



CGU

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRAFOS

Exercício 2017

30 de outubro de 2018

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU
Secretaria Federal de Controle Interno

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

**Órgão: MINISTERIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVACÕES
E COMUNICAÇÕES – MCTIC**

**Unidade Examinada: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E
TELEGRAFOS**

Município/UF: Brasília/Distrito Federal

Ordem de Serviço: 201800787

Missão

Promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, por meio da avaliação e controle das políticas públicas e da qualidade do gasto.

Auditoria de Avaliação dos Resultados da Gestão

A avaliação dos resultados da gestão pública é competência dada ao Sistema de Controle Interno pelo art. 74, inciso II da Constituição Federal. A metodologia denominada "Avaliação dos Resultados da Gestão (ARG) consiste na emissão de opinião sobre a gestão a partir da avaliação de um macroprocesso ou mesmo um determinado processo ou contrato.

QUAL FOI O TRABALHO O REALIZADO O PELA CGU?

Foi realizada uma avaliação da evolução econômico-financeira dos Correios, relativa ao período 2012-2017, mediante a análise horizontal e vertical dos balanços patrimoniais da empresa, e a análise dos indicadores de rentabilidade, de lucratividade, de endividamento e de liquidez.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

Em 2017, realizou-se trabalho de diagnóstico da situação econômico-financeira da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, relativo ao período 2012-2016, em que foi constatado que desde 2013 a empresa vem apurando seguidos prejuízos contábeis. Desta forma, a presente análise objetivou avaliar a evolução dos resultados da empresa ao longo do exercício 2017, bem como a forma de monitoramento do alcance das metas e dos objetivos estratégicos definidos para garantir a reversão econômico-financeira da companhia.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Verificou-se que, em 2017, o Resultado Líquido do Período se apresentou positivo, revertendo a tendência de prejuízos crescentes observada desde 2013, em decorrência, principalmente, da revisão dos registros contábeis da provisão do Benefício Pós-Emprego saúde, decorrente de decisão do TST que alterou o modelo de custeio do Plano de Saúde da ECT. Em contrapartida, houve redução da Receita Líquida acompanhada de aumento dos Custos dos Produtos Vendidos, implicando em queda de aproximadamente 40% do Lucro Bruto em relação ao exercício de 2016. Verificou-se redução do total de aplicações financeiras e recursos de caixa, revelando dificuldade na obtenção/reposição de recursos financeiros e gerando risco para a manutenção do giro operacional da estatal. Como consequência observou-se impacto negativo nos indicadores de liquidez de curto prazo, agravado por reclassificações do Passivo Não Circulante para o Passivo Circulante, indicando redução nos prazos para pagamento.

A respeito do monitoramento das ações necessárias à reversão da situação econômico-financeira da companhia, verificou-se que a unidade dispõe de uma metodologia para acompanhamento das medidas, com envolvimento da Alta Administração, porém somente no 3º trimestre de 2018 passou a ser adota efetivamente. Por fim, foram avaliadas as informações dos Projetos e Iniciativas Estratégicas levada a conhecimento dos gestores e Alta Administração da ECT e verificou-se a falta de clareza de alguns indicadores e dados, podendo impactar a interpretação das informações disponibilizadas.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
BP	Balanço Patrimonial
BPE	Benefício Pós-Emprego
CA	Conselho de Administração
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
DIN	Desligamentos Incentivados
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
Ebitda	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> , ou Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FGP	Ferramenta de Gestão de Projetos
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
PC	Passivo Circulante
PL	Patrimônio Líquido
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
RESULTADOS DOS EXAMES	7
1. Avaliação do resultado econômico-financeiro da ECT no exercício 2017, a partir da análise das Demonstrações Contábeis publicadas pela empresa.	7
2. Ineficácia do atual Plano de Ação da ECT encaminhado à CGU por meio do Quadro de Medidas	20
3. Avaliação do monitoramento do Plano Estratégico 2017-2022, visando a reversão da situação econômico-financeira dos Correios, indicando divergências entre a periodicidade do acompanhamento sistemático da Alta Direção e do Modelo de Governança aprovado.	22
4. Fragilidade na padronização e clareza das informações de acompanhamento dos Projetos e Iniciativas Estratégicas elaboradas para garantir a reversão da situação econômico-financeira dos Correios.	27
5. Acompanhamento dos Objetivos Estratégicos contidos no Plano Estratégico 2017-2022, por meio dos Indicadores Estratégicos.	Erro! Indicador não definido.
RECOMENDAÇÕES	44
CONCLUSÃO	45
ANEXOS	47
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA	47

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT tem como principais objetivos explorar o serviço postal, de logística integrada, financeiros e atividades correlatas. Entretanto, verificou-se que desde 2013 a empresa vem apurando resultados deficitários em virtude, entre outras causas, dos resultados negativos nos segmentos de negócio, do crescimento de custos acima do crescimento da receita e do aumento expressivo das despesas diretas com pessoal e de benefícios pós emprego, entre outros.

Observou-se que, no período de 2011 a 2016, a empresa apresentou crescente degradação em sua liquidez, aumento do endividamento e da dependência de capitais de terceiros e redução drástica de sua rentabilidade, com geração de prejuízos crescentes, reduzindo-se em mais de 90% seu Patrimônio Líquido.

Desta forma, a presente análise objetivou avaliar a evolução dos resultados dos Correios ao longo do exercício de 2017, bem como a forma de monitoramento do alcance das metas e dos objetivos estratégicos definidos, pela empresa, para garantir sua reversão econômico-financeira.

Para este fim, foram utilizados os demonstrativos contábeis e suas respectivas notas explicativas do exercício de 2017, em comparação ao período de 2011 a 2016, de forma a verificar a evolução ou retração nas principais contas contábeis, bem como nos indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade da empresa.

Referente a Estratégia Correios 2017-2022, elaborada para garantir a sustentabilidade da companhia, buscou-se analisar a estrutura de monitoramento das metas e objetivos estratégicos e os resultados alcançados nos exercícios de 2017, bem como o envolvimento da Alta Direção no acompanhamento e implementação das medidas propostas para reversão da situação econômico-financeira da unidade.

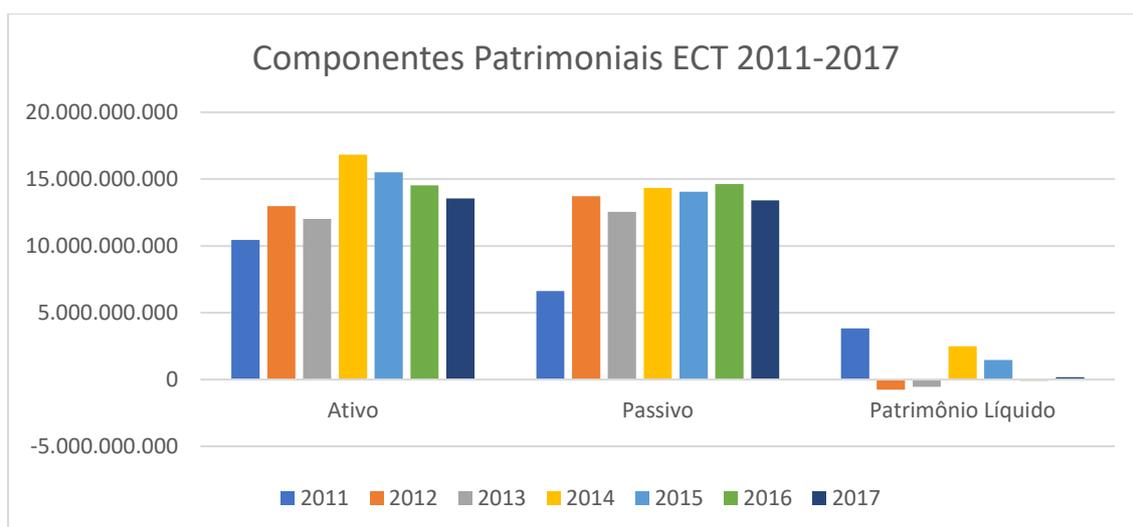
RESULTADOS DOS EXAMES

1. Avaliação do resultado econômico-financeiro da ECT no exercício 2017, a partir da análise das Demonstrações Contábeis publicadas pela empresa.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT havia apurado, desde 2013, seguidos prejuízos contábeis. Verificou-se por meio do Relatório CGU nº 201700921 que, no período de 2011 a 2016, a empresa apresentou crescente degradação na sua capacidade de pagamento no longo prazo, aumento do endividamento e da dependência de capitais de terceiros, e principalmente, redução de sua rentabilidade, com a geração de prejuízos crescentes a partir do exercício de 2013. Neste mesmo período, devido ao constante aumento dos Prejuízos Acumulados, o Patrimônio Líquido reduziu em aproximadamente 90%, tornando evidente a necessidade de ações efetivas para ampliação de receita e redução dos custos, principalmente em relação aos Benefícios Pós-Emprego.

Diante deste cenário, observou-se que, no exercício de 2017, houve redução da “Receita Líquida de Vendas e Serviços” acompanhada de aumento dos “Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados” implicando em queda de aproximadamente 40% do Lucro Bruto em relação ao exercício de 2016.

Em contrapartida, o Resultado Líquido do Período se apresentou positivo, revertendo a tendência de prejuízos crescentes observada desde 2013, em decorrência, principalmente, da revisão dos registros contábeis da provisão do Benefício Pós-Emprego saúde, decorrente de decisão do TST que alterou o modelo de custeio do Plano de Saúde da ECT.



Assim, a análise dos balanços orçamentários (horizontal e vertical), bem como a avaliação dos índices de liquidez, de rentabilidade e de endividamento serão tratados a seguir de modo a detalhar a evolução econômico-financeira da ECT no decorrer do exercício de 2017 em relação aos exercícios anteriormente analisados (2011 a 2016):

- Análise do Balanço Patrimonial (BP) e do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE);
- Análise do Fluxo de Caixa;
- Apuração dos Indicadores de Liquidez;
- Análise do Endividamento da empresa; e
- Análise da Rentabilidade.

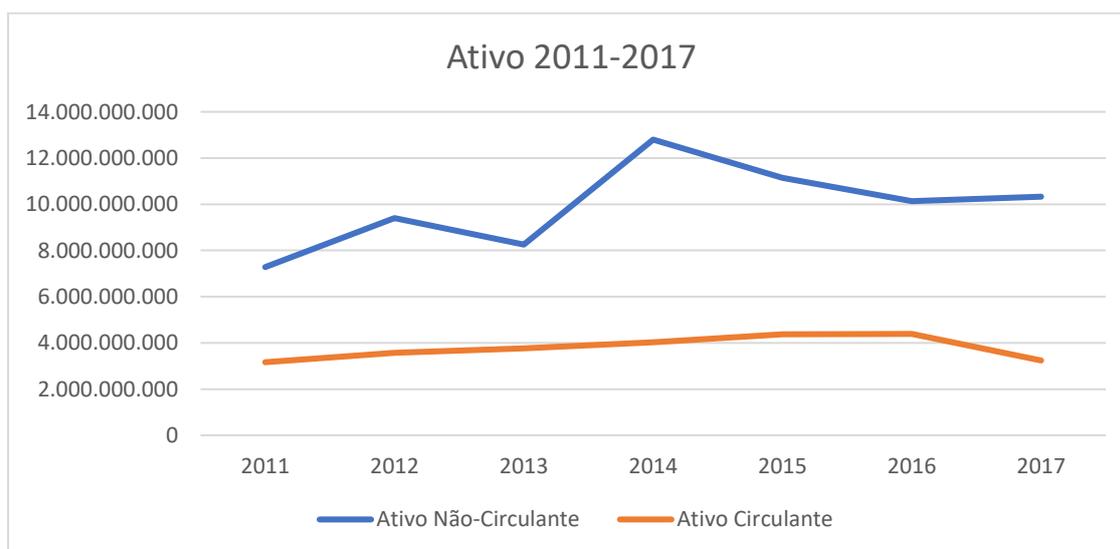
BALANÇO PATRIMONIAL e DRE

No consolidado, o **Ativo** apresentou queda de 6,65% em relação a 2016, mantendo a tendência apresentada desde 2011. Em especial houve uma diminuição considerável de 26,22% do **Ativo Circulante**, contrariando a tendência de crescimento observada no período de 2011 a 2016, e discreto aumento do **Ativo Não Circulante** em 1,81%, diferente das quedas consecutivas observadas em 2015 e 2016.

O aumento do **Ativo circulante**, na integralidade, tem o potencial de elevar a Liquidez e o Capital Circulante Líquido, que representa o excedente das aplicações a curto prazo em relação às captações de recursos processadas também a curto prazo, fato observado ao analisar o período de 2011 a 2016, entretanto, em 2017, houve inversão desta tendência, portanto verifica-se risco de impactar negativamente na capacidade de pagamento no curtíssimo prazo.

Observa-se que a queda no Ativo Circulante é devida basicamente a redução de Aplicações de Curto Prazo, mais especificamente de “Caixa e Equivalentes de Caixa”, em especial na subconta “Aplicações”; “Estoques”; “Outros Valores e Bens”, em especial nas subcontas “Adiantamentos” e “Valores a Compensar”

O **Ativo Não Circulante** manteve-se estável, com crescimento das subcontas “Investimentos” e “Realizável a Longo Prazo”, mantendo o saldo praticamente inalterado em relação ao exercício de 2016.



Por fim, o Total de Aplicações Financeiras (Curto e Longo Prazo) reduziu de R\$2 bilhões para aproximadamente R\$990 milhões, revelando dificuldade na obtenção/reposição de recursos financeiros e gerando risco para a manutenção do giro

operacional da estatal. Tal fato pode resultar na necessidade de contratação de empréstimos para pagamento de despesas correntes.

O **Passivo Circulante** apresentou aumento de 15,70% e o **Passivo Não Circulante** apresentou queda de 17,24%, invertendo o observado no exercício anterior. Verifica-se que o Passivo Circulante aumentou e Passivo Não Circulante diminuiu decorrente, em grande parte, de “reclassificação” para o curto prazo de: “Empréstimos e Financiamentos”, “Obrigações Financeiras a Pagar” e “Benefício Pós Emprego”. Essa situação não é desejável uma vez que os prazos para pagamento se tornam menores.

Observa-se que o crescimento no **Passivo Circulante** é devido basicamente às reclassificações mencionadas acima, ao aumento de “Salários e Consignações” em R\$ 180 milhões e ao aumento das “Obrigações Trabalhistas” (curto prazo) em R\$ 124 milhões. A elevação da rubrica de salários foi devido ao saldo acumulado em férias, decorrente da suspensão da concessão de férias a partir de maio/2017, que estabeleceu que a fruição poderia ser iniciada no prazo de 90 dias antes do término do período concessivo do empregado. A aprovação dessa medida ocorreu na 10ª Reunião Ordinária da Diretoria/2017. Já a elevação das Obrigações Trabalhistas (curto prazo) deve-se à constituição de Provisão para Obrigações Trabalhistas referente ao pagamento dos incentivos financeiros do PDI.

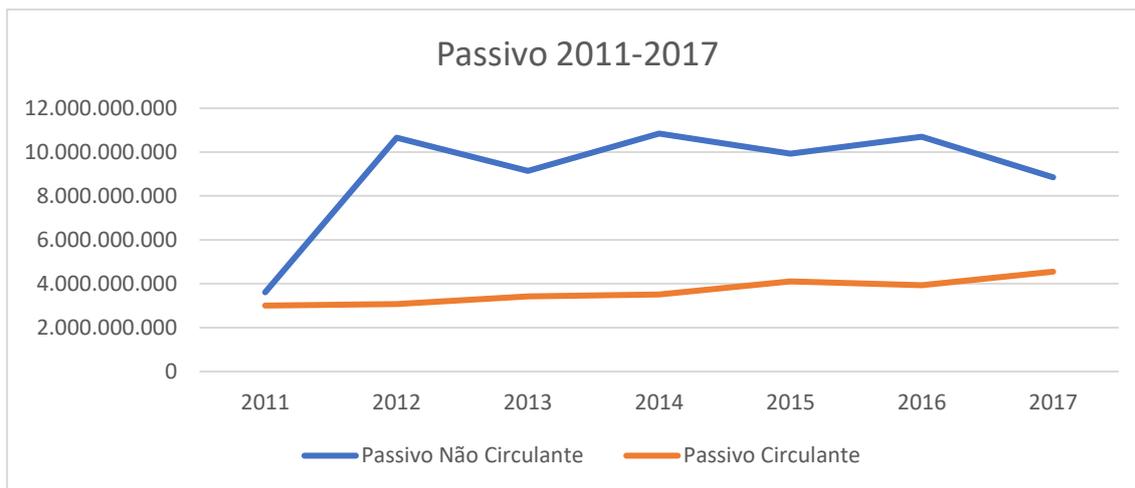
O contínuo crescimento do **Passivo Circulante** pode impactar negativamente na capacidade de pagamento no curtíssimo prazo, tendo o potencial de reduzir a Liquidez e o Capital Circulante Líquido, como também, aumentar o Endividamento, agravado, ainda mais, pela queda observada no **Ativo Circulante**.

Observa-se que a queda no **Passivo Não Circulante** é devida basicamente às reclassificações supramencionadas, e à redução de Benefício Pós-Emprego, em R\$ 2,1 bilhões, e dos Passivos Contingentes, em R\$ 89 milhões. Em contrapartida, houve aumento de R\$ 797 milhões em Obrigações Trabalhistas (longo prazo).

Conforme já relatado, houve redução da Provisão do Benefício Pós-Emprego em virtude da decisão do TST sobre o novo modelo de plano de saúde dos empregados e aumento da constituição de Provisão para Obrigações Trabalhistas de longo prazo devido aos incentivos financeiros do PDI.

As tratativas com o TST para propor um novo modelo de custeio do Plano de Saúde, responsáveis pela reversão da provisão do BPE, foram desdobramentos de Iniciativa Estratégica da empresa referente a negociação do Acordo Coletivo de Trabalho – ACT 2017/018.

Já os "Passivos Contingentes", que registram provisões resultantes de processos legais, de natureza trabalhista, cível e tributária, apresentaram queda de 18,77% (R\$ 89 milhões), contrariando a tendência de crescimento do período de 2011 a 2016, acumulada em 5,38%, passando, em 2017, para o acumulado de -14,40%. Esta variação deve-se à redução das contingências trabalhistas em virtude, principalmente, da adequação dos valores provisionados, referentes ação coletiva nº 00829-2007-013-10-00-9, movida pelo SINTECT/DF, relativa a promoção por antiguidade, transitado em julgado, cujo montante devido foi apurado pelos Correios e à alteração de risco, de perda provável para perda remota, dos processos relacionados ao tema “responsabilidade subsidiária”, em virtude da recente alteração jurisprudencial pelo Supremo Tribunal Federal – STF.

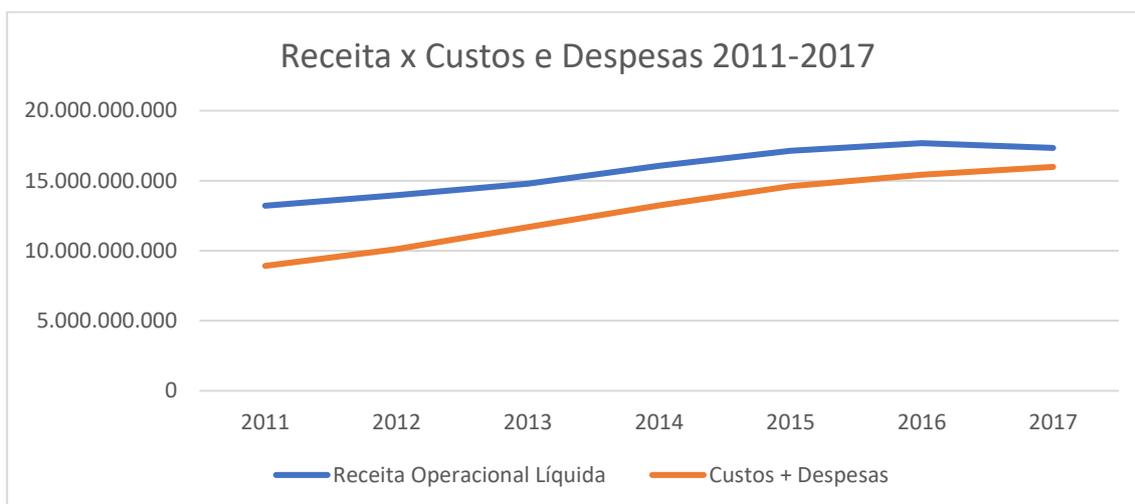


Quanto ao **Resultado do Exercício** – 2017, verifica-se que o Resultado Líquido do Período (R\$ 667.308.187,00) se elevou em 144,8% comparado ao exercício anterior, invertendo a tendência de sucessivos resultados negativos.

Considerando que o Resultado Financeiro do Exercício é calculado por meio da seguinte expressão:

$$\text{Resultado do Exercício} = (\text{Lucro Bruto} - \text{Despesas e Receitas Operacionais}) + (\text{Resultado Financeiro} - \text{Tributos sobre o Lucro})$$

Analisou-se cada item da expressão acima, de forma a verificar o que mais impactou o Resultado obtido. Tem-se que em 2017, o Lucro Bruto reduziu-se em 39,96% devido à pequena queda na Receita Líquida de Vendas e Serviços e aumento dos Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados. Os Custos dos Produtos chegam a representar 92,20% de toda a Receita Líquida de Vendas e Serviços. A queda de 1,95% nas Receitas Operacionais e aumento de 3,6% nos Custos dos Produtos vendidos provocou redução monetária de R\$ 900.138.203,74 no Lucro Bruto.



Ao aplicarmos o IPCA de 2016 (6,28%) nos saldos deste exercício para verificar a variação real das Contas comparativamente à 2017, verificamos que o Lucro Bruto apresentou uma queda ainda maior, de 43,51%, motivado pela diminuição de 7,85% da Receita Líquida de Vendas. Por outro lado, ao aplicar o IPCA, verifica-se que os Custos

dos Produtos Vendidos também sofreram redução relativa de 2,52%, não sendo suficiente para equilibrar a queda das Receitas Operacionais.

As “Receitas Operacionais” apresentaram uma ligeira queda de 3,05% em virtude, principalmente, pela diminuição das subcontas “Comissão Convênios Bancários”, “E-Sedex” e “FAC Simples Nacional” em 80,40%, 65,11% e 44,26% respectivamente.

Já os “Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados” apresentaram aumento de 3,6% em virtude, principalmente, pelo aumento nas subcontas “Incentivo Financeiro PDI/PDV”, “Aposentados”, “Remuneração AGF” e “Ordenados e Salários” em 100%, 40,54%, 13,56% e 5,10%, respectivamente.

Relativamente ao aumento da conta “Incentivo Financeiro”, cabe esclarecer que se trata das indenizações pagas aos empregados da ECT que aderiram ao Plano de Desligamento Incentivado (PDI), derivado da Iniciativa Estratégica “Adequação da força de trabalho ao novo modelo operacional”. Sobre esse assunto, o gestor informou que foram desligados 6.157 empregados em 2017, com economia da ordem de R\$ 66 milhões/mês. Contudo, as obrigações relativas ao incentivo financeiro geraram um impacto negativo no resultado de aproximadamente R\$ 1 bilhão, cujo desembolso será diluído em 96 meses.

As “Despesas e Receitas Operacionais” reduziram em 80,69% em virtude, em especial, pela queda das “Despesas Gerais e Administrativas. De acordo com a Nota Explicativa nº 18.3, o decréscimo das despesas gerais e administrativas corresponde, principalmente, a reversão do custo do serviço passado decorrente da alteração dos benefícios pós-emprego com o plano de saúde. Portanto tem-se que esta redução foi bastante representativa para o Resultado do Exercício, entretanto é uma redução pontual devido a adoção da decisão do TST no julgamento do dissídio coletivo 2017/2018, bem como da Resolução CGPAR nº 23 no Benefício Pós-Emprego e no Plano de Saúde neste exercício, não podendo ser levada como tendência para os próximos anos.

O Resultado Financeiro reduziu-se em 136,12% em relação a 2016, pelas receitas financeiras terem sido inferiores comparativamente ao exercício passado, devido, conforme informado pelo gestor, da não ocorrência de registros relevantes de receita de juros, originada pela atualização monetária dos créditos ativados em observância a assunção da imunidade tributária recíproca.

Por fim, os Tributos sobre o Lucro reduziram 98,79%, comparativamente ao exercício 2016, em virtude da apuração de prejuízo fiscal em 2017. Em 2016, devido aos efeitos da Imunidade Tributária Recíproca, houve o registro de créditos tributários de pagamentos indevidos e a maior, além do desconhecimento de créditos e obrigações relativos ao IRPJ diferido. Essa situação afetou o Resultado do Exercício de 2016 com o registro de despesas na conta de “Tributos Sobre o Lucro” da ordem de mais de R\$ 800 milhões, situação que não ocorreu em 2017, assim como foram registradas receitas da ordem de mais de R\$ 1,3 bilhões, com reflexos na conta “Outras Receitas Operacionais” e “Resultado Financeiro”, analisado anteriormente.

Portanto, tem-se que o Resultado Líquido do Período se apresentou positivo em decorrência, principalmente, da redução das Despesas Gerais e Administrativas devido a adoção da decisão do TST no julgamento do dissídio coletivo 2017/2018, bem como da Resolução CGPAR nº 23 no Benefício Pós-Emprego e no Plano de Saúde.

Esta medida foi muito importante para que não haja despesas com provisões de BPE em valores tão relevantes nos próximos balanços, bem como por reverter a condição de PL a descoberto da empresa (PL Negativo), uma vez que a reversão causou queda de aproximadamente $\frac{1}{4}$ da provisão original no Passivo Não Circulante. Entretanto, esta variação expressiva é pontual, devido a adoção da decisão do TST, não podendo ser levada como tendência para os próximos anos.

Em contrapartida, conforme analisado, no período de 2017 houve diminuição da “Receita Líquida de Vendas e Serviços” e aumento dos “Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados” implicando em queda do Lucro Bruto e gerando o risco de comprometer a sustentabilidade operacional da empresa.

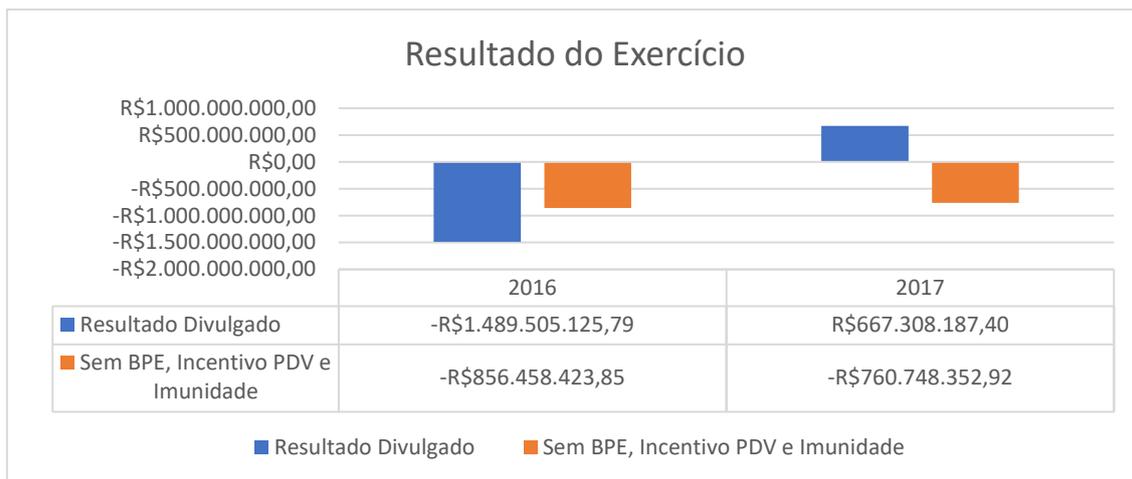
Tendo em vista o impacto relevante da reversão do Benefício Pós Emprego no exercício 2017, procedeu-se ao cálculo do Resultado do Exercício desconsiderando esse efeito contábil pontual, de forma a verificar se houve piora ou melhora do resultado em relação a 2016.

Contudo, para fins comparativos, deve-se expurgar também outros efeitos pontuais em ambos os exercícios que poderiam influenciar na interpretação da comparação. Assim, desconsiderou-se além do Pós-Emprego, (i) as despesas com pagamento do incentivo financeiro do PDI/PDV, uma vez que não houve a contabilização desse tipo de gasto em 2016; e (ii) efeitos contábeis da imunidade tributária, com impacto relevante em 2016.

Portanto, excluiu-se, da DRE da unidade, as subcontas “SC Serviço de Saúde GG” (021.44409.010044 e 021.44409.020044) e “Reserva a Amortizar BD” (021.44409.010013 e 021.44409.020021) nos exercícios 2016 e 2017, referente ao Benefício Pós-Emprego.

Desconsiderou-se também as subcontas “Incentivo Financeiro – PDI/PDV” (011.44401.030016 e 021.44401.030016) e “SC AVP IF/PDI 2017 (C/R)” (011.44401.030017 e 021.44401.030017), referente ao exercício 2017.

Por fim, excluiu-se também as subcontas “Ganhos Contingencias” de IRPJ/PIS/COFINS (021.32306.010001, 021.32307.010001 e 021.32308.010001), parcela da “Receita de Juros” (021.32201.010001) e “IRPJ” (011.44409.020001 e 011.44409.020046), que refletem os efeitos contábeis da imunidade recíproca. O resultado está apresentado no gráfico abaixo:

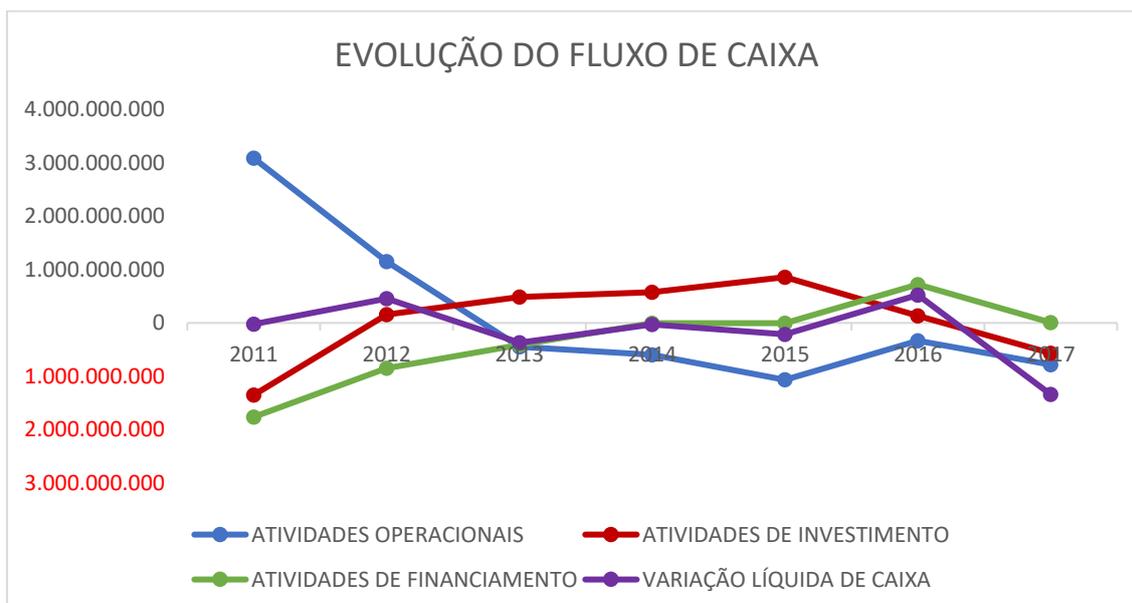


Dessa forma, pôde-se observar que, expurgando os valores pontuais de reversão do Benefício Pós-Emprego, Incentivos Financeiros referentes ao PDI/PDV e efeitos nos Tributos da imunidade, o Resultado do Exercício 2017 melhorou 11,18% (R\$ 95.710.070,12) em relação ao exercício de 2016. Apesar disso, o resultado continua negativo (prejuízo) em aproximadamente R\$ 760 milhões, demonstrando que o lucro obtido em 2017 foi originado de um efeito contábil pontual e que a adoção de ações por parte da empresa, no que tange às suas receitas e despesas, continua sendo necessária.

FLUXO DE CAIXA

A avaliação do Fluxo de Caixa refere-se a análise da disponibilidade de caixa e liquidez no curtíssimo prazo da empresa para as atividades Operacionais, de Investimento e de Financiamento, pois são estas que consomem ou geram caixa e equivalentes de caixa.

Para o período de 2011 a 2017 foi realizada Análise descritiva da evolução das Atividades Operacionais, de Investimento e de Financiamento quanto a participação na “Variação Líquida de Caixa e Equivalente de Caixa”, conforme o gráfico a seguir:



Pela análise do gráfico, observa-se que:

No exercício de 2017, recursos obtidos, principalmente, do “Caixa e Equivalente de Caixa” (99,57%) e com parcela adicional de “Atividades de Financiamento” (0,43%), exclusivamente com obtenção de “Empréstimos e Financiamentos”, foram utilizados nas “Atividades Operacionais” (57,93%), para cobrir o déficit operacional, e nas “Atividades de Investimento (42,07%), principalmente em “Aplicações Financeiras” e “Aplicações no Imobilizado”

Ressalta-se que, em 2017, com relação ao período 2011-2016:

As “Atividades Operacionais” consumiram recursos (saldo negativo), conforme tendência observada desde 2013. Em relação ao exercício de 2016, houve aumento do déficit em 134,6% provocado, principalmente, pelo item “Provisões” (devido a reversão da provisão do BPE ser um valor muito alto, ele “encobriu” a lógica de Provisões positivas para ajuste do Lucro na DFC), “Receita de Variação Patrimonial e Ganhos” (devido a multas de Fornecedores) e “Diminuição das Contas a Receber”.

As “Atividades de Investimento” consumiram recursos (saldo negativo), invertendo a tendência observada desde 2012. Este fato deve-se, principalmente, à reversão das “Aplicações Financeiras” que tiveram queda de 167,4%.

As “Atividades de Financiamento” geraram recursos, exclusivamente com a obtenção de empréstimos, que teve redução de 99,2% do saldo do financiamento apresentado no exercício anterior.

No acumulado, a subconta “Caixa e Equivalente de caixa”, no período de 2011 a 2017, apresentou redução de 73,62%, indo de encontro ao crescimento acumulado até 2016 de aproximadamente 26%. Este déficit deve-se ao resultado acumulado negativo das “Atividades Operacionais” e “Atividades de Investimento” que foram superiores aos “Empréstimos e Financiamentos” deste exercício.

O quadro abaixo demonstra a degradação dos recursos financeiros da ECT nos últimos anos. Ao somar os recursos de giro da empresa de curto e longo prazo, verifica-se o seguinte:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Caixa e Equivalentes de Caixa	1.317.216.000	1.775.033.000	1.402.771.000	1.375.528.000	1.164.313.000	1.689.027.000	347.446.542
Caixa	368.000	1.033.000	661.000	568.000	737.000	831.000	850.572
Bancos	8.903.000	6.134.000	8.520.000	8.214.000	5.025.000	6.192.000	5.903.674
Aplicações	1.307.945.000	1.767.866.000	1.393.590.000	1.366.746.000	1.158.551.000	1.682.004.000	340.692.296
Aplicações (Longo Prazo)	4.685.347.000	4.213.955.000	3.142.184.000	2.066.435.000	790.578.000	354.956.000	648.509.298
Somatório de Recursos Financeiros	6.002.563.000	5.988.988.000	4.544.955.000	3.441.963.000	1.954.891.000	2.043.983.000	995.955.840

Pode-se observar um forte impacto na continuidade das operações, visto que houve uma necessidade de caixa operacional de mais de R\$ 700 milhões em 2017 (Atividades Operacionais = 780,6 milhões), além da necessidade de investimento de 200 milhões por ano, média verificada no período de 2011 a 2017. Não obstante, os

somatórios dos recursos financeiros da ECT contabilizavam, em dezembro de 2017, aproximadamente R\$ 1 bi.

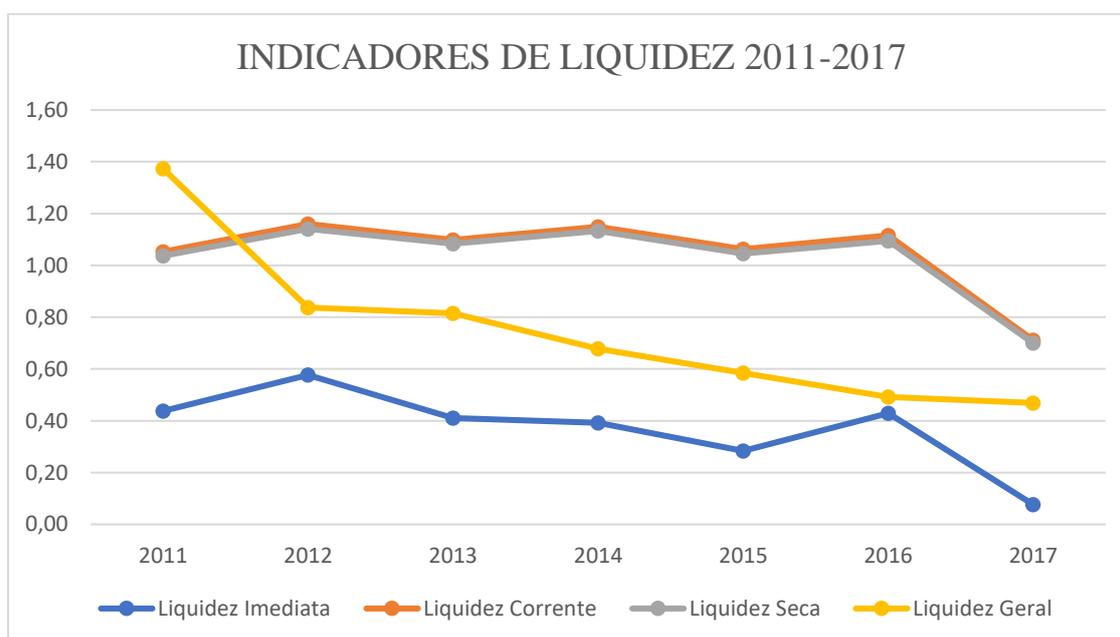
Portanto, conclui-se que, sem um relevante crescimento na disponibilidade de caixa ou obtenção de empréstimos e manutenção da necessidade de caixa no patamar de R\$ 700 milhões, conforme verificado em 2017, os recursos monetários dos Correios tendem a acabar em, no máximo, 2 exercícios (2018 e 2019).

Quanto a sua situação financeira, a ECT apresentou informação, no que tange aos gastos com investimentos, que solicitaram aporte de capital junto ao acionista controlador no valor de R\$ 224 milhões para 2018 e R\$ 350 milhões para 2019, visando a expansão da capacidade operacional da empresa e suprir a demanda crescente do segmento de encomendas. Segundo a estatal, “o aporte de R\$ 224 milhões, para 2018, está aguardando a votação do projeto de lei no Congresso Federal e o aporte no valor de R\$ 350 milhões, foi incluído na proposta orçamentária para 2019.”.

SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA – INDICADORES

• Indicadores de Liquidez

Os Indicadores de Liquidez visam apontar a capacidade da empresa em pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. Como medida isolada, quando o índice de liquidez for maior que 1 (um), é favorável para a empresa. De maneira geral, quanto maiores os índices de liquidez melhor para a empresa.



Calculando-se os indicadores de liquidez, verificou-se que houve retração da capacidade de liquidez da unidade no exercício de 2017 comparado ao período anteriormente analisado de 2011 a 2016, conforme apresentado no gráfico acima.

<i>Indicadores de Liquidez</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Liquidez Imediata</i>	0,44	0,58	0,41	0,39	0,28	0,43	0,08
<i>Liquidez Corrente</i>	1,05	1,16	1,10	1,15	1,06	1,12	0,71
<i>Liquidez Seca</i>	1,04	1,14	1,08	1,13	1,05	1,09	0,70

<i>Liquidez Geral</i>		1,37	0,84	0,82	0,68	0,58	0,49	0,47
-----------------------	--	------	------	------	------	------	------	-------------

A Liquidez Imediata – LI, expressa o quociente entre as disponibilidades (caixa, banco e aplicações financeiras de liquidez imediata) e o passivo circulante. No exercício de 2017 houve uma expressiva queda nas disponibilidades da empresa, acarretando em uma diminuição da capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. O indicador de Liquidez Imediata apresentou redução de 82,57%, em 2017, em relação ao período de 2011 a 2016, ocasionada pela redução de Caixa e Equivalentes de Caixa em 79,74%, em relação ao exercício anterior, e pelo aumento do Passivo Circulante, de aproximadamente 15,7%, acumulando um crescimento de 51,37% no período de 2011 a 2017. Desta forma, a empresa agravou o seu déficit no fluxo de pagamento no curtíssimo prazo.

A Liquidez Corrente – LC, expressa o quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo, comparado com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. No exercício de 2017, este indicador apresentou redução de 36,23% comparado ao exercício anterior, ocasionado pela queda em 26,22% do ativo circulante e aumento de 15,7% do Passivo Circulante. Desta forma, a capacidade de pagamento no curto prazo, expressa pela liquidez corrente, que se apresentava superavitária (índice maior que 1) entre os exercícios 2011 a 2016, tornou-se deficitária (índice menor que 1) em 2017.

O mesmo ocorreu com o Indicador de Liquidez Seca – LS, que expressa o quanto a empresa possui em disponibilidades, aplicações financeiras e duplicatas a receber a curto prazo, para fazer face ao seu passivo circulante, ou seja, é a análise da liquidez corrente sem os estoques. Em 2017, apresentou queda de 36,09%, passando de superavitária (índice maior que 1) para deficitária (índice menor que 1).

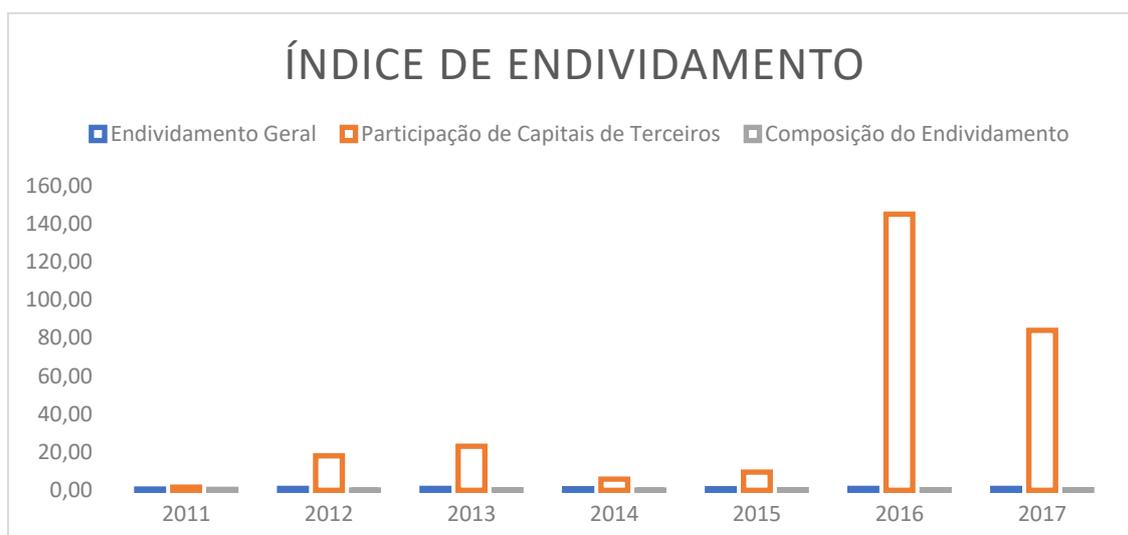
Já a Liquidez Geral – LG, expressa quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e a longo prazo, para fazer face às suas dívidas totais, de curto e longo prazo. Em 2017, este índice manteve-se deficitário (índice menor que 1), com tendência de queda observada no período de 2011 a 2016, apresentando redução total de 65,86%, ocasionada, principalmente, pela redução do Ativo Circulante, aumento do Passivo Circulante e, em contrapartida, pela queda no Passivo Não Circulante.

Por fim, o Capital Circulante Líquido – CCL, que é o excedente das obrigações a curto prazo em relação às captações de recursos processadas também a curto prazo, apresentou expressiva redução de 389,25% em relação ao exercício anterior, contrariando a tendência geral de crescimento observada no período de 2011 a 2016. Isso reforça, ainda mais, a situação deficitária dos Correios no curto prazo visto que as obrigações reconhecidas deste período excedem, e muito, o saldo a receber dentro de 1 ano.

• **Indicadores de Endividamento**

Os Indicadores de Endividamento, decorrem das decisões estratégicas da empresa, relacionadas a investimentos, financiamentos e distribuição de dividendos. As políticas operacionais e a capacidade de geração de lucro (rentabilidade) também afetam estes indicadores. Os índices deste grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras em termos de obtenção e aplicação dos recursos. Regra geral e de forma isolada, quanto maior, pior para a empresa, pois o fortalecimento do capital próprio, ou Patrimônio Líquido (PL), em relação ao capital de terceiros (Empréstimos), propicia à empresa uma posição de maior solidez. Abaixo, apresenta-se as variações do exercício de 2017 em

comparação ao período anteriormente analisado de 2011 a 2016:



<i>Indicadores de Endividamento</i>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Endividamento Geral</i>	0,63	1,06	1,05	0,85	0,91	1,01	0,99
<i>Participação Capital de Terceiros</i>	1,73	18,14	23,17	5,79	9,6	145,01	84,02
<i>Composição do Endividamento</i>	0,45	0,22	0,27	0,24	0,29	0,27	0,34

O índice de Dependência Financeira ou Endividamento Geral – EG, expressa a participação do capital de terceiros sobre os recursos totais. Revela o percentual de capital de terceiros e, por dedução, o percentual de capital próprio que está financiando os ativos da empresa. Um percentual acima de 50% é considerado alto para a realidade brasileira. Em 2017, o índice manteve-se estável em relação ao exercício anterior, mantendo o aumento de 56% no período de 2011 a 2017 e o elevado endividamento no período.

O índice de Participação De Capitais de Terceiros ou Grau de Endividamento - GE, expressa o percentual de capital de terceiros (Passivo Total) em relação ao capital próprio (Patrimônio Líquido), é um indicador de risco que retrata a dependência da empresa em relação aos recursos externos. Em 2017, apresentou expressivo crescimento de 4.758,7% considerando o período desde 2011, ocasionada, principalmente, pela redução do Patrimônio Líquido no período de referência. Este resultado demonstra o agravamento na elevada participação de capitais de terceiros no período, em contrapartida da redução do capital próprio.

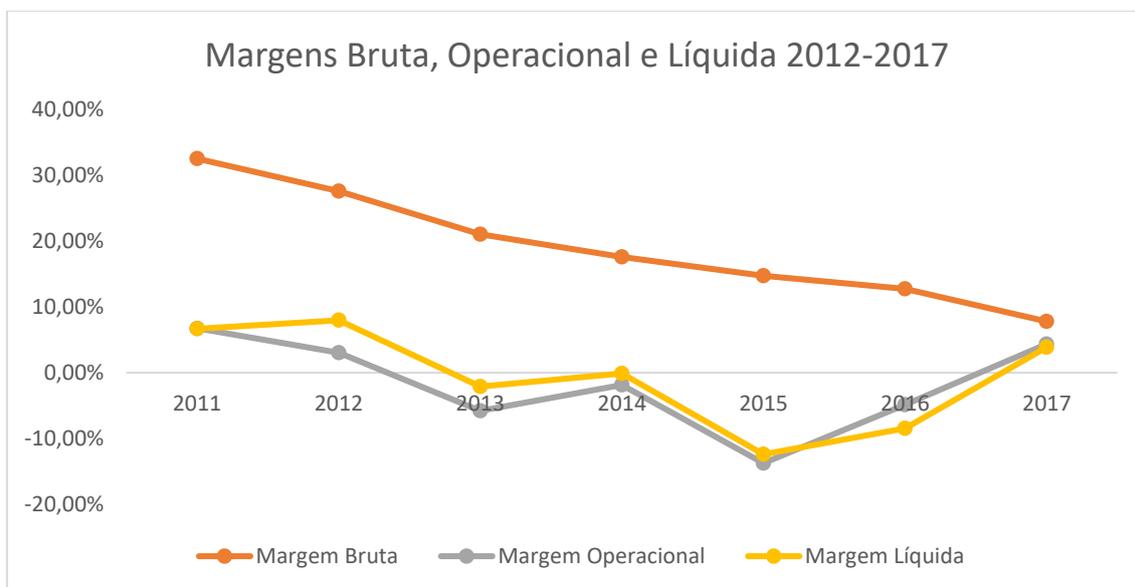
Ainda sobre o indicador GE, têm-se que o índice calculado em 2016, na época da publicação das demonstrações contábeis daquele ano mostrou-se bem diferente do índice calculado com base nas informações de 2016 disponibilizadas nos balanços de 2017. O índice anterior era de 49,64, enquanto que o novo índice calculado para o mesmo exercício é de 145,01. Esta diferença deve-se ao novo valor do Patrimônio Líquido publicado para 2016, que teve redução de 135% em relação ao valor anteriormente publicado.

Por fim, o índice de Composição do Endividamento (Qualidade da Dívida) - CE, evidencia o percentual de dívidas a ser pago no curto prazo e, por dedução, o percentual de longo prazo. Até 2016 a tendência apresentada era de queda, sendo que, em 2017, houve um aumento de 26,3% em relação ao exercício anterior, demonstrando que, neste

ano, houve um aumento maior das dívidas de curto prazo em relação às dívidas de longo prazo.

- **Indicadores de Rentabilidade**

Os Indicadores de Rentabilidade, informam sobre o retorno da empresa propiciado pelos recursos investidos. Regra geral e de forma isolada, quanto maior, melhor para a empresa, pois avaliam sua capacidade em gerar lucro e crescer ao longo do tempo. Abaixo o gráfico das variações apresentadas no período de 2011 a 2017:



Indicadores de Rentabilidade (%)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margem Bruta	32,51	27,58	21,01	17,59	14,74	12,74	7,80
Margem Operacional	6,75	3,06	-5,78	-1,87	-13,72	-4,87	4,33
Margem Líquida	6,68	7,97	-2,11	-0,13	-12,38	-8,42	3,85

A Margem Bruta – MB, indica o percentual remanescente da receita líquida após dedução dos custos. Em 2017, manteve-se a tendência de queda observada nos exercícios anteriores, contabilizando redução de 76,01% no período de 2011 a 2017, ocasionada pelo aumento da conta “Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados” em 79,23%, ao longo de todo o período, representando mais que o dobro do aumento da conta “Receita Líquida de Vendas e dos Serviços, de aproximadamente 31,20%. Este resultado demonstra uma redução drástica do “Lucro Bruto” que, apesar disso, em 2017, continuou apresentando resultados positivos, conforme os exercícios anteriores.

A Margem Operacional – MO, indica o percentual que restou da receita líquida após dedução das despesas operacionais (excluída a despesa financeira). Em 2017, este índice apresentou melhora passando de prejuízo para lucro. Esta diferença foi ocasionada pela redução da conta “Despesas Gerais e Administrativas”, devido a adoção da decisão do TST no julgamento do dissídio coletivo 2017/2018, bem como da Resolução CGPAR nº 23 no Benefício Pós-Emprego e no Plano de Saúde.

Por sua vez, a Margem Líquida – ML, indica o percentual da receita líquida que sobrou após deduzidas todas as despesas e computados as outras receitas e despesas, a provisão para o IR e participações. Em 2017, apresentou melhora passando de prejuízo para lucro. Esta diferença foi ocasionada pela redução das contas “Despesas Gerais e

Administrativas” e “Tributos sobre o Lucro”, devido a adoção da decisão do TST no julgamento do dissídio coletivo 2017/2018, bem como da Resolução CGPAR nº 23 no Benefício Pós-Emprego e no Plano de Saúde, somada ao não reconhecimento de despesa com tributo corrente incidente sobre o lucro fiscal, em decorrência da apuração de prejuízo fiscal em 2017.

Em complemento, analisou-se à rentabilidade dos Correios, por meios dos Retornos dos Ativos, do Patrimônio Líquido e do Giro do Imobilizado, conforme gráfico abaixo.

O Retorno dos Ativos – RA, é o índice que considera a rentabilidade pura das operações básicas da empresa, não incluindo o efeito do endividamento, nem o tributário. Indica quanto a empresa gera de lucro para cada R\$1,00 investido, identificando o grau de eficiência com que os ativos são usados para a realização das vendas. Em 2017 apresentou retorno positivo, visto que desde 2013 indicava prejuízo. Esta variação deve-se, principalmente, ao expressivo aumento no “Lucro Líquido Antes do Resultado do Exercício” motivado pela queda nas “Despesas Gerais e Administrativas” em decorrência da alteração normativa do cálculo do Benefício Pós-Emprego e do Plano de Saúde.



O Retorno do Patrimônio Líquido – RPL, mensura o retorno dos recursos aplicados por seus proprietários. Quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$1,00 de capital próprio investido. O retorno dos proprietários depende das seguintes variáveis: formas de financiamentos dos ativos, retornos dos ativos e custo da dívida. Em 2017, verificou-se aumento de 1.713,75% em relação ao período de 2011 a 2016, contrariando a tendência de prejuízo observada. Esse resultado deve-se ao aumento do “Patrimônio Líquido” e do “Resultado Líquido do período” em relação ao exercício anterior.

Por último, o Giro do Imobilizado – GI, revela a relação existente entre o valor das vendas e o montante investido no ativo imobilizado, ou seja, a efetiva utilização da capacidade produtiva disponível da empresa. Em 2017, manteve-se constante em relação ao exercício anterior, mantendo a redução elevada de 73% observada analisando todo o período de 2011 a 2017, ocasionado pelo aumento drástico do “Imobilizado”, de aproximadamente 408,37%, derivada, principalmente, da reavaliação dos ativos imóveis, ocorrida no exercício de 2014.

2. Ineficácia do atual Plano de Ação da ECT encaminhado à CGU por meio do Quadro de Medidas

O Plano de Ação dos Correios consolidado em um Quadro de medidas de curto e longo prazos foi elaborado, de acordo com o gestor, com objetivo de retomar seu equilíbrio econômico-financeiro e, assim, garantir a continuidade de investimentos fundamentais para a recuperação dos padrões de qualidade, aliados ao ganho de mercado e conseqüente reversão do cenário financeiro atual.

Este Quadro de medidas foi elaborado em resposta ao Relatório CGU nº 201700921 que avaliou a evolução econômico-financeira da empresa, entre os exercícios de 2011 a 2016, e buscou identificar os fatores responsáveis pelos sucessivos prejuízos apurados e a respectiva degradação de sua liquidez, rentabilidade e viabilidade econômica.

O Plano de Ação elaborado pela ECT apresenta, de forma geral, as medidas a serem tomadas e os impactos financeiros a serem alcançados, nos próximos exercícios, para reversão da tendência de deterioração das margens bruta, operacional e líquida, como também, os prazos estimados para que a ECT volte a gerar lucro após a implantação destas medidas.

O Quadro possui, ao total, 19 ações subdivididas em três grandes grupos: “Aumento ou Manutenção de Receitas”, “Economia e Recuperação de Despesas” e “Redução nas Despesas de Pessoal” com a previsão do seguinte impacto financeiro anual:

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 6.404/1976.”

Entende-se que um Plano de Ação deve ser composto por medidas estratégicas para empresa visando a reversão do quadro de prejuízo e que, portanto, deveria haver uma análise do custo-benefício das ações de forma a priorizar aquelas que apresentam maior retorno e impacto. Para tanto, é necessário um planejamento prévio dos custos das ações, programas, equipamentos, entre outros que possam promover os resultados esperados.

Em um cenário econômico desfavorável e com necessidade de ganho de mercado, o planejamento estruturado das ações deve ser utilizado como uma ferramenta para melhoria da gestão, necessária à sobrevivência da empresa.

Entretanto, ao analisar o quadro, não foi possível verificar a existência de estudos preliminares consolidados no intuito de embasar a escolha das ações selecionadas para compor este Plano de Ação apresentado à CGU, bem como, o mapeamento da relevância e custos das medidas selecionadas no intuito de levantar informações precisas e confiáveis

quanto às prioridades dos Correios na alocação dos investimentos e recursos, sejam financeiros ou de pessoal.

Verificou-se que o Quadro de medidas encaminhado à CGU foi elaborado a partir de manifestações coletadas isoladamente das áreas fins e apenas consolidado em formato de planilha para encaminhamento ao órgão de controle. Não houve utilização de estudo preliminar das estratégias da empresa de forma que o Quadro espelhasse as principais ações que apoiam a reversão dos consecutivos prejuízos apontados. De acordo com o gestor é um “*quadro demonstrativo com as medidas de curto e longo prazos dos Correios adotadas ou a serem implementadas nos próximos exercícios, originárias das manifestações das áreas técnicas, gestoras desses respectivos temas, encaminhadas por meio dos memorandos de referência*”. (original sem grifos)

Em relação ao monitoramento, verificou-se por meio do Ofício nº 36/2018-GGOV- DEREL-SERIJ, de 14/08/2018, e por informações coletadas em reuniões presenciais com o gestor, que as atualizações deste Quadro de Medidas é realizado pela VIFIC – Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - exclusivamente para resposta à recomendação ID 175501 do Plano de Providências da unidade no Sistema Monitor. Quando é necessária nova atualização no sistema de acompanhamento das recomendações, a VIFIC questiona às áreas responsáveis pela ação e preenche os dados para encaminhamento à CGU, conforme informado pelo gestor:

“(...) a VIFIC realiza o acompanhamento das ações de reversão da situação econômico-financeira dos Correios, constantes do Quadro nº 78 do Relatório de Gestão do exercício de 2017, objetivando a atualização do quadro de medidas acompanhado pela recomendação ID 175501 do Sistema Monitor. Para tanto, busca-se os dados necessários por meio de consulta às áreas executoras da ação”. (original sem grifos)

Portanto, o monitoramento das ações é realizado em separado por cada área responsável e a VIFIC apenas atualiza as informações do quadro. Não há um monitoramento sistematizado deste Plano de Ações, com avaliações periódicas a respeito dos impactos financeiros planejados e os realizados, bem como dos ajustes necessários para revisão do conjunto das medidas possibilitando a inclusão ou exclusão, caso necessário, para o atingimento do objetivo de reversão financeira da empresa.

Assim, conclui-se que este Quadro de Medidas é pouco eficaz para o intuito a que se propõem de retomar o equilíbrio econômico-financeiro dos Correios, visto que:

- Não houve estudos estruturantes para a seleção objetiva das ações de forma a definir a alocação prioritária dos investimentos e recursos para maximizar o retorno esperado;
- Não foram apresentadas as premissas de cálculo que embasaram as projeções de impacto financeiro de cada ação para os próximos exercícios;
- O Quadro de medidas não é monitorado e acompanhado sistematicamente pela empresa com reportes à alta Direção.

Em paralelo, houve contratação de consultoria técnica especializada Accenture, por meio da qual instituíram o Programa DEZ em 1 que tem como principais objetivos:

“tornar a Empresa uma organização mais competitiva, apoiar na reversão de sua atual situação econômico-financeira e melhorar a eficiência operacional”. Este programa é acompanhado pela Alta Direção e monitorado periodicamente com foco nos resultados financeiros e melhoria operacional da companhia, ação a ser analisada com maiores detalhes em outro ponto do relatório.

Portanto, tem-se que, de fato, a Empresa acompanha as medidas para viabilizar sua sustentabilidade econômico-financeira por meio do projeto em parceria da Accenture. Ao analisar, verifica-se um distanciamento entre as informações do Plano de Ação consolidado pela área financeira – VIFIC, e o “Programa DEZ em 1” acompanhado pelo Departamento de Estratégia e Inovação – DESTI.

Não é apropriado a existência, na mesma companhia, de dois projetos em paralelo, visto que representa um desperdício de recursos humanos e tempo alocado. Diante disso, o gestor ratificou que as medidas para recuperação da situação econômico-financeira dos Correios serão acompanhadas por meio das Iniciativas Estratégicas, de responsabilidade do DESTI/ECT.

3. Avaliação do monitoramento do Plano Estratégico 2017-2022, visando a reversão da situação econômico-financeira dos Correios, indicando divergências entre a periodicidade do acompanhamento sistemático da Alta Direção e do Modelo de Governança aprovado.

Em 2016, devido aos sucessivos resultados deficitários apresentados, os Correios contrataram, por meio do contrato 226/2016, a consultoria técnica especializada Accenture, visando a reestruturação da empresa, melhoria na gestão e incremento das receitas, tendo como principal objetivo: *“tornar a Empresa uma organização mais competitiva, apoiar na reversão de sua atual situação econômico-financeira e melhorar a eficiência operacional”*.

Denominado “Programa DEZ em 1”, contempla 6 etapas:

- 1) Etapa 1: Planejamento do Programa, Gestão da Mudança e Monitoramento dos Resultados das Etapas de Trabalho;
- 2) Etapa 2: Apoio à revisão do Planejamento Estratégico vigente e definição de um modelo de Gestão Estratégica;
- 3) Etapa 3: Apoio à definição e implantação de um modelo de planejamento e gestão orçamentária a partir da metodologia Orçamento Base Zero (OBZ);
- 4) Etapa 4: Adequações necessárias no modelo operacional, objetivando alinhamento ao novo Plano Estratégico;
- 5) Etapa 5: Priorização e Otimização de Processos-Chave;
- 6) Etapa 6: Revisão do Modelo de Canais.

Tem-se, portanto, que a revisão do Planejamento Estratégico dos Correios é a 2ª etapa do “Programa DEZ em 1” que, conforme informado pelo gestor, *“é componente*

central, sendo as demais etapas do Programa direcionadas pelas diretrizes estabelecidas nessa etapa”.

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

Os Objetivos Estratégicos são os norteadores dos resultados que a empresa almeja alcançar, são eles:

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei n° 12.527/2011, Decreto n° 7.724/2012 e Lei n° 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976”

Alinhadas aos 9 Eixos de Atuação, estabeleceu-se, no Plano de Negócios dos Correios 2018/2022, 40 Iniciativas Estratégicas que representam as ações a serem executadas visando o alcance dos Objetivos Estratégicos e das metas estabelecidas

Para acompanhamento da Estratégia Correios, tem-se uma cesta de indicadores estratégicos, composta por 15 Indicadores e suas respectivas metas, que auxilia no acompanhamento e mensuração do grau de atingimento dos Objetivos Estratégicos. Mensalmente, o acompanhamento destes indicadores é apresentado à Diretoria Executiva por meio do Relatório de Avaliação Empresarial (RAE):

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

Por meio do Memorando nº 38/2018/GPRO-DESTI, o gestor complementou que *“em razão da dinamicidade e necessidade dos gestores de Iniciativas Estratégicas, os acompanhamentos têm sido realizados com a periodicidade mensal e em algumas ocasiões chegam a ocorrer quinzenalmente, conforme suas disponibilidades. Para o resultado dos acompanhamentos mensais, a Gerência de Projetos Estratégicos consolida os indicadores e resultados alcançados por meio da Ferramenta de Gestão de Projetos (FGP_Web)”*.

Entende-se que a ferramenta FGP auxilia os PMOs e gestores no acompanhamento diário, entretanto, é necessário que seja reportado periodicamente à Alta Administração de forma a possibilitar a deliberação sobre as iniciativas estratégicas em andamento, conforme definido no Modelo de Governança da Gestão Estratégica, visto que o envolvimento da Alta Administração no andamento dos projetos e iniciativas estratégicas é primordial para o sucesso do Programa.

Nesse sentido, o gestor informou que *“doravante serão realizados os fóruns de Avaliação da Estratégia nos colegiados Diretoria Executiva e Conselho de Administração, trimestralmente, conforme previsto em Modelo de Governança da Gestão Estratégica aprovado”*.

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei n° 12.527/2011, Decreto n° 7.724/2012 e Lei n° 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

RECOMENDAÇÕES

1 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, a redução do montante financeiro da folha de pagamento em 2018, em relação a 2017, decorrente da diminuição do efetivo por meio do Plano de Desligamento Incentivado (PDI), informando ainda o total gasto com pagamento de indenizações e indicando as correspondentes rubricas do Balanço Patrimonial/DRE afetadas.

Achado n° 1

2 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, o incremento das receitas da ECT em 2018, por segmento, em relação ao exercício 2017, informando as principais ações adotadas para o aumento da arrecadação.

Achado n° 1

3 –

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei n° 6.404/1976.”

Achado n° 1

4 – Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, o montante de custos e despesas (excluído pessoal e pós-emprego) realizado pela empresa em 2018, comparativamente a 2017, informando as principais ações adotadas para redução de gastos.

Achado n° 1

5 – Adotar metodologia objetiva de controle dos prazos das Iniciativas Estratégicas que sejam compostas por mais de um Projeto, de forma a demonstrar adequadamente a evolução da implementação das Iniciativas Estratégicas.

Achado n° 4

CONCLUSÃO

A partir da análise das demonstrações contábeis da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, observou-se que, no exercício de 2017, houve redução da “Receita Líquida de Vendas e Serviços” acompanhada de aumento dos “Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados” implicando em queda de aproximadamente 40% do Lucro Bruto em relação ao exercício de 2016.

O Ativo Circulante apresentou queda de 26%, diminuindo a Liquidez e o Capital Circulante Líquido, gerando risco de impactar negativamente na capacidade de pagamento no curtíssimo prazo, agravado por reclassificações do Passivo Não Circulante para o Passivo Circulante, indicando redução nos prazos para pagamento.

O Total de Aplicações Financeiras (Curto e Longo Prazo) reduziu consideravelmente, revelando dificuldade na obtenção/reposição de recursos financeiros e gerando risco para a manutenção do giro operacional da estatal. Tal fato pode resultar na necessidade de contratação de empréstimos para pagamento de despesas correntes.

O “Caixa e Equivalentes de caixa”, no período de 2011 a 2017, apresentou redução de 73,62%, indo de encontro ao crescimento acumulado até 2016 de aproximadamente 26%. Este déficit causa um forte impacto na continuidade das operações dos Correios, necessitando de um relevante crescimento na disponibilidade de caixa ou obtenção de empréstimos de forma a financiar as Atividades Operacionais dos Correios.

Em contrapartida, o Resultado Líquido do Período se apresentou positivo, revertendo a tendência de prejuízos crescentes observada desde 2013, em decorrência, principalmente, da revisão dos registros contábeis da provisão do Benefício Pós-Emprego saúde, decorrente de decisão do TST que alterou o modelo de custeio do Plano de Saúde da ECT.

Pôde-se observar que, expurgando os valores pontuais de reversão do Benefício Pós-Emprego, Incentivos Financeiros referentes ao PDI/PDV e efeitos nos Tributos da imunidade, o Resultado do Exercício 2017 melhorou 11,2% (R\$ 95.710.070,12) em relação ao exercício de 2016.

Em relação aos indicadores, verificou-se que houve retração da capacidade de liquidez da unidade no exercício de 2017 comparado ao período de 2011 a 2016. Quanto aos indicadores de endividamento, houve agravamento na elevada participação de capitais de terceiros no período, em contrapartida da redução do capital próprio, e aumento maior das dívidas de curto prazo em relação às dívidas de longo prazo.

Quanto às ações de reversão da situação econômico-financeira da empresa, verificou-se ineficácia do atual Plano de Ação ECT encaminhado à CGU por meio do Quadro de Medidas visto que a empresa acompanha, de fato, as medidas para viabilizar sua sustentabilidade por meio das Iniciativas Estratégicas. Nesse sentido o gestor ratificou que o acompanhamento das medidas para recuperação da situação econômico-financeira dos Correios será realizado por meio das Iniciativas Estratégicas, de responsabilidade do DESTI/ECT.

Já em relação ao monitoramento do Planejamento Estratégico 2017-2022, verificou-se divergências entre a periodicidade do acompanhamento sistemático da Alta Direção e do Modelo de Governança aprovado. A divergência foi justificada para o exercício de 2018, tendo o gestor informado que os próximos acompanhamento se darão conforme o instituído pela unidade no Modelo de Governança.

Quanto ao acompanhamento dos projetos estratégicos por meio da ferramenta FGP, foi indicado o risco de os indicadores apresentados no sistema não refletirem informações claras e robustas a respeito dos projetos em andamento, visto ser estes os dados que embasarão as decisões estratégicas da empresa e a definição oportuna de ações para redirecionamento e correções de desvios de execução.

Já o acompanhamento das iniciativas estratégicas carece de metodologia para padronização do cálculo do status de realização, em especial para aquelas que são compostas por mais de um projeto estratégico.

Adicionalmente, verificou-se que as iniciativas estratégicas são monitoradas por meio de planilhas Excel em que não há restrição de acesso para realização de quaisquer modificações, além do elevado risco de possíveis erros de preenchimento de planilha, inerentes ao trabalho manual. Entende-se que a automatização para o acompanhamento tempestivo dos status das iniciativas estratégicas traria um grande ganho ao reporte de informações, visto que todas as informações dos projetos associados à estas IEs já se encontram inseridos no sistema FGP, desenvolvido pela unidade.

Por fim, ao analisar o atingimento das metas dos Indicadores Estratégicos, verificou-se que dentre os 5 Indicadores Financeiros de 2017, relacionados a todos os 07 Objetivos Estratégicos, 3 ficaram muito abaixo das metas estabelecidas para o exercício e 2 superaram a meta devido à redução de despesas com o benefício pós-emprego.

ANEXOS

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA

“Ofício nº 3234611/2018 - GGOV-DEREL-SERIJ

1. Em atendimento à Solicitação de Auditoria nº 201800787/04, encaminhamos as manifestações apresentadas pelas áreas técnicas dos Correios, em resposta às questões evidenciadas ao longo dos trabalhos de Auditoria dessa CGU, conduzidos junto a esta Empresa Pública, em observância ao Ofício nº 10713/2018/CGLOG/SFC-CGU, de 04/07/2018, com vistas a avaliar as principais informações financeiras, por meio da análise das demonstrações contábeis e verificação da sistemática de monitoramento para melhorias dos resultados.

2. A esse respeito, destacam-se, em síntese, conforme a seguir delineado, os pontos abordados pelas áreas técnicas competentes, em suas manifestações, as quais seguem anexadas ao presente documento. I - Avaliação do resultado econômico-financeiro da ECT no exercício de 2017, a partir da análise das Demonstrações Contábeis publicadas pela empresa

3. Neste tocante, essa CGU consignou que, "o Resultado Líquido do Período se apresentou positivo, revertendo a tendência de prejuízos crescentes observada desde 2013, em decorrência, principalmente, da redução das despesas com Plano de Saúde, decorrentes de decisão do TST, ocasionando redução no Passivo de Benefício Pós-Emprego, somada à redução dos Tributos sobre o Lucro em observância a tese de imunidade tributária recíproca."

4. Todavia, com fundamento na manifestação do Departamento de Contabilidade, por meio do Memorando nº 3250187/2018, a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - VIFIC, esclareceu que, "a citada reversão na tendência de prejuízos deu-se em decorrência da redução da provisão do Benefício Pós-Emprego saúde, decorrente de decisão do TST, ocasionando redução no Passivo de Benefício Pós-Emprego, somada à redução dos Tributos sobre o Lucro em observância a tese de imunidade tributária recíproca, ou seja, o impacto da decisão do TST que alterou o formato de custeio do plano de saúde, ocorrida em março/2018, teve efeitos somente sobre a provisão do Benefício Pós Emprego e não sobre a despesa com saúde realizada no exercício de 2017." (g. n.)

5. Em complemento ao assunto, o Departamento de Estratégia e Inovação - DESTI, por meio do Memorando nº 3273278/2018, consignou que em 04/07/2017, na 26ª Reunião de Diretoria Executiva, foram aprovadas as Iniciativas Estratégicas, decorrentes do desdobramento da Estratégia dos Correios. Destarte, o DESTI elencou algumas Iniciativas Estratégicas que trouxeram resultados positivos no exercício de 2017, mantendo-se este cenário positivo nas análises de acompanhamento realizadas até agosto/2018.

6. Outrossim, quanto ao Resultado do Exercício de 2017, esse Órgão de Controle Externo, em suas análises, consignou que, "expurgando os valores de reversão do Benefício Pós-Emprego e dos Incentivos Financeiros referentes ao PDI/PDV, verifica-se

redução de 45,11% do Resultado do Exercício 2017 em relação ao exercício de 2016."

7. Ocorre que, reversamente ao asseverado por essa CGU, após a análise do Departamento de Contabilidade, por intermédio do retro citado Memorando nº 3250187/2018, a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - VIFIC, esclareceu que, "os resultados dos exercícios de 2016 e 2017, na verdade, foram impactados, principalmente, pelos seguintes eventos: (i) imunidade tributária, (ii) benefício pós emprego (saúde e previdência) e (iii) Incentivo Financeiro Diferido - IFD/ PDI. Portanto, ao desconsiderar os efeitos produzidos por esses itens, é possível observar uma melhora do resultado de 2017, se comparado ao ano anterior, em 11,2% (R\$ 95.710.070,12)." (g.n.). Ressalta-se que os resultados positivos em questão, apontados pela área técnica dos Correios, encontram-se explicitados no quadro constante do Memorando nº 3250187/2018.

8. Postas tais considerações, requer-se a essa CGU, reavaliar a análise realizada quanto às questões evidenciadas em comento, com base nos argumentos trazidos pelas áreas técnicas competentes dos Correios, expostos nos documentos anexados ao presente Ofício. II - Ineficácia do atual Plano de Ação ECT encaminhado à CGU por meio do Quadro de Medidas

9. Neste ponto, por intermédio do Memorando ne 3250187/2018, a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - VIFIC, esclareceu que o "Quadro de Medidas" em questão, foi apresentado em resposta às ponderações constantes do Relatório da Auditoria nº 201700921/001, que teve por objeto analisar a evolução econômico-financeira da ECT entre os anos 2011 - 2016.

10. Ademais, consignou-se que, quanto à forma de realização das projeções do impacto financeiro atual, os valores apresentados foram estimados conforme as premissas constantes do "Documento Premissas quadro de medidas_DEFIN", anexado ao presente Ofício.

11. Por fim, no que pertine à efetividade das medidas e ao acompanhamento dos resultados, a VIFIC reportou-se às tratativas internas realizadas - a teor do Memorando nº 233/2018 e Memorando nº 89/2018, ambos anexados ao presente documento -, as quais estão alinhadas ao entendimento manifestado por essa CGU em reunião realizada no dia 22/08/2018, na Sede dos Correios, no sentido de que as medidas para a recuperação da situação econômico-financeira dos Correios sejam acompanhadas por meio das Iniciativas Estratégicas, com a consequente reavaliação das Recomendações constantes do Sistema Monitor da CGU identificadas sob os IDs 175501 e 175505.

III - Avaliação do monitoramento do Plano Estratégico 2017- 2022, visando a reversão da situação econômico-financeira dos Correios, indicando fragilidade na evidenciação de acompanhamento sistemático da Alta Direção, de acordo com o Modelo de Governança aprovado, de forma a deliberar sobre as iniciativas estratégicas em andamento

12. "Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976."

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

13. A respeito do assunto, por meio do Memorando nº 3273278/2018 e respectivos documentos apensados, o Departamento de Estratégia e Inovação - DESTI, em contraposição e complemento aos apontamentos efetuados por esse Órgão de Controle, apresentou de forma pormenorizada, o rito que os Correios têm adotado para a avaliação do monitoramento do Plano Estratégico 2017-2022.

14. “Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

15. “Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

16. No que diz respeito ao item, "Crescer receitas em Encomendas, Logística e Serviços Financeiros", constante do tema em apreço, essa CGU registrou que,

“Informações suprimidas por solicitação da Unidade Examinada, em função de sigilo, na forma da Lei nº 12.527/2011, Decreto nº 7.724/2012 e Lei nº 6.404/1976.”

17. Ocorre que, após a análise da Superintendência de Controladoria - SUCON, por intermédio do Memorando nº 3250187/2018 (documento anexo), a Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - VIFIC, destacou que, "o texto extraído do RAE 12/2017 refere-se à receita como um todo, não sendo adequada a utilização como explicação para o desempenho do indicador "Percentual de Variação de Receitas Horizonte II", pois, conforme ficha do Plano de Indicadores e Metas Estratégicas 2017, as receitas advindas do Banco Postal não estavam inclusas em sua composição para o ano de 2017."

18. Ante ao exposto, mediante todas as considerações apresentadas, em síntese, no presente expediente, com fundamento na manifestação das áreas técnicas competentes, requer-se a essa CGU, reavaliar a análise realizada quanto às questões evidenciadas em comento e adotar as demais providências que julgar pertinentes.

19. Por fim, reafirmamos nossos votos de apreço, ao tempo que nos colocamos à disposição para eventuais esclarecimentos que se fizerem necessários”.

Anexo ao Ofício supramencionado, a unidade apresentou expedientes citados ao longo do texto, contendo a manifestação integral das áreas da empresa responsáveis pelo assunto, bem como documentos complementares.

Após o encaminhamento do Relatório Preliminar, e realização da Reunião de Busca Conjunta de Soluções, em 19.10.2018, a ECT apresentou, por meio do Ofício nº 3730011/2018-GGOV-DEREL-SERIJ, de 26.10.2018, manifestações complementares sobre o trabalho, conforme a seguir:

“1. Em atenção ao Ofício nº 20131/2018/CGLOG/DAE/SFC-CGU alusivo ao Relatório Preliminar nº 201800787 (3525486) que versa sobre a **Avaliação da Situação Econômico-Financeira**, informamos que foi realizada, no dia **19/10/2018**, a Reunião de Busca Conjunta de Soluções que teve por escopo a deliberação acerca das Recomendações e das Constatações oriundas da ação de controle, consideradas aplicáveis aos Correios.

1 – Das Recomendações:

2. Sobre o assunto, para análise e registro das manifestações das áreas técnicas dos Correios no Relatório Final de Auditoria, trazemos a lume as Recomendações apresentadas por esse órgão de Controle, por meio do referido relatório, quais sejam:

1 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, a redução do montante financeiro da folha de pagamento em 2018, em relação a 2017, decorrente da diminuição do efetivo por meio do Plano de Desligamento Incentivado (PDI), informando ainda o total gasto com pagamento de indenizações e indicando as correspondentes rubricas do Balanço Patrimonial/DRE afetadas.

2 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, o incremento das receitas da ECT em 2018, por segmento, em relação ao exercício 2017, informando as principais ações adotadas para o aumento da arrecadação.

3 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, a média mensal de necessidade de caixa da empresa durante o exercício de 2018, a estimativa de necessidade de caixa para o exercício 2019, bem como informar as ações que vem sendo adotadas para alavancar os recursos financeiros da empresa.

4 – Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, o montante de custos e despesas (excluído pessoal e pós-emprego) realizado pela empresa em 2018, comparativamente a 2017, informando as principais ações adotadas para redução de gastos.

5 – Adotar metodologia objetiva de controle dos prazos das Iniciativas Estratégicas que sejam compostas por mais de um Projeto, de forma a demonstrar adequadamente a evolução da implementação das Iniciativas Estratégicas.

3. Atinente às Recomendações 1, 2, 4 e 5 em conformidade aos termos tratados na referida reunião, destacamos, em síntese, as manifestações apresentadas pelo Departamento de Estratégia e Inovação - DESTI por meio do Memorando nº 3706926 – GPRO/DESTI (SEI nº 3706926) e pela Vice-Presidência de Finanças e Controladoria - VIFIC/PRESI por meio do Despacho VIFIC nº 3706984 (SEI nº 3706984), nos quais as

áreas técnicas acataram as recomendações nos termos sugeridos por esse órgão de controle.

4. No que se refere à Recomendação 3, conforme orientado por essa CGU na Reunião de Busca Conjunta de Solução, a VIFIC apresentou sugestão de redação por meio do Despacho VIFIC nº 3706984 (SEI nº 3706984), cuja proposta ora transcreve-se:

Redação Proposta:

3 - Apresentar, no fechamento do resultado do exercício, relatório com os valores projetados e realizados do fluxo de caixa para o ano de 2018 e os valores projetados para o caixa de 2019, bem como informar as ações que vem sendo adotadas para alavancar os recursos financeiros da empresa.

5. Ante o exposto, requer-se a reavaliação por essa CGU, da Recomendação em comento, diante das questões apresentadas na referida reunião.

II – Das Constatações:

6. No que se refere às constatações emanadas por esse órgão de controle no Relatório Preliminar, convém destacar, em síntese, conforme a seguir delineado, os pontos abordados nas manifestações encaminhadas pelas áreas técnicas para os itens a seguir explicitados:

1 – Avaliação do resultado econômico-financeiro da ECT no exercício de 2017, a partir da análise das Demonstrações Contábeis publicadas pela empresa

7. Em alusão a este item, sobre a questão do fluxo de caixa, com fundamento no Memorando nº 3706690-GPEF/DEFIN (SEI nº 3706690), por meio do Despacho VIFIC nº 3706984 (SEI nº 3706984), foi apresentada a essa CGU solicitação para reavaliação das questões evidenciadas no texto correspondente, conforme sugestão de texto apresentada.

8. Em complemento, tendo-se por premissa esclarecer os principais efeitos ocasionados pelos tributos no Resultado do Exercício, com fundamento no Despacho nº 3705886-DETRI/VIFIC (SEI nº 3705886), por meio do Despacho VIFIC nº 3706984 (SEI nº 3706984), foi apresentada a essa CGU solicitação para complemento no texto do parágrafo 3º (p. 7) e parágrafos 7º e 8º, subtópico “Balço Patrimonial e DRE” (p. 11), conforme sugestão apresentada pela área técnica.

III – Da Conclusão:

9. Por todo o exposto, tendo-se por parâmetro as considerações apresentadas, em síntese, no presente expediente, **as quais estão consubstanciadas nas manifestações das áreas técnicas, documentos anexos**, requer-se a essa CGU, reavaliar a análise realizada quanto às questões evidenciadas no Relatório Preliminar e adotar as demais providências que julgar pertinentes.

10. Sem mais, permanecemos à disposição para eventuais esclarecimentos que se fizerem necessários.”.

Anexo ao Ofício supramencionado, a unidade apresentou expedientes citados ao longo do texto, contendo a manifestação integral das áreas da empresa responsáveis pelo assunto, bem como documentos complementares.

Ressalte-se que todas as manifestações foram consideradas na elaboração dos registros e as respectivas informações e análises estão apresentadas ao longo do Relatório.