocasião a EBC ficou por mais de dois meses consecutivos (29/03 a 01/06) negativada no SICAF, o que ensejou o não pagamento de faturas por vários clientes e o conseqüente atraso na arrecadação de Receitas Próprias.

Para a melhoria geral do ambiente de controle, a adequação das rotinas de trabalho e a adoção das necessárias medidas corretivas para as impropriedades relatadas, é imprescindível o engajamento das diversas áreas que atuam no processo, em especial da Diretoria de Serviços, Gerência Executiva de Orçamento e Finanças e Diretoria Jurídica, bem como o trabalho de articulação da Secretaria Executiva. Nesse sentido, sugere-se o estabelecimento de **Plano de Ação ou Acordo Interno de Providências - AIP**, conforme minuta constante do **ANEXO I** do relatório, a qual registra as situações merecedoras de providências pela administração da empresa, cria espaço para debate e registro das providências e prazos para tratamento das situações relatadas, e possibilita o monitoramento da evolução das medidas estabelecidas.

Sugerimos, ao final, que o **Relatório** e este **Sumário Executivo** sejam enviados à Secretaria Executiva, para conhecimento e adoção das medidas cabíveis pela Gerência Executiva de Orçamento e Finanças, Gerência Executiva de Administração, Diretoria de Serviços e Diretoria Jurídica, de acordo com as suas responsabilidades. No mesmo sentido, sugerimos o encaminhamento de cópia destes documentos aos Conselhos de Administração e Fiscal da Empresa, para apreciação.

À consideração superior.

Brasília/DF, 28 de julho de 2010.

Lourival Medeiros
ACO Contabilidade

Lineu de Faria Miranda
ACP AUDIN

Rogério J. Rabelo
Auditor -Adjunto da AUDIN

De acordo. Encaminhe-se na forma proposta.

Brasília/DF, 29 de julho de 2010.

Antônio Fúcio de Mendonça Neto
Auditor-Geral da EBC