



São Paulo, 25 de agosto de 2015.

À

Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES)

End.: Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, 188 – 7º Andar - São Paulo – SP

At.: Dr. **Sérgio Swain Muller**

Ref.: Diagnóstico e avaliação de aspectos econômicos, operacionais e gestão do Instituto e Fundação Butantan (“Organização”)

Prezado Senhor,

Estamos encaminhando aos cuidados de V.S.^a, o sumário executivo, expondo de forma sintética os principais pontos de atenção e as conclusões e recomendações com possíveis ações corretivas que visem melhorias dos processos e à avaliação de aspectos econômicos, operacionais e de gestão do Instituto e Fundação Butantan (“Organização”).

Aproveitamos esta oportunidade para agradecer a colaboração recebida da equipe interna durante a execução dos nossos trabalhos e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Cordialmente,

José Claudio dos Santos

Colorado Consultoria Empresarial Ltda.

Secretaria do Estado da Saúde de São Paulo

Índice

1	Análises das demonstrações contábeis	3
1.1	Balanços patrimoniais dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014, 2103, 2012 e 2011	3
1.2	Demonstração do resultado dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014, 2013, 2012 e 2011	6
1.2.1	Análises de venda	7
1.2.2	Análises de custos e recomendações	9
1.2.3	Despesas administrativas	11
1.3	Índices Financeiros dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2011 até 2014	13
2	Avaliações relacionadas aos aspectos técnicos da unidade de hemoderivado, Hospital Vital Brazil, produção de vacinas, Fazenda São Joaquim e contratos bem como os convênios	15
2.1	Unidade de Hemoderivado e Deficiência Observadas no Projeto	15
2.2	Hospital Vital Brazil	18
2.3	Produção de Vacinas, Garantia da Qualidade e Auditoria no Sistema de Qualidade da Produção de Vacinas e Soros	19
2.4	Fazenda São Joaquim	22
2.5	Contratos com fornecedores de insumos, serviços, convênios e parcerias	23
2.5.1	Fornecedores de insumos	23
2.5.2	Contratos de prestadores de serviços	24
2.5.3	Convênios e Parcerias	39
3	Atividades relacionadas às áreas de: Contas a receber, Contas a pagar, Recursos humanos, Estoques e Planejamento e Controle da Produção (PCP)	40
3.1	Atividades verificadas no processo de Contas a receber	40
3.2	Atividades verificadas no processo de Contas a pagar e Cartões corporativos	40
3.3	Atividades verificadas no processo de Recursos humanos	42
3.4	Atividades verificadas no processo de Estoques	48
3.5	Atividades relacionadas ao Planejamento e Controle da Produção (PCP)	50

1 Análises das demonstrações contábeis.

A partir de 2012 as demonstrações contábeis foram auditadas pela empresa de Auditoria BDO RC Auditores Independentes SS. Utilizamos os dados resultantes do relatório de auditoria para efetuarmos nossas análises e todos os nossos comentários são efetuados com base nos dados de 31 de dezembro de cada ano. Todos os valores apresentados neste tópico do relatório estão expressos em milhares de Reais.

1.1 Balanços patrimoniais dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014, 2013, 2012 e 2011 Valores expressos em milhares de Reais

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 - 2013 - 2012 - 2011 valores em milhares de Reais														
	Ativo					Análise vertical Exercícios					Análise Horizontal			
	jun/15	2014	2013	2012	2011	jun/15	14	13	12	11	15/14	14/13	13/12	12/11
CIRCULANTE														
Caixa e equivalente a caixa	18.053	42.117	134.368	248.450	272.451	1,41	4,74	19,16	45,73	50,05	(57,14)	(68,66)	(45,92)	(8,81)
Caixa e equivalente a caixa restritos	73.918	80.608	64.108	52.283	15.009	5,79	9,07	9,14	9,62	2,76	(8,30)	25,74	22,62	248,34
Contas a receber	433.035	79.693	46.868	4.117	27.042	33,94	8,97	6,68	0,76	4,97	443,38	70,04		(84,78)
Outros ativos financeiros e Adiantamentos	195.408	53.459	14.204	6.325	8.232	15,32	6,02	2,03	1,16	1,51	265,53	276,37	124,57	(23,17)
Estoque	89.386	196.096	160.033	21.798	9.547	7,01	22,07	22,82	4,01	1,75	(54,42)	22,53	634,16	128,32
Total do circulante	809.800	451.973	419.581	332.973	332.281	63,47	50,87	59,84	61,29	61,04	79,17	7,72	26,01	0,21
NÃO CIRCULANTE														
Depósitos judiciais	728	630	580	547	547	0,06	0,07	0,08	0,10	0,10	15,56	8,62	6,03	-
Imobilizado	465.386	430.999	278.611	208.696	210.532	36,47	48,51	39,73	38,41	38,67	7,98	54,70	33,50	(0,87)
Intangível	-	4.909	2.404	1.084	1.009	-	0,55	0,34	0,20	0,19		104,20	121,77	7,43
Total do Não Circulante	466.114	436.538	281.595	210.327	212.088	36,53	49,13	40,16	38,71	38,96	6,78	55,02	33,88	(0,83)
TOTAL DO ATIVO	1.275.914	888.511	701.176	543.300	544.369	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	43,60	26,72	29,06	(0,20)
	Passivo					Análise vertical					Análise Horizontal			
	jun/15	2014	2013	2012	2011	jun/15	14	13	12	11	15/14	14/13	13/12	12/11
CIRCULANTE														
Fornecedores	598.846	250.643	18.282	13.261	44.308	46,93	28,21	2,61	2,44	8,14	138,92	1.270,98	37,86	(70,07)
Obrigações fiscais a recolher	771	1.227	1.013	641	460	0,06	0,14	0,14	0,12	0,08	(37,16)	21,13	58,03	39,35
Obrigações sociais e trabalhistas	17.511	13.642	11.958	6.895	5.412	1,37	1,54	1,71	1,27	0,99	28,36	14,08	73,43	27,40
Outras obrigações	6.780	3.459	9.796	3.770	2.443	0,53	0,39	1,40	0,69	0,45	96,01	(64,69)	159,84	54,32
Parcerias com terceiros (convênios)	62.809	62.035	68.460	111.766	72.807	4,92	6,98	9,76	20,57	13,37	1,25	(9,39)	(38,75)	53,51
Total do circulante	686.717	331.006	109.509	136.333	125.430	53,82	37,25	15,62	25,09	23,04	107,46	202,26	(19,68)	8,69
NÃO CIRCULANTE														
Provisão para contingências e outras obrigações		3.405	6.684	4.467	3.701	-	0,38	0,95	0,82	0,68	(100,00)	(49,06)	49,63	20,70
Parcerias com terceiros (convênios)	85.047	83.998	59.385			6,67	9,45	8,47	-	-	1,25	41,45		
Total do não circulante	85.047	87.403	66.069	4.467	3.701	6,67	9,84	9,42	0,82	0,68	(2,70)	32,29	1.379,05	20,70
PATRIMÔNIO LÍQUIDO														
Patrimônio social	470.102	525.598	402.500	415.238	390.384	36,84	59,15	57,40	76,43	71,71	(10,56)	30,58	(3,07)	6,37
Superávit (déficit) do exercício	34.048	(55.496)	123.098	(12.738)	24.854	2,67	(6,25)	17,56	(2,34)	4,57	(161,35)	(145,08)		
Total do patrimônio líquido	504.150	470.102	525.598	402.500	415.238	39,51	52,91	74,96	74,08	76,28	7,24	(10,56)	30,58	(3,07)
Total do passivo e patrimônio líquido	1.275.914	888.511	701.176	543.300	544.369	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	43,60	26,72	29,06	(0,20)

1.1.1 Comentários sobre os saldos das contas patrimoniais

Caixa e equivalente a caixa

Este grupo vem sendo apresentando redução ano após ano, o qual diminuiu 8,81% em 2012, 45,92% em 2013 e 68,66% em 2014. Consequentemente, o seu total foi de R\$ 272.451 em 2011 tão somente para R\$ 42.117 em 2014.

Caixa e equivalente a caixa restritos

Esse grupo de contas compreende depósitos bancários e aplicações financeiras restritas, de recursos administrados (convênios) e seus saldos evoluíram 437% em relação a 2011. Essa evolução contribuiu para que a sua participação sobre o total de ativos, aumentasse de 2,76% em 2011 e acima 9% anualmente nos exercícios 2012, 2013 e 2014.

Contas a Receber

Em 2014 teve um aumento de 70,04% sobre o total de 2013 esse aumento reflete em parte o aumento de vendas que foi de 111% em 2014 sobre 2013. Os valores estão sendo recebidos normalmente.

Outros ativos financeiros e adiantamentos

Este grupo apresenta aumento em sua participação sobre o total do ativo anualmente, saindo de 1,51% em 2011 para 6,02% em 2014. Todavia, em 2014 o aumento sobre 2013 foi de 276%. Parte significativa refere-se aos adiantamentos para fornecedores no valor de R\$ 25.564 tais como Globoaves, Sanofi e outros. Existe também um Hedge Trava cambial no valor de R\$ 21.653. O qual resume em travas cambiais que visam exclusivamente proteção contra riscos cambiais associados com posições no balanço patrimonial.

Estoques

Os estoques aumentaram 634% em 2013 sobre 2012 e de 22,53% em 2014 sobre 2013. Esse aumento significativo é em decorrência da evolução dos estoques de itens produtivos que saltaram de R\$ 18.673 para R\$ 155.829. Este aumento ocorreu porque em 2012 diversos itens de estoques não foram refletidos nas demonstrações contábeis por falta de instrumentos que permitissem mensuração confiável. Os mecanismos de mensuração melhoraram a partir de 2013 e gerou um ajuste nos custos dos produtos vendidos em 2013 no valor de R\$ 126.035.

Imobilizado

O imobilizado vem aumentando ano após ano, em 2013 aumentou 33,5% e 54,7% em 2014. Os aumentos de 2014 foram concentrados no prédio de vacina contra raiva R\$ 54.836, R\$ 13.492 no prédio 41 e R\$ 16.845 no prédio da influenza e outros valores em outros grupos. Em 2013 os aumentos foram concentrados no prédio 41 R\$ 26.855, R\$ 20.373 em Imobilizações em andamento e outros.

Fornecedores

Os fornecedores tiveram aumento significativo, em relação ao total de passivo. Como resultado a participação de fornecedores saltou de 8,14% em 2011 para 28,21% em 2014 o aumento do ano foi de 1.271% e neste grupo temos fornecedores estrangeiros com R\$ 235.491 em 31 de dezembro de 2014 contra R\$ 12.442 em 2013.

Obrigações fiscais a recolher

Este grupo não teve oscilação expressiva.

Obrigações sociais e trabalhistas.

Este grupo teve aumento de 27,4% em 2012, 73,43% em 2013 e 14,08% em dezembro de 2014. O aumento verificado neste grupo é decorrente da evolução do quadro de funcionários, conforme destacado no item 3.3 deste relatório.

Parcerias com terceiros e convênios – Circulante

O montante apresentado neste grupo é praticamente o mesmo desde 2011, exceto 2012 que teve um aumento expressivo em função de convênios Sabin R\$ 22.679 e Influenza R\$ 10.653.

Todavia, verificamos que nos exercícios de 2011 e 2012 a Fundação não tinha a segregação do montante que deveria ser reclassificado para o não circulante. Fato este que foi ajustado a partir das demonstrações contábeis de 2013, conforme verificado no relatório de auditoria. Onde inclusive fez reclassificação de R\$ 61.690 existente no balanço de 2012.

Parcerias com terceiros e convênios – Não Circulante

A partir de 2013 a Fundação efetuou análises e começou a classificar no grupo não circulante parte dos convênios efetuados com os órgãos governamentais.

1.2 Demonstração do Resultado dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014, 2013, 2012 e 2011- conforme relatório da auditoria

Demonstração do Resultado dos Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2014, 2013, 2012 e 2011 -Conforme auditoria BDO											
	2014	2013	2012	2011	Análise vertical				Análise Horizontal		
	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Receitas líquidas	1.090.130	514.663	348.635	345.537	100,00	100,00	100,00	100,00	111,81	47,62	0,90
Custo dos produtos vendidos	(1.050.255)	(320.703)	(324.219)	(313.337)	(96,34)	(62,31)	(93,00)	(90,68)	227,49	(1,08)	3,47
LUCRO BRUTO	39.875	193.960	24.416	32.200	3,66	37,69	7,00	9,32	(79,44)	694,40	(24,17)
Despesas administrativas e pessoal	(149.624)	(76.081)	(48.383)	(36.763)	(13,73)	(14,78)	(13,88)	(10,64)	96,66	57,25	31,61
Receitas de convênios	3.010	3.452	1.652	3.696	0,28	0,67	0,47	1,07	(12,80)	108,96	(55,30)
Despesas de convênios	(3.010)	(3.452)	(1.652)	(3.696)	(0,28)	(0,67)	(0,47)	(1,07)	(12,80)	108,96	(55,30)
Resultado financeiro líquido	54.253	5.219	11.229	29.417	4,98	1,01	3,22	8,51	939,53	(53,52)	(61,83)
Subtotal	(95.371)	(70.862)	(37.154)	(7.346)	(8,75)	(13,77)	(10,66)	(2,13)	34,59	90,73	405,77
Superávit (déficit) do exercício	(55.496)	123.098	(12.738)	24.854	(5,09)	23,92	(3,65)	7,19			

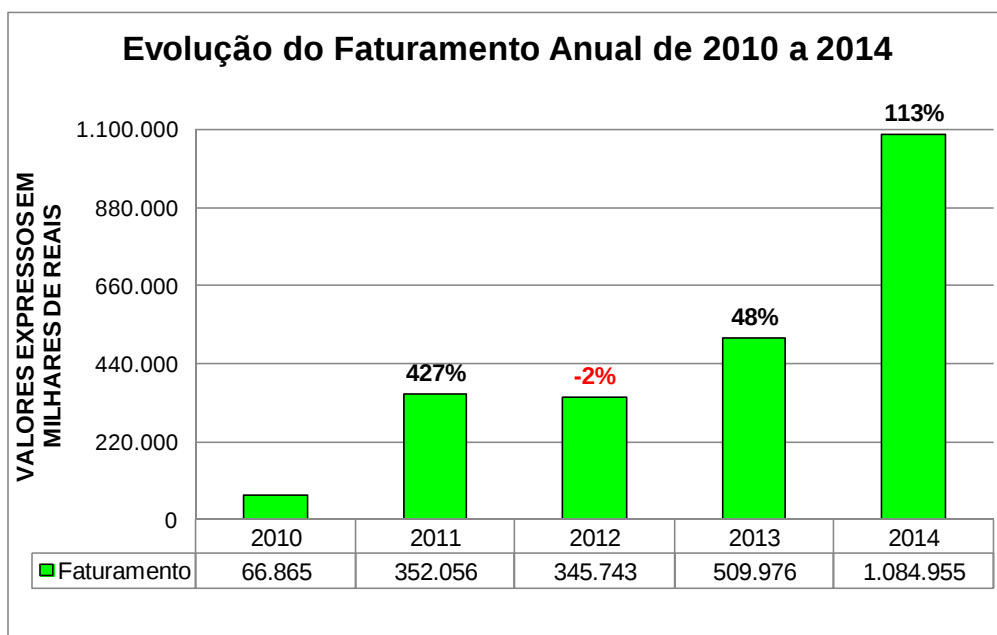
Demonstração do Resultado dos Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2014, 2013, 2012 e 2011 com reclassificação de ajuste em custos											
	2014	2013	2012	2011	Análise vertical				Análise Horizontal		
	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Receitas líquidas	1.090.130	514.663	348.635	345.537	100,00	100,00	100,00	100,00	111,81	47,62	0,90
Custo dos produtos vendidos	(1.050.255)	(446.738)	(324.219)	(313.337)	(96,34)	(86,80)	(93,00)	(90,68)	135,09	37,79	3,47
LUCRO BRUTO	39.875	67.925	24.416	32.200	3,66	13,20	7,00	9,32	(41,30)	178,20	(24,17)
Despesas administrativas e pessoal	(149.624)	(76.081)	(48.383)	(36.763)	(13,73)	(14,78)	(13,88)	(10,64)	96,66	57,25	31,61
Reclassificação de custos dos produtos (1)		126.035									
Receitas de convênios	3.010	3.452	1.652	3.696	0,28	0,67	0,47	1,07	(12,80)	108,96	(55,30)
Despesas de convênios	(3.010)	(3.452)	(1.652)	(3.696)	(0,28)	(0,67)	(0,47)	(1,07)	(12,80)	108,96	(55,30)
Resultado financeiro líquido	54.253	5.219	11.229	29.417	4,98	1,01	3,22	8,51	939,53	(53,52)	(61,83)
Subtotal	(95.371)	55.173	(37.154)	(7.346)	(8,75)	10,72	(10,66)	(2,13)	(272,86)		405,77
Superávit (déficit) do exercício	(55.496)	123.098	(12.738)	24.854	(5,09)	23,92	(3,65)	7,19			

(1) Ajuste efetuado reduzindo os custos dos produtos vendidos em 2013.

1.2.1 Análises de vendas

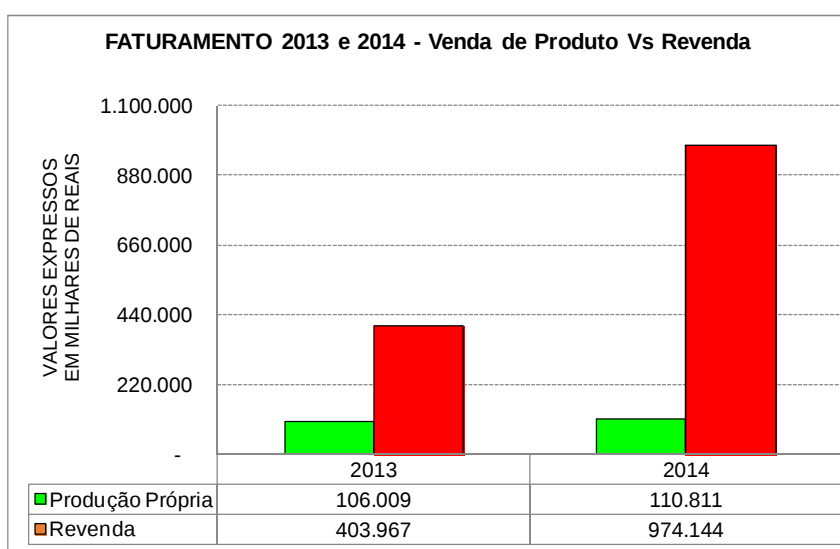
As vendas aumentaram significativamente 48% em 2013 e 113% em 2014. Se considerarmos o período entre 2010 e 2014 verificaremos que o aumento foi de aproximadamente 1.500%.

1.2.1.1 Evolução de vendas nos exercícios de 2010 a 2014



Conforme demonstrado no gráfico acima, houve um aumento de 427 entre 2011 e 2010 e de 48% entre em 2013, e de 113% 2014 em relação a 2013. Esses aumentos decorrentes da evolução das vendas de vacina contra Influenza, que teve seu início de comercialização em 2011.

1.2.1.2 Comparativo de vendas de produtos de produção própria e revendas nos exercícios de 2013 e 2014



Conforme demonstrado no gráfico acima, nós podemos verificar que as vendas de produtos próprios de 2014 em relação a 2013, praticamente se encontram estáveis. Enquanto que as vendas de produtos importados aumentaram 141% em 2014 em relação a 2013. Esse aumento foi significativamente beneficiado pelo devido ao início de vendas das vacinas HPV e Hepatite A.

Em resumo, o crescimento do faturamento está substancialmente suportado por produção de terceiros, sendo que sua maior fatia é representada por importação que além de não contribuir para a geração de empregos no Brasil acarreta risco cambial para a Fundação.

A seguir demonstramos a composição do faturamento de 2013 e 2014, entre venda de produtos de produção própria e revenda de produtos importados:

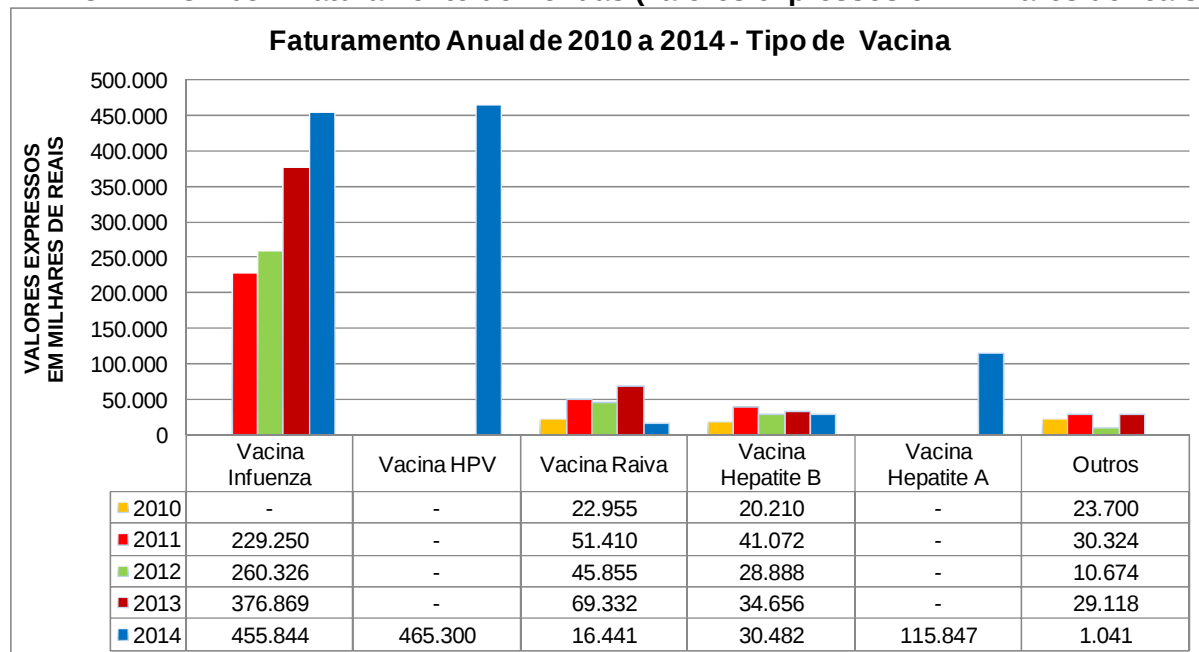
Produtos	2013		2014	
	Produção	Importação	Produção	Importação
Vacina Influenza	64.068	312.801	86.850	368.995
Vacina HPV				465.300
Vacina Hepatite A				115.847
Vacina Hepatite B	12.823	21.834	11.029	19.453
Vacina Raiva		69.332	11.892	4.550
Vacina DT	7.740			
Vacina DTP	5.647			
Soros	15.732		1.041	
Total	106.009	403.967	110.811	974.144

As vendas de produtos importados (revenda) representam 79,2% em 2013 e 89,8% em 2014 do faturamento total.

É evidenciado novamente que os maiores faturamentos por produtos, estão concentrados na revenda (produto importado). Sendo que 100% das vendas da vacina HPV e Hepatite A, 81% das vendas da vacina Influenza e 64% das vendas da vacina Hepatite B são de produtos importados da SANOFI e MSD (Merck Sharp).

Apresentamos a seguir a evolução das vendas dos 5 (cinco) principais produtos, em milhões de reais e quantidade de doses, destacando-se:

1.2.1.3 TOP 05 – Faturamento de Vendas (valores expressos em milhares de reais)



A crescente venda da Vacina Influenza tem reflexo direto com a meta do Ministério da Saúde em suas respectivas campanhas que vem aumentando anualmente desde 2011.

A diminuição nas vendas da Vacina Contra a Raiva ocorrida entre 2011 e 2012 refletiu a diminuição da meta de vacinação do Ministério da Saúde a partir de 2012, onde não há mais campanha nacional contra a doença e cada estado define seu próprio calendário de vacinação, de acordo com a realidade epidemiológica registrada e, com isso, diversas regiões não participam mais da campanha, por não haver registro de circulação do vírus.

A queda da Vacina Hepatite B no mesmo período de 2011 e 2012 é explicada pela inclusão da Vacina Pentavalente (Difteria, Tétano, Pertussis, Haemophilus Influenza tipo B e Hepatite B), que não é comercializada pelo Instituto Butantan, no calendário de vacinação.

Em 2014, ano de maior faturamento do Instituto, podemos observar o início de comercialização das vacinas HPV - Papiloma Vírus Humano e Hepatite A, que apesar de não possuírem volume alto de vendas em seu primeiro ano, possuem um alto valor de venda, impactando positivamente o faturamento neste período.

1.2.2 Análises de custos e recomendações

A contabilidade de custos da Fundação Butantan tem incrementado bastante esforço buscando a melhoria de sua contabilidade e consequentemente da contabilidade de custos. Todavia, detectamos as seguintes oportunidades de melhorias:

- 1) A contabilidade de custos não considera alguns custos em decorrência de não medição e consequente apuração adequada. Os principais custos não considerados são: consumo de água, energia, segurança, limpeza e parte do pessoal remunerado pelo Instituto Butantan e também pela utilização dos prédios construídos pelo Instituto e utilizados no processo fabril.
- 2) Embora os custos acima não sejam desembolsados pela Fundação, o reconhecimento dos mesmos na respectiva linha de custos dos produtos vendidos e eventualmente alguma parcela nos estoques representaria uma melhoria significativa na respectiva apresentação das demonstrações contábeis.
- 3) Por outro lado, podem existir eventuais custos que estão sendo pagos pela Fundação e que deveriam ser assumidos pelo Instituto, tais como pagamento de refeições dos funcionários, pagamento de segurança, etc.

Recomendamos as seguintes ações:

Efetuar um estudo detalhado de todos os recursos necessários à fabricação dos seus produtos e o seu efetivo reconhecimento pela contabilidade de custos.

Para os custos que deveriam ser considerados como custos de fabricação e consequentemente custos de produtos vendidos após sua efetiva venda e não pagos pela Fundação e sim pagos pelo Instituto à Fundação deveriam considera-los na contabilidade de custos para que os respectivos valores fossem refletidos na demonstração de custos dos produtos vendidos.

Para os custos assumidos pelo Instituto, usufruídos pela Fundação devem ser reconhecidos em suas respectivas linhas de resultados e a renúncia do não recebimento pelo Instituto poderia ser contabilizado em uma conta específica e credora no resultado como não operacional na contabilidade da Fundação. Dessa forma teríamos uma demonstração contábil apresentada de forma mais clara.

Por outro lado, as despesas assumidas pela Fundação e usufruídas pelo Instituto deveriam ser excluídas nas respectivas contas de despesas da Fundação e apresentadas numa conta devedora no resultado não operacional da Fundação.

1.2.2.1 Evolução de custos e ajustes da contabilidade de custos:

O quadro a seguir apresenta a evolução dos custos nos exercícios de 2011 até 2014:

Análise dos custos de 2014, 2013, 2012 e 2011 - Conforme auditoria BDO											
	2014	2013	2012	2011	Análise vertical				Análise Horizontal		
	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Material direto	(934.198)	(335.081)	(224.998)	(241.092)	88,95	75,01	69,40	76,94	178,80	48,93	(6,68)
Custo com pessoal	(78.621)	(71.994)	(54.463)	(38.595)	7,49	16,12	16,80	12,32	9,20	32,19	41,11
Manutenção e operação predial	(11.703)	(25.690)	(24.670)	(24.142)	1,11	5,75	7,61	7,70	(54)	4	2
Armazenagem	(197)	(107)	(543)	(1.876)	0,02	0,02	0,17	0,60	84,11	(80,29)	(71,06)
Frete	(3.471)	(2.331)	(5.265)	(559)	0,33	0,52	1,62	0,18	48,91	(55,73)	841,86
Animais e cobbais	(97)	(399)	(1.088)	(873)	0,01	0,09	0,34	0,28	(75,69)	(63,33)	24,63
Despesa de produção	(15.909)	(6.641)	(7.136)	(3.111)	1,51	1,49	2,20	0,99	139,56	(6,94)	129,38
Desenv. de novos produtos	-	-	(2.539)	-	-	-	0,78	-	-	(100,00)	100,00
Depreciação	(5.664)	(4.466)	(3.517)	(3.089)	0,54	1,00	1,08	0,99	26,82	26,98	13,86
Doações	(395)	(29)	-	-	0,04	0,01	-	-	1.262,07	100,00	-
Total de custos	(1.050.255)	(446.738)	(324.219)	(313.337)	100	100	100	100	135,09	37,79	3,47

Verificamos que até 2013 a Fundação não detinha procedimentos aceitáveis de apuração de custos, conforme ressalvas de auditoria apresentada no relatório do respectivo ano. No qual foi efetuando um ajuste de R\$ 126.035 que resultou na redução da participação média dos custos dos produtos vendidos que é acima de 86% dos preços de vendas líquidas em todos os exercícios examinados de 2011 até 2014. Esse ajuste efetuado no ano corrige diferenças eventuais de estoques iniciais eventualmente subavaliados.

Cabe destacar a evolução dos seguintes custos:

- Os custos de material direto aumentaram 179% em 2014, contra uma evolução de vendas de 112%. Esse aumento dos custos de material direto é devido ao fato da Fundação esta aumentando a revenda produtos importados e baixa participação da venda de produtos próprios conforme apresentado no item 1.2.1.2 deste relatório.
- A participação dos custos dos materiais diretos sobre os custos totais aumentaram de 69% em 2012 e 75% em 2013 para 89% em 2014.
- Os custos de pessoal aumentaram 41% em 2012, 32% em 2013 e 9% em 2014. Nesse período ocorreu o aumento da produção de vacinas Influenza. Todavia, a produção das outras vacinas e soros foi praticamente terceirizada em função na interdição do prédio de produção de vacinas e soro por parte da ANVISA. Veja relatório sobre fábrica de vacinas.

1.2.2.2 Comparativo de Custos dos Produtos Vendidos Versus Vendas Líquidas

Comparativo de Custos versus Vendas de 2014, 2013, 2012 e 2011 - Conforme auditoria BDO											
	2014	2013	2012	2011	Análise vertical				Análise Horizontal		
	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Vendas Líquidas	1.090.130	514.663	348.635	345.537	100,00	100,00	100,00	100,00	111,81	47,62	0,90
Custo Prod.Vendido											
Custo material direto	(934.198)	(335.081)	(224.998)	(241.092)	(85,70)	(65,11)	(64,54)	(69,77)	178,80	48,93	(6,68)
Custo com pessoal	(78.621)	(71.994)	(54.463)	(38.595)	(7,21)	(13,99)	(15,62)	(11,17)	9,20	32,19	41,11
Custos de produção	(15.909)	(6.641)	(7.136)	(3.111)	(1,46)	(1,29)	(2,05)	(0,90)	139,56	(6,94)	129,38
Custos de produção	(21.527)	(33.022)	(37.622)	(30.539)	(1,97)	(6,42)	(10,79)	(8,84)	(34,81)	(12,23)	23,19
Total do CPV	(1.050.255)	(446.738)	(324.219)	(313.337)	(96,34)	(86,80)	(93,00)	(90,68)	135,09	37,79	3,47
Lucro Bruto	39.875	67.925	24.416	32.200	3,66	13,20	7,00	9,32	(41,30)	178,20	(24,17)

Conforme explicado no item 1.2.1 desse relatório, as vendas líquidas tiveram aumentos significativos nos exercícios de 2011 até 2014.

Embora os custos da instituição estejam subavaliados conforme relatado no item 1.2.2 desse relatório eles representa uma parcela muito significativa das vendas líquidas. O que está

ocasionando um índice sensivelmente muito baixo de lucro bruto. Esse baixo lucro tem se demonstrado ser insuficiente para cobrir as despesas administrativas e operacionais.

Recomendação

Recomendamos que as políticas de preços de vendas sejam revistas para que a instituição possa ter um melhor equilíbrio entre vendas e custos.

1.2.3 Despesas administrativas

O quadro a seguir apresenta as despesas administrativas dos últimos 4 anos:

Análise das despesas de 2014, 2013, 2012 e 2011 - Conforme auditoria BDO											
	2014	2013	2012	2011	Análise vertical				Análise Horizontal		
	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	R\$ mil	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Despesas com pessoal	(71.848)	(43.153)	(25.062)	(15.368)	48,02	56,72	51,80	41,80	66,50	72,18	63,08
Manutenção	(11.704)	(4.091)	(1.152)	(723)	7,82	5,38	2,38	1,97	186,09	255,12	59,34
Vigilância e segurança	(9.199)	(3.728)	(1.995)	(1.025)	6,15	4,90	4,12	2,79	146,75	86,87	94,63
Frete e transportes	(1.202)	(723)	(274)	(223)	0,80	0,95	0,57	0,61	66,25	163,87	22,87
Locações	(3.942)	(566)	(268)	(171)	2,63	0,74	0,55	0,47	596,47	111,19	56,73
Informática	(3.602)	(2.869)	(748)	(574)	2,41	3,77	1,55	1,56	25,55	283,56	30,31
Consultorias e assessorias	(4.358)	(5.753)	(6.054)	(4.319)	2,91	7,56	12,51	11,75	(24,25)	(4,97)	40,17
Materiais e serviços administrativos	(1.955)	(557)	(368)	(294)	1,31	0,73	0,76	0,80	250,99	51,36	25,17
Viagens	(2.141)	(1.638)	(690)	(389)	1,43	2,15	1,43	1,06	30,71	137,39	77,38
Materiais diretos	(2.610)	(1.142)	(794)	(543)	1,74	1,50	1,64	1,48	128,55	43,83	46,22
Despesas legais e judiciais	(1.030)	(1.837)	(1.516)	(2.811)	0,69	2,41	3,13	7,65	(43,93)	21,17	(46,07)
Seguros	(620)	(193)	(131)	(80)	0,41	0,25	0,27	0,22	221,24	47,33	63,75
Limpeza predial	(449)	(4.313)	(2.448)	(1.122)	0,30	5,67	5,06	3,05	(89,59)	76,18	118,18
Veículos	(320)	(443)	(95)	(66)	0,21	0,58	0,20	0,18	(27,77)	366,32	43,94
Impostos e taxas	(905)	(85)	(84)	(112)	0,60	0,11	0,17	0,30	964,71	1,19	(25,00)
Outras despesas	(33.739)	(4.990)	(6.705)	(8.944)	22,55	6,56	13,86	24,33	576,13	(25,58)	(25,03)
Total de despesas administrativas	(149.624)	(76.081)	(48.384)	(36.764)	100,00	100,00	100,00	100,00	96,66	57,24	31,61

Verificamos que os grupos responsáveis pelo aumento significativo das despesas administrativas, principalmente entre 2013 e 2014, foram custos com pessoal, conforme explicado acima, manutenção predial e vigilância e segurança. O aumento no grupo de manutenção predial ocorreu devido a atividades de restauração, análise de projetos e manutenção das áreas verdes da companhia. Já em relação à vigilância e segurança o aumento ocorreu devido à alteração na característica contratual do serviço oferecido. Em 2014 houve um aumento significativo justificado por parte do pagamento referente a 7 novos postos de segurança e à alteração de 18% de adicional de risco de periculosidade para 30% de acordo com sindicatos.

Aumento de número de funcionários. Verificamos que entre os anos de 2013 e 2014 houve um aumento de 175 colaboradores. As principais áreas com contratações foram: Divisão de Tecnologia de Produção 103, Diretoria de Engenharia 22 e Diretoria de Assuntos regulatórios 19 colaboradores.

Os mesmos comentários apresentados no item 1.2.2. Referente aos reconhecimentos de custos também são aplicáveis ao reconhecimento de despesas. Tais como despesas de restaurantes, segurança, limpeza, água, energia, etc.

Recomendamos o estudo de averiguação de quanto de cada uma dessas despesas seriam cabíveis ao Instituto e quanto deveria ser refletido na contabilidade da Fundação.

1.2.3.1 Despesas com cursos de Idiomas

Em 09/05/2013 foi assinado contrato entre a Fundação Butantan e a Oxx Educação Brasil Ltda., por ato de dispensa e inviabilidade de competição, com fundamento no artigo 17, inciso X e no artigo 21 do Regulamento de Compras e Contratações.

O Objeto do contrato é o ensino da língua inglesa aos funcionários da Fundação Butantan e Instituto Butantan.

O acompanhamento do desempenho e faltas das aulas é de responsabilidade do RH. O ensino é ministrado no Instituto Butantan.

Em 25/06/2013 foi celebrado Termo Aditivo do contrato, expandindo o ensino da língua inglesa aos filhos dos funcionários que ficam na creche do Butantan.

A seguir demonstramos os gastos efetuados com ensino da língua inglesa, de Junho/2013 a Maio/2015, perfazendo um montante de R\$ 5.087.633,65 pagos pela Fundação Butantan.

	2013		2014		2015		Total Geral
	Média Alunos	Valor	Média Alunos	Valor	Média Alunos	Valor	
F.B.	413	984.450,00	465	1.960.506,53	400	731.959,87	3.676.916,40
I.B.	191	416.070,00	172	646.649,04	160	273.566,21	1.336.285,25
Creche			37	39.257,00	40	35.175,00	74.432,00
Total	604	1.400.520,00	674	2.646.412,57	600	1.040.701,08	5.087.633,65

Recomendações

Recomendamos que a Fundação reveja a sua política de pagamento de cursos de inglês adotada atualmente.

1.2.3.2 Despesas de Viagem em período de férias dos funcionários

Em nossas análises de despesas identificamos que ocorrem despesas de viagem e utilização de cartão corporativo pelo Sr. Jorge Elias Kalil Filho em período de férias.

Conforme relatório de Férias emitido pelo Instituto Butantan – Divisão de Recursos Humanos, o período de férias do Sr. Jorge Kalil, compreende ao período de 14/07 a 28/07/15.

Neste período identificamos as seguintes despesas:

Despesa	Observação	Período	Valor - R\$
Passagem Aérea	São Paulo/Paris/Milão/Palermo/São Paulo	Ida 08/07 - Volta 22/07	13.851,79
Passagem Aérea	São Paulo/Porto Rico/São Paulo	Ida 25/07 - Volta 29/07	15.131,71
Seguro	Seguro Anual Internacional	07/2015 a 07/2016	1.566,50
Sub-total			30.550,00
Cartão Corporativo	Itália - Siena	17 a 20/07	2.593,56
Cartão Corporativo	Itália - Milão	21 a 22/07	1.914,00
Cartão Corporativo	Itália - Milão - Legnano	22/07	74,89
Sub-total			4.582,45
Total Geral			35.132,45

Recomendações

Recomendamos que a Fundação reveja a política de pagamento de despesas de viagens para seus executivos. Inclusive em período de férias.

1.3 Índices Financeiros dos exercícios findos 31 de dezembro de 2014 até 2011

Índices	2014	2013	2012	2011
1. Liquidez				
1.1 Liquidez Corrente	1,37	3,83	2,44	2,65
1.2 Liquidez Seco (LS)	0,77	2,37	2,28	2,57
1.3 Liquidez Imediata (LI)	0,13	1,23	1,82	2,17
1.4 Capital de Giro Líquido (CGL)	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
2. Atividade				
2.1 Giro do Ativo Total (GAT)	1,37	0,83	0,64	-
2.2 Giro de Contas a Receber	17,23	20,19	22,38	-
2.3 Prazo Médio de recebimento	20,90	17,83	16,09	-
2.4 Giro de Contas a Pagar	7,23	30,01	8,24	-
2.5 Prazo Médio de Pagamento	49,81	12,00	43,68	-
2.6 Giro de Estoques	5,90	3,53	20,69	-
2.7 Número de Dias em Estoques	61,04	102,06	17,40	-
2.8 Giro do Ativo Fixo	3,07	2,11	1,52	-
2.9 Giro do Capital dos Acionista	2,19	1,11	0,85	-
3. Endividamento				
3.1 Endividamento	47,09%	25,04%	25,92%	23,72%
4. Rentabilidade				
4.1 Margem Líquida	-5,09%	23,92%	-3,65%	7,19%
4.2 Capacidade de geração de lucros	-6,98%	0,00%	0,00%	
4.3 Retorno sobre os ativos (RSA)	-6,98%	19,78%	-2,34%	
4.4 Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)	-11,15%	26,53%	-3,12%	

Avaliação de liquidez Corrente

Este índice está se deteriorando ano após ano em 2011 era de 2,65 passou para 2,44 em 2012, teve uma melhoria significativa em 2013 onde foi para 3,83. Todavia, em 2014 ele caiu para 1,37.

Avaliação de Liquidez Seca

Este índice foi de 2,57 em 2011, passou para 2,28 em 2012 e 2,37 em 2013. Caiu para 0,77 em 2014. Neste último ano teve uma queda muito significativa.

Avaliação de Liquidez Imediata

Este índice está tendo queda significativa ano após ano, o qual foi de 2,17 em 2011, passou para 1,82 em 2012 e 1,23 em 2013. Caiu para 0,13 em 2014.

Avaliação de Capital de Giro

O capital de giro da Fundação vem sendo mantido positivamente em todos os anos do período examinado.

Avaliação de Giro do Ativo Total

Este índice está acumulando melhorias ano após ano em função do aumento de vendas. O qual era de 0,64 em 2011 e 2012, subiu para 0,83 em 2013 e passou para 1,37 em 2014.

Avaliação de Prazo Médio de Recebimentos

O prazo médio de recebimento está sendo mantido entre 16,09 dias e 20,90 dias.

Avaliação de atividade Giro dos Estoques

O giro dos estoques da Fundação foram de 20,69 em 2011 e 2012 e caiu para 3,53 em 2013 e 5,90 em 2014. A redução sensível do número de dias de renovação de estoques significa que a elevação dos custos dos produtos vendidos em decorrência do aumento das vendas contribuiu para a melhoria desses índices.

Giro de ativo permanente (no. vezes).

O giro do ativo fixo da Fundação está entre 1,52 em 2012 e de 3,07 em 2014.

Avaliação de endividamento geral

O endividamento da Fundação aumentou significativamente, passou de 25,04% em 2013 para 47,09% em 2014.

Margem bruta de contribuição

A margem bruta de contribuição da Fundação é significativamente baixa, a qual foi de 9,32% em 2011, 7,00% em 2012, 13,20% em 2013 e de apenas 3,66% em 2014.

O baixo índice de margem de contribuição em relação ao volume de vendas contribui para a piora dos índices de liquidez relatados acima.

Com esse baixo nível de margem de contribuição e ainda aliado ao fato dos custos não representarem exatamente os reais custos dos produtos vendidos, conforme descrito no item 1.2.2 a Fundação terá dificuldades para pagar suas contas de despesas no futuro.

Margem líquida

A margem líquida da Fundação foi negativa em 2012 e 2014 em 3,65% e 5,09% respectivamente.

Em 2011 e 2013 a margem foi positiva em 7,19% e 23,92% respectivamente.

2 Avaliações relacionadas aos aspectos técnicos da unidade de hemoderivado, Hospital Vital Brazil, produção de vacinas, Fazenda São Joaquim e contratos bem como os convênios.

2.1 Unidade de Hemoderivado e Deficiências Observadas no Projeto

Apresentamos neste tópico as deficiências observadas no projeto, alternativas e recomendações sugeridas, conforme avaliação técnica preparada pelo Dr. Dimas Tadeu Covas:

O projeto de fábrica de hemoderivados do Instituto Butantan apresenta inúmeras deficiências que, no momento, impedem o seu prosseguimento. A seguir apresentamos um resumo destas deficiências. Verifique maiores detalhes em nosso relatório analítico.

2.1.1 O Plasma

Desde as primeiras intenções governamentais de equacionar o problema dos hemoderivados no Brasil o problema mais relevante do panorama sempre foi o plasma. No início da década de 2000 o Estado de São Paulo tinha um quantitativo de plasma armazenado nos seus Hemocentros que atingia a casa das 200.000 bolsas (cerca de 50.000 l de plasma) para os quais não havia solução prevista a não ser o descarte. Os primeiros estudos para destinação efetiva deste quantitativo foi feito na gestão do secretário José da Silva Guedes e continuado com o Secretário Barradas. A idéia inicial era o contrato de fracionamento no exterior. Esta idéia foi encampada pelo Ministério da Saúde e os primeiros lotes de plasma brasileiro foram fracionados no exterior pelas empresas Octapharma e LFB em 2002.

2.1.2 Tecnologia

A indústria mundial de fracionamento plasmático, desde a década de 1940, se utiliza do processo de Cohn para a produção de hemoderivados. Na década de 1960 o processo original de Cohn foi modificado por Kistler e Nitschmann e nas décadas posteriores foram acrescentadas etapas adicionais de purificação do produto acabado, como por exemplo, vários tipos de cromatografia líquida e mais recentemente os filtros cromatográficos. Nenhuma grande indústria utiliza o processo cromatográfico como base para o fracionamento. Nas décadas de 1980 e 1990 a companhia Pharmacia, especializada em sistemas de cromatografia, desenvolveu um sistema para fracionamento integral do plasma humano. O sistema, com capacidade de fracionamento de 100 a 150 mil litros de plasma, chegou a ser usado em plantas-piloto em algumas regiões do mundo, mas não chegou a ser implementado em larga escala. O projeto do Butantan se inclui perfeitamente nesta descrição. Seria, inicialmente, um projeto piloto que, se bem sucedido poderia ser ampliado para 150 ou 200 mil litros de plasma. De qualquer maneira o volume de plasma possível de ser processado por esta tecnologia é limitado e não supera os 200 mil litros.

2.1.3 A Fábrica

A situação da fábrica pode ser resumida da seguinte forma: foram investidos, até o momento, R\$ 239.443.490 (obras, equipamentos e serviços) e será necessário o investimento adicional de R\$ 437.651.976 para que ela entre em operação usando a metodologia de fracionamento por cromatografia. O custo total da fábrica seria de R\$ 677.095.466.

2.1.4 A Estrutura Física

Pela análise das plantas, memoriais e manuais apresentados, verificamos que o complexo construído (Edifício da Produção + Edifício de Utilidades) possui área total de 10.788,95 metros quadrados (manual do proprietário, pág. 48). No entanto, em diversos momentos dos documentos apresentados para análise, conta que a área construída é de 11.420 metros quadrados, sendo 8750 metros quadrados no prédio de produção e 2670 metros quadrados no edifício de utilidades o que implica em diferença, nada desprezível de 630 metros quadrados.

2.1.5 Organograma Funcional

Hemoderivados são produtos altamente especializados e a indústria envolvida é complexa, competitiva e oligopolizada. O organograma atual do Instituto Butantan e também o da Fundação Butantan não são adequados visto que não contemplam uma Divisão ou Departamento específico para Hemoderivados separado das demais áreas de vacinas e soros.

2.1.6 Viabilidade Financeira

Não foram apresentados estudos de viabilidade econômico-financeira que deveriam subsidiar o projeto da fábrica. Pelas respostas oferecidas aos questionamentos fica evidente que os responsáveis pelo empreendimento não tem conhecimento aprofundado dos aspectos relacionados ao mercado internacional de hemoderivados, não conhecem os “players” do negócio e muito menos as tecnologias envolvidas neste negócio. Ao que tudo indica o projeto foi feito sem estudos de viabilidade técnica e financeira.

2.1.7 Planta Piloto

Nos acordos firmados com a GE previa-se que no final da fase I a tecnologia de fracionamento seria transferida e os primeiros lotes seriam processados em escala piloto em planta da própria GE e o processo posteriormente transplantado para o Butantan. Depreende-se que deveria ter sido construído uma Planta Piloto no Butantan para fins de validação dos produtos, treinamento de pessoal, etc. Esta planta piloto não foi construída.

2.1.8 Unidade de Qualificação do Plasma

Como mencionado no item I, a maior deficiência do projeto é a questão da matéria-prima, o plasma. Não foi previsto a construção de uma unidade específica para registro, armazenamento e qualificação do plasma que seria usado no fracionamento. A falta deste planejamento indica claramente o grau de amadorismo que cercou todo o projeto.

2.1.9 Ambiente Regulatório

O ambiente regulatório no país relacionado com sangue e hemoderivados são altamente complexos. Adicionalmente existe ainda uma empresa estatal (Hemobrás) cuja finalidade é o fracionamento do “plasma brasileiro” segundo seus idealizadores. O Butantan firmou acordos com o Ministério da Saúde e com a Hemobrás para garantir o acesso da planta ao plasma. Entretanto estes acordos são frágeis e condicionados ao fornecimento que não prejudique a operacionalização da Hemobrás. Ora, diante destas incertezas teria sido razoável que o Butantan tivesse iniciado estudos de alternativas legais e técnicas para garantir a matéria-prima para o funcionamento adequado de sua planta o que não ocorreu. Falta um projeto sólido para garantir plasma suficiente para a operação da planta.

2.1.10 Concorrentes

Um projeto de grande envergadura como este da planta de fracionamento do Butantan não pode ser iniciado sem um minucioso conhecimento do mercado e dos concorrentes. Mesmo sendo uma iniciativa pública esta lógica não pode ser ignorada sob o risco de colocar todo o projeto em perigo. No caso do Butantan este estudo não foi feito.

2.1.11 Alternativas Técnicas

No projeto da planta de fracionamento do Butantan a decisão pela tecnologia de fracionamento por cromatografia ocorreu antes mesmo de completar os estudos de viabilidade e de definir o escopo do projeto. Esta decisão, no entanto, deveria ser posterior às definições de escopo e viabilidade. A produção de hemoderivados em larga escala exclusivamente por cromatografia não foi implantada em nenhuma planta comercial o que já seria razão suficiente para estudos aprofundados das alternativas tecnológicas disponíveis. Em nenhum momento foi considerado a

possibilidade de uso do método de Cohn ou de Cohn modificado para operação da planta. Esta opção somente passou a ser considerado nos últimos anos em razão do fracasso do projeto contratado com a GE. O projeto inicial foi falho e mal executado. A metodologia de Cohn modificada é a alternativa lógica para o fracionamento industrial do plasma em larga escala. O escopo do projeto do Butantan precisa ser feito para definir o futuro do projeto.

2.1.12 Recombinantes

Os fatores da coagulação produzidos por tecnologia de recombinação gênica, os chamados fatores recombinantes, são os produtos que vão substituir integralmente os fatores derivados do plasma nos próximos anos. Esta substituição já aconteceu em alguns países desenvolvidos da América do Norte e da Europa. A Hemobrás já se antecipou a esta tendência e firmou acordo com a companhia Baxter para produzir estes fatores no Brasil no prazo improvável de 5 anos. Atualmente o Brasil usa mais ou menos 80% de recombinantes para o tratamento dos hemofílicos. A tecnologia para produção de recombinantes é disponível no Brasil - várias patentes desenvolvidas pela USP poderiam colocar o país na vanguarda mundial neste setor - mas em nenhum momento, a não ser em uma entrevista do Prof. Isaias Raw às revistas FAPESP em 2004 foi aventada a possibilidade de produção de fatores recombinantes na planta em desenvolvimento.

2.1.13 Alternativas e Recomendações Sugeridas

O atual ambiente institucional do Instituto Butantan, incluindo sua estrutura organizacional, não é favorável ao planejamento e desenvolvimento de uma planta de fracionamento industrial de plasma. Em primeiro lugar porque não existe foco definido na área de hemoderivados na atual estrutura organizacional. Seguramente a produção de vacinas e biológicos transita em ambiente totalmente distinto do fracionamento plasmático. A primeira medida para sanear o projeto é criar uma estrutura de projeto totalmente dedicada à questão dos hemoderivados, incluindo a contratação de pessoal com expertise na área, o que não ocorre no momento.

2.1.14 Recomendações sugeridas

- 1 Montar equipe de especialistas na área de fracionamento plasmático para revisão do projeto da Planta de Fracionamento do Instituto Butantan.
- 2 Definir o Escopo do Projeto
 - 2.1 Em relação à matéria-prima - fontes, quantitativos, qualidade, etc.
 - 2.2 Fábrica - definir capacidade operacional, tecnologia a ser empregada, etc.
 - 2.3 Produtos que serão produzidos –
 - 2.4 Estrutura física e operacional – definir
 - 2.5 Viabilidade Econômico-financeira
 - 2.6 Identificação clara dos diversos “players” envolvidos no negócio
- 3 Institucionalização da Planta
 - 3.1 Alternativas organizacionais
 - 3.2 Financiamento do Projeto
 - 3.3 Definição de parcerias estratégicas e modelos de relacionamento
- 4 Execução
 - 4.1 Cronograma
 - 4.2 Estratégias de acompanhamento
 - 4.3 Estratégias de validação, registro e comercialização dos produtos

2.2 Hospital Vital Brazil

Apresentamos a seguir o quadro de despesas do hospital Vital Brazil:

2.2.1 Demonstrativo de Despesas do Hospital Vital Brazil – valores expressos em milhares de Reais:

Descrição de contas	Exercícios				Análises Horizontais		
	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Salários e ordenados	107	-	-	-			
INSS sobre folha de pagamento	40	-	-	-			
Auxílio Educação	32	-	-	-			
Cursos e Treinamentos	12	26	-	-	(53,85)		
Férias e 1/3 de férias	12	-	-	-			
13º salário	9	-	-	-			
FGTS	9	-	-	-			
Outras despesas	178	136	65	25	30,88	109,23	160,00
Subtotal	399	162	65	25	146,30	149,23	160,00
Alimentação e Programa de Alimentação	329	229	120	104	43,67	90,83	15,38
Total do Custo do Hospital Vital Brazil	728	391	185	129	86,19	111,35	43,41

2.2.1.1 Comentários sobre aumento de despesas totais e com pessoal:

Basicamente os custos do Hospital Vital Brazil são absorvidos pelo Instituto Butantan. Todavia a parcela que está sendo assumida pela Fundação apresentou aumentos em níveis superiores à inflação e sua taxa de ocupação. Os aumentos foram de 43,41% em 2012 em relação a 2011, de 111,35 % de 2013 em relação a 2012 e de 86,19% de 2014 em relação a 2013. Destacamos os seguintes pontos de atenção:

Despesas com pessoal

- O programa de alimentação teve o aumento verificado no período analisado em função do aumento no valor do vale alimentação concedido aos funcionários da fundação e do instituto alocados no hospital.
- Salários e encargos sociais foram registrados apenas em 2014 em função de não existir funcionários custeados pela fundação em anos anteriores.
- O quadro de funcionários do hospital foi mantido pelo Instituto Butantan desde 1945, ano de sua fundação, até janeiro de 2014.

Pontos de melhorias

- Em 2 de fevereiro de 2014, a fundação aumentou as despesas do hospital pela contratação do Dr. Carlos Roberto de Medeiros, médico, pelo salário de R\$ 9.791,36, que corrigido por dissídio responde pelo montante atualizado de R\$ 10.623,65. Salientamos que, esse profissional já era contratado do Instituto Butantan desde 1º de setembro de 1998.

Recomendações

- Que seja revisto a real necessidade da fundação ter contratado funcionário para o Hospital. Visto que desde 1945 até fevereiro de 2014 não havia essa necessidade.

2.3 Produção de Vacinas, Garantia da Qualidade e Auditoria no Sistema de Qualidade da Produção de Vacinas e Soros

Neste tópico apresentaremos os principais pontos de melhorias e recomendações aplicáveis aos temas: produção de vacinas, soros e garantia da qualidade.

2.3.1 Garantia da Qualidade - Pontos de melhorias

- O Manual da Qualidade está desatualizado desde 2012.
- A Fundação adquire insumos de primeira qualidade, embora sem analisar efetivamente o custo versus benefício. Por exemplo: adquirem sacarose (açúcar) importada da Alemanha para uma função que não coloca nenhum risco ao produto. Poderiam comprar localmente sem risco ao produto.

Recomendações

- Atualização do Manual da Qualidade;
- Avaliação das rotinas de aquisição de insumos com os objetivos de aprimorá-lo e reduzir o seu custo.

2.3.2 Área de Engenharia e Manutenção - Número de Funcionários

Diretor: Maurício Meros

- Diretor de Engenharia e Arquitetura – Fevereiro de 2013 – Presente;
- Gerente de Produção Vacina de Influenza - Instituto Butantã – Junho de 2008 – Janeiro de 2013.

A área é composta de:

- Gerente de Manutenção: Possui 120 (cento e vinte) subordinados que trabalham 24hs/ 7 dias por semana;
- Gerente de Utilidades: Possui 43 (quarenta e três) subordinados;
- Gerente de Projetos: Incluindo Engenharia de Processos de Biotecnologia – Possui 30 (trinta) subordinados;
- Gerente de Segurança do Trabalho – Possui 13 (treze) subordinados;
- Gerente de meio ambiente: Possui 35 (trinta e cinco) subordinados, sendo 16 (dezesesseis) na operação da Influenza - 24hs/ 7 dias por semana;
- Outros: 10 (dez) subordinados, perfazendo um total aproximado de 250 (duzentos e cinquenta) subordinados.

2.3.2.1 Pontos de melhorias

- Grande número de pessoal administrado/alocado no setor. Havia 118 funcionários em dezembro de 2011; aumentou ano após ano e chegou a 224 em 2014. Todavia, diversos serviços são terceirizados com empresas do setor de construção civil.
- A diretoria alega que o aumento do número de funcionários é decorrente do aumento da produção. Todavia, verificamos que já alguns anos diversos produtos não são fabricados na fundação e sim importados do exterior. Conforme apresentado no item 4.2.1 desse relatório.

Recomendações

- Avaliar a estrutura organizacional do setor de Engenharia e Manutenção no que tange à necessidade da atual quantidade de funcionários, funções existentes, salários e benefícios pagos, bem como a relação dessa estrutura com a contratação de empresas para execução de serviços.

2.3.3 Área de Produção – Prédio 41

Diretoria: Dra. Anatórcia (Diretoria de Técnicas Auxiliares)

- Está há 36 (trinta e seis) anos no Instituto Butantan.
- Responsável por envase, formulação e acondicionamento dos produtos fabricados no Brasil;
- Responsável pela gestão do Prédio 41;
- 100 (cem) pessoas trabalham em 2 (dois) turnos;
- Há 5 (cinco) supervisores e 2 (dois) coordenadores;
- Ocorrem 2 (duas) paradas por ano somando aproximadamente 35 dias.

2.3.3.1 Pontos de melhorias

- Identificação de equipamentos sem funcionamento, como Liofilizador (alto valor).
- Possibilidade de inadequada avaliação do *custo versus benefício* na aplicação e modernização das instalações e aquisição de equipamentos. Exemplo: As áreas de escritórios possuem as mesmas instalações em divisórias GMP (padrão “Dânica® - fornecedor ASMONTEC”), que possuem alto custo, projetadas para minimização de contaminação microbiológica.
- Deficiências de layouts (falta de espaço, prejudicando o transporte de equipamentos e danificando a estrutura local)

Exemplos de custos de divisórias e portas especiais:

- Porta simples: aproximadamente R\$ 20.000,00 cada (podendo variar de acordo com a quantidade adquirida);
- Porta dupla: aproximadamente R\$ 37.000,00 cada (podendo variar de acordo com a quantidade adquirida);
- Imagens ilustrativas de instalações farmacêuticas para áreas limpas (que devem ser utilizadas exclusivamente em áreas onde ocorrem produção de medicamentos, ou onde se deseja minimizar riscos de contaminação microbiológica, são de alto valor e, portanto, poderiam não ser utilizadas em áreas de escritório):



Recomendações

- Revisão das políticas de aquisição de equipamentos e instalações, bem como estabelecer rotinas de controles para que se faça cumprir o estabelecido.
- Aquisição de instalações e equipamentos dentro das boas práticas de mercado e das normas existentes atentando para a real necessidade de sua utilização evitando gastos desnecessários. Exemplo: A utilização de materiais especiais e de alto valor na sala da Diretoria de Técnicas Auxiliares.

2.3.4 Produtos fabricados atualmente

Apenas a vacina Influenza (produção e envase).

- Os insumos utilizados são principalmente ovos galados (embrionados) e sais de baixo custo (tais como citrato de sódio e sacarose).
- O consumo de ovos, em média, é de 270.000 (duzentos e setenta mil) ovos por dia, no período compreendido entre setembro e fevereiro de cada ano.
- O principal fornecedor dos ovos é a Globoaves. Há apenas mais uma opção de fornecedor que está sendo desenvolvido, o qual é a empresa Pluma.
- Os ovos chegam fumigados (sanitizados) e incubados. Devendo permanecer nesta condição até seu uso.
- O controle de cada ovo é 100% (cem por cento) realizado pelo fornecedor, através da técnica da "Ovoscopia".
- No Prédio 41 é realizado o envase dos concentrados produzidos por outros laboratórios oficiais (produção compartilhada) tais como: Instituto Vital Brazil e Fundação Ezequiel Dias.

2.3.4.1 Pontos de Melhorias das Instalações Prediais de Produção de Vacinas e Soros

O Sistema de Qualidade da Fundação Butantan tem exatamente a mesma estrutura de qualquer indústria farmacêutica do setor privado, todavia, a exceção, é de que não produz os mesmos volumes, pois possui sazonalidades de produção. Salientando que, mesmo não produzindo como uma empresa do setor privado. Possui uma equipe de Qualidade. Foi identificado que há ociosidade da equipe, que em nossa análise, poderia ser menor, pois há períodos sem produção, havendo nesses períodos, apenas envases e importações.

Parte da produção local de soros foi descontinuada devido à interdição da área produtiva por falta de condições para certificação em Boas Práticas de Fabricação, condição obrigatória exigida pelo órgão regulador – ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A produção de vacinas, exceto de Influenza também foi interdita pela Anvisa.

Produção de Vacinas:

- Praticamente 70% (setenta por cento) de todas as vacinas que a Fundação Butantan comercializa no Brasil são importadas.
- A falta de manutenções prediais resultou na deterioração dos edifícios fabris de vacinas de maneira que foram interditados e a produção das seguintes vacinas fosse paralisada;
 - Vacina adsorvida difteria, tétano e pertussis (DTP)
 - Vacina adsorvida difteria e tétano adulto (DT)
 - Vacina adsorvida difteria e tétano infantil (DT)
 - Vacina adsorvida hepatite B (recombinante)
 - Vacina raiva inativada (VR/VERO)
- Desperdícios em projetos de compras de equipamentos e instalações. Em alguns casos compram-se equipamentos das melhores marcas conhecidas, mas sem avaliação de custos versus benefícios.
- Outros exemplos de desperdícios:
 - Contratação em 2013/2014 da empresa Construteckma por R\$ 6.816.346,25 para o fornecimento e instalação de Pipe Rack com o objetivo de suprimento das necessidades de cada prédio industrial quanto à passagem de cabeados elétricos, colunas de água fria, vapor, ar comprimido etc.

Produção de Soros:

- Atualmente é realizado apenas a produção e purificação do plasma, que consiste nas atividades de imunização dos cavalos na Fazenda São Joaquim (situada no município de Araçariquama, onde são criados os cavalos responsáveis pela produção de anticorpos utilizados na produção dos soros);

- Após a purificação do plasma, parte dele é enviada a outros laboratórios oficiais (Fundação Ezequiel Dias – FUNED em Minas Gerais e o Instituto Vital Brazil no Rio de Janeiro), onde a produção é executada e posteriormente enviada para a Fundação Butantan, a qual faz o envasamento dos soros no Prédio 41.

Recomendações

- Realização de manutenções prediais e instalações gerais periodicamente, com planejamento adequado visando reduzir custos atentando para o princípio da economicidade;
- A fundação deve rever suas políticas para construções e manutenções para reduzir os desperdícios.

2.4 Fazenda São Joaquim

Atualmente a fazenda possui 723 (setecentos e vinte e três) cavalos destinados à produção de plasma para a fabricação de soros e um bom quadro de profissionais adequadamente treinados.

2.4.1 Demonstrativo de Custos da Fazenda – valores expressos em milhares de Reais:

Descrição de contas	Exercícios				Análises Horizontais		
	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Despesas com pessoal	2.690	1.270	916	628	111,81	38,65	45,86
Assistência Médica e Odontologia	198	70	5	2	182,86	1.300,00	150,00
Ração	-	101	498	52		(79,72)	857,69
Equinos	-	-	-	536			
Vigilância e Segurança	-	516	1	-			
Custo complementar de importação	229	-	-	-			
Animais e Cobaias	-	33	166	15		(80,12)	
Insumos para criação de animais	144	-	-	-			
Manutenção de Máquinas e Equipamentos	-	144	56	62		157,14	(9,68)
Manutenção predial e geral	227	124	182	85	83,06	(31,87)	114,12
Materiais de manutenção	153	-	-	-			
Materiais de construção civil	55	-	-	-			
Consumo de matéria prima	759	-	-	-			
Consumo de material aux. produção	210	-	-	-			
Combustíveis e Lubrificantes	-	245	-	-			
Locação de Equipamentos	-	179	19	-	(100,00)	842,11	
Outros custos e ou despesas	568	331	340	216	71,60	(2,65)	57,41
Total do Custo da Fazenda	5.233	3.013	2.183	1.596	73,68	38,02	36,78

2.4.1.1 Comentários sobre aumento de despesas totais e com pessoal:

Os totais de despesas estão aumentando ano após ano em níveis bastante superiores a inflação e sua correspondente produção. Os aumentos foram de 36,78% em 2012 em relação a 2011, 38,01% em 2013 em relação a 2012 e de 73,68% em 2014 em relação a 2013. Destacamos os seguintes pontos de atenção:

Despesas com pessoal

Nesta rubrica foram consideradas as despesas com salários, programa de alimentação, INSS, FGTS, adicional de insalubridade, férias, horas extras e 13º salário. Identificamos aumentos significativos em todos os itens, destacando-se:

- Em 2012, a rubrica, Salários e Ordenados teve aumento de 76,44% em relação a 2011 e 124% no ano de 2014 em relação ao ano de 2013. Essa variação ocorreu em função do aumento do número de funcionários e dos respectivos reajustes salariais na evolução do tempo;
- Programa de alimentação teve aumento verificado nesta rubrica em função do aumento do valor do vale alimentação concedido.

2.4.1.2 Despesas de equinos e de manutenções

- Constatamos que em 2011 foram comprados equinos no valor aproximado de R\$ 536 mil e lançados como despesa na contabilidade. Esse valor deveria ter sido registrado como Imobilizado.
- Da mesma forma que os equinos foram lançados contabilmente como despesas, pode ter ocorrido que parte dos gastos registrados como despesas de manutenções, pode ter gerado aumento da vida útil dos referidos bens e consequentemente poderiam ser considerados como imobilizado.

2.4.1.3 Consumo de Matéria Prima

- Em 2014 foram registrados como consumo de matéria prima, valores que foram pagos ao Instituto de Biologia do Exército no valor de R\$ 759.000,00 (setecentos e cinquenta e nove mil reais). Este pagamento ocorreu por que o plasma existente na fazenda foi enviado ao instituto do exército para efetuar o beneficiamento. Isso, em função da fábrica de soro da Fundação Butantan encontrar-se interditada pela Anvisa. Todavia, o produto final deste processo representa a fabricação de soro, o que, contabilmente, representa um estoque e não uma despesa, conforme verificamos inadequadamente registrado na contabilidade da Organização.

Recomendações

- Revisão dos cargos e salários e aprimoramento na gestão de pessoal.
- Exame dos pagamentos de adicional de insalubridade para se evitar a ocorrência de pagamentos equivocados conforme destacado no item 3.3.5 deste relatório;
- Efetuar análises sobre a necessidade de manter “pedreiros” e/ou outros cargos em seu quadro de funcionários. Como as construções são esporádicas talvez seja mais adequado contratar empresas especializadas quando necessário.
- Análise e a devida valorização dos ativos existentes na fazenda.
- Exame do sistema de custeio e da correta alocação de custos e despesas.

2.5 Contratos com fornecedores de insumos, serviços, convênios e parcerias

Examinamos os contratos de fornecimento de insumos, de serviços, convênios e parcerias.

2.5.1 Fornecedores de insumos

Examinamos o contrato de fornecimento de insumos envolvendo o fornecedor **Globoaves Biotecnologia Avícola Ltda.**

Pontos de melhorias e comentários

- a) Comprovação de despesa através de recibo em vez de nota fiscal – Não obstante o parágrafo 1º da Lei 8846/94 considera como documento para comprovação de receita/despesa a nota fiscal, o recibo ou documento equivalente, o Parecer Cosit/Ditir (Coordenação Geral do Sistema de Tributação) nº 351/93 entende que o “recibo” ou “documento equivalente” deve ser utilizado quando a pessoa jurídica não estiver obrigada a emitir a nota fiscal.

Diante do exposto, alertamos para o fato da Fundação Butantan ter reconhecido como despesas o valor de R\$ 7.623.439,20 em 2011 pagos à Globoaves, suportadas em recibos em vez de notas fiscais.

Examinamos os recibos que foram apresentados e observamos que apesar de possuírem elementos que identificam a operação, não podem ser considerados idôneos e confiáveis, uma vez que há irregularidades, como por exemplo: recibo nº 016/2011 com datas diferentes (31/03/2011 = R\$ 2.229.120,00 e 30/04/2011 = R\$ 1.113.631,20) o que pode comprometer a Fundação Butantan em caso de uma fiscalização.

- b) Concentração de compras em um único fornecedor – Apesar da particularidade e complexidade do insumo envolvido, e ainda, da garantia de fornecimento com qualidade, no momento e nas quantidades exigidas é prudente pelo menos mais um fornecedor que atenda parte da demanda de ovos/mês da Fundação Butantan.

2.5.2 Contratos de prestadoras de serviços

Nos subitens apresentamos 16 empresas examinadas envolvendo 35 contratos de serviços envolvendo alimentação e construções:

2.5.2.1 L'Equipe Alimentos Ltda. – Prestadora de Serviços de Restaurante.

Objeto do Contrato: Prestação de serviços de preparo e distribuição de refeições para os colaboradores, no refeitório localizado nas dependências da Fundação Butantan.

Pontos de Melhorias e Comentários

Identificamos as seguintes irregularidades na contratação mencionada:

- a) Com base nas análises efetuadas, conclui-se que a L'Equipe Alimentos Ltda. foi constituída exclusivamente para atender ao Instituto Butantan e a Fundação Butantan.
- b) Prestação de serviços por subcontratada: Limitação da prestação dos serviços correspondente a 20% do contratado. Verificamos que a empresa Babette Alimentação Ltda. foi subcontratada para prestar os serviços de apoio na distribuição e preparo das refeições. Identificamos que no ano de 2013, foi prestado o serviço de subcontratação além dos 20% permitidos, conforme tabela a seguir:

Ano	Valores expressos em R\$			% Subcontratado
	L'Equipe (Contratada)	Babette (Subcontratada)	Total Contratado	
2011	3.268.371,58	0,00	3.268.371,58	0%
2012	3.799.926,90	34.610,32	3.834.537,22	1%
2013	4.825.886,26	1.352.554,00	6.178.440,26	22%
2014	7.211.106,24	288.247,85	7.499.354,09	4%
Total Geral	19.105.290,98	1.675.412,17	20.780.703,15	8%

Listamos a seguir os meses em que o serviço da Babette (subcontratada) excedeu o limite de 20% do serviço contratado:

Período	Valores expressos em R\$			% Subcontratado
	L'Equipe (Contratada)	Babette (Subcontratada)	Total Contratado	
Dez/2012	0,00	34.610,32	34.610,32	100%
Mar/2013	249.317,46	209.208,70	458.526,16	46%
Jun/2013	263.088,25	290.767,30	553.855,55	52%
Set/2013	272.121,60	365.457,50	637.579,10	57%
Jan/2014	264.808,80	276.516,45	541.325,25	51%

- c) A Babette Alimentação Ltda. emitiu e apresentou notas em janeiro/2013 e sua respectiva SEFIP apresentando o termo “**Sem Movimento**”, o que indica a ausência de empregados.
- d) A não existência de funcionários para uma empresa prestadora de serviços de restaurante é no mínimo, estranha e não condiz com as práticas brasileiras.

Recomendações

- Análise do fato da L'Equipe prestar serviços somente para a fundação;
- Análise dos procedimentos de contratação da Babette da existência efetiva de empregados para a prestação dos serviços contratados.

2.5.2.2 Prestadoras de serviços de Construções

Analizamos os contratos de prestação de serviços das seguintes empresas e encontramos diversas oportunidades de melhorias apresentados no item abaixo:

Construtoras, Prestadora de Serviços de Manutenção e Projetos		Qte.
Qte.	Nomes	Contratos
1	Obraplan Construções Ltda.	5
2	Soleri do Brasil Ltda.	3
3	Sobrosa Mello Construtora Ltda.	4
4	FAE System Industria Manutenção e Montagens Ltda.	1
5	NNE Pharmaplan Construtora Ltda.	6
6	Ajade Instalações e Comercio de Máquinas Ltda.	3
7	Magalhães Faria Serv. De Construção Civil Ltda.	2
8	Engeko Construção Especializada Ltda.	1
9	Masstin Engenharia e Instalações Ltda.	1
10	Aggreko Energia locações e Geradores Ltda.	1
11	Progen Projetos. Gerenciamentos e Engenharia Ltda.	1
12	SGS Environ Ltda.	1
13	TEP Tecnologia em Engenharia Ltda.	2
14	Construteckma Engenharia S.A	2
14	Total	33

2.5.2.2.1 Pontos de melhorias e comentários encontrados por fornecedor:

1) Obraplan Construções Ltda.

Contrato 109/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Prazo de execução dos serviços: Conforme análise relativa à contratação efetuada, verificamos que o prazo estipulado em caráter emergencial teve duração de 1 ano e 8 meses, o que inicialmente deveria durar apenas 90 dias, verificamos que o TRD foi assinado somente em abril de 2015.
- b) Garantia: Conforme cláusula nona (item 1) “A Contratada deverá apresentar, no prazo de 5 cinco dias úteis da contratação, garantia de 25% do valor total do contrato, de forma a dar cobertura a todo período contratado”. A garantia requisitada não consta no processo apresentado, ou seja, não temos a evidência que esta cláusula foi cumprida pelo fornecedor. Sendo que cumprimento irregular ou o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações ou prazos, constituem motivos para rescisão do contrato.

Contrato 147/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Garantia – Conforme cláusula nona (item 1) “A Contratada deverá apresentar, no prazo de 5 cinco dias úteis da contratação, garantia de 10% do valor total do contrato, de forma a dar cobertura a todo período contratado”.

Em 07/10/2013 em virtude da Obraplan, não atender os índices de liquidez e quociente de solvência (qualificação econômico-financeira), assumiu o compromisso de elevar a garantia para 25% do valor de contrato.

Porém a garantia não consta no processo, ou seja, não temos a evidência que esta cláusula foi cumprida pelo fornecedor. Sendo que cumprimento irregular ou o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações ou prazos, constituem motivos para rescisão do contrato.

- b) Termo aditivo – Não temos a evidência da publicação do termo aditivo de acréscimo no valor de R\$ 164.058,51 e dilatação do prazo, bem como a apresentação da garantia de 10% conforme a cláusula quarta do termo aditivo, que ratifica todas as demais cláusulas, obrigações e condições do contrato nº 147/2013.

Contrato 157/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Processo: De acordo com o Mem.ENG.LAC,242/13, o objetivo era justificar a contratação de empresa em regime “Turn-Key” para realizar a construção do Pipe-Rack de distribuição de utilidades e energia elétrica que irá atender todos os prédios da área fabril do complexo Butantan. Porém o processo foi desmembrado em Construção Civil (2706-A) e Estruturas Metálicas (2706-B), divergindo e anulando o foco inicial do regime “Turn-Key (escopo fechado)”.
- b) Valor contratado: Verificamos que foi adicionado ao valor total do contrato o montante correspondente a R\$ 134.940,66.
- c) Qualificação econômico-financeira: As contratações acumuladas de 2013 com a Fundação Butantan representam 128,3% do faturamento do ano de 2012 da Obraplan. Este percentual está muito acima do limite máximo estipulado de 50%, portanto a Obraplan não poderia ter sido qualificada neste pleito, em virtude do risco potencial de não cumprir as obrigações contratuais assumidas.

Contrato 033/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Proposta Comercial: A empresa Obraplan Construtora Ltda., apresentou a proposta comercial por diversas vezes para a realização dos serviços, como segue:

Orçamento	Data	Prazo	Valor em R\$
1410/14-Rev.00	29/01/2014	90 dias	1.104.043,13
1410/14-Rev.02		90 dias	1.118.167,97
1410/14-Rev.03	13/02/2014	60 dias	1.096.331,42

Para a empresa Construteckma Engenharia S/A (outra empresa participante) não foi concedido revisão da proposta.

- b) Qualificação econômico-financeira: As contratações acumuladas de 2013/2014 com a Fundação Butantan representam 81,5% do faturamento do ano de 2013 da Obraplan. Este percentual está acima do limite máximo estipulado de 50%, portanto a Obraplan não poderia ter sido qualificada neste pleito, em virtude do risco potencial de não cumprir as obrigações contratuais assumidas.
- c) Seguro garantia: Não consta no processo a prorrogação do seguro garantia, em função dos termos aditivos com prorrogação de prazo de execução dos serviços.

Contrato 053/2014 – Ponto de Melhoria e Comentário

Negociação de proposta: Foi realizada negociação entre o departamento de compras da Fundação Butantan e a Obraplan Construtora Ltda., ajustou o valor para R\$ 65.394,30, ou seja, uma redução de 31,97% em relação à proposta inicial.

A proposta inicial da Obraplan Construtora Ltda. era 45,4% maior que o menor orçamento apresentado:

Empresas	Vr.Proposta - R\$	Diferença
N&N Aristoteles	66.110,00	Menor Proposta
Magalhães Faria	87.259,00	32% maior que a menor proposta
Obraplan Construtora Ltda	96.126,39	45,4% maior que a menor proposta

Não consta no processo, justificativa para tal redução, bem como a proposta comercial revisada (planilha quantitativa) com os valores negociados.

2) Soleri do Brasil Ltda.

Contrato 077/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- Parecer jurídico – Não consta no processo e/ou não foi nos apresentado, o parecer jurídico emitido referente à contratação da Soleri do Brasil Ltda.
- Aviso de dispensa de seleção de fornecedores – Não consta no processo o aviso de dispensa de seleção de fornecedores, bem como sua publicação no Diário de São Paulo.
- Assinatura do contrato e do termo aditivo 01/2014 – Não consta no contrato e no termo aditivo 01/2014 a assinatura do gestor de projetos do Instituto Butantan, o Sr. Clayton Ribeiro Sobrinho, bem como as assinaturas e identificação das testemunhas. No processo ainda consta as 2 (duas) vias do contrato, ou seja, não foi enviada à Soleri do Brasil Ltda. uma via do contrato.
- Garantia – Em função do Termo Aditivo (01/2014) em sua cláusula segunda que ratifica todas as demais cláusulas, obrigações e condições do contrato nº 077/2014 (inclusive a garantia), não consta no processo e/ou não ficou evidenciado a prorrogação do prazo de vigência do seguro garantia contratado.
- Segundo Termo Aditivo – Em decorrência do memorando DEA-CONT. 157/14 que relata atraso na execução do sistema de reuso, item que faz parte do escopo contratual, justifica-se que seja prorrogada até 30/03/2015 a execução dos serviços da Soleri. Porém não evidenciamos e/ou não nos foi apresentado o segundo termo aditivo devidamente impresso, datado e assinado.

Contrato 182/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

A Soleri do Brasil Ltda. foi selecionada, sem aparente evidência dos motivos de aprovação da mesma, dos riscos analisados e declínio dos demais concorrentes. Identificamos a seguir incoerências ocorridas no processo de seleção de fornecedor, como:

- Qualificação do Fornecedor: No processo de seleção de fornecedores, foram repassados aos interessados alguns requisitos a serem observados, como: Habilitação jurídica, Qualificação econômico-financeira, Regularidade Fiscal e Outras comprovações.

No quesito **qualificação econômico-financeira**, identificamos algumas falhas de avaliação:

- Balanço patrimonial e DRE do último exercício social: A Soleri não apresentou as demonstrações financeiras de 2013, somente foi apresentado o ano de 2012;

- Faturamento do ano anterior 3 (vezes) o valor da obra a ser contratada: Em virtude da não apresentação do balanço de 2013 não foi possível apurar o índice, porém se considerarmos o ano de 2012 o índice apurado é de 0,72;
- Liquidez corrente igual ou maior de 1,10: Em virtude da não apresentação do balanço de 2013 não foi possível apurar o índice, porém se considerarmos o ano de 2012 o índice apurado é de 1,02;
- Patrimônio líquido no mínimo de 10% do valor da contratação: Comparado com o balanço de 2012 o percentual encontrado é de 7,79%
- Não pode haver contratações acumuladas com a Fundação Butantan que representem mais de 50% do seu faturamento total do ano anterior: A Soleri já possui uma obra contratada com a Fundação Butantan no valor de R\$ 10.850.000,00 que representa 81% do faturamento bruto de 2012 no valor de R\$ 13.399.181,36 (fonte: DRE 2012). Adicionando esta obra no valor de R\$ 18.500.000,00, este percentual aumenta para 219% do faturamento bruto de 2012.

- b) Comitê de Julgamento: Na ata da reunião realizada no dia 07/07/2014 menciona-se somente que a Soleri do Brasil Ltda. “Em relação aos quesitos econômicos solicitados, foi identificada a falta de apresentação do balanço anual de 2013 auditado por auditoria externa com emissão de parecer, sendo considerada prejudicada a análise de índices contábeis”. Não é mencionado que a empresa não apresentou o balanço de 2013, apresentando somente o balanço de 2012.

Também foi mencionado que uma obra em torno de R\$ 12 milhões, não poderia ser adjudicada a uma empresa de **pequeno porte** em virtude de riscos a efetiva prestação dos serviços.

- c) Equalização Técnica/Comercial: Foram efetuadas reuniões entre a Soleri do Brasil Ltda., Fundação Butantan e Progen, com intuito de equalização de proposta técnica e comercial, porém não evidenciamos a mesma tratativa com as demais concorrentes. Como resultado destas reuniões a Soleri apresentou 4 (quatro) versões de proposta comercial com valores de R\$ 15.897.950,00 a R\$ 19.780.880,00 finalizando o processo com a proposta de R\$ 18.500.000,00 (todas as propostas comerciais da Soleri estão acima da pesquisa de mercado).

Não encontramos comentários sobre a discrepância entre a proposta aceita de R\$ 18.500.000,00, correspondente a 54% maior que a pesquisa de mercado R\$ 12.000.000,00.

- d) Atraso em Obra contratada: Outro agravante na seleção da Soleri do Brasil Ltda., além do requisito de contratações acumuladas que já declinaria a proposta da empresa, atrasos estão ocorrendo na execução do serviço do contrato nº 077/2014 (Montagem de Black e Clean Utilities) contratado anteriormente. Esta situação deveria ter sido averiguada e observada por parte do Comitê de Julgamento e consequente proposto à suspensão e/ou o cancelamento do processo de seleção.
- e) Parecer jurídico – Não consta no processo e/ou não foi nos apresentado a evidência de emissão de parecer jurídico referente à contratação da Soleri do Brasil Ltda.;
- f) Data de assinatura do contrato – No contrato nº 182/2014 constante no processo de contratação não consta a data de assinatura, ou seja, a mesma se encontra em “branco”. Também não consta no contrato a assinatura do gestor de projetos do Instituto Butantan, o Sr. Clayton Ribeiro Sobrinho, bem como as assinaturas e identificação das testemunhas. No

processo ainda possui as 2 (duas) vias do contrato, ou seja, não foi enviada à Soleri do Brasil Ltda. uma via do contrato;

- g) Garantia – Em 03/11/2014 foi emitido o Termo Aditivo 01/2014, reduzindo o percentual de garantia do valor do contrato de 20% para 10% das cláusulas sexta (sinal aprovado pelo comitê de diretoria) e décima segunda (seguro garantia) do contrato nº 182/2014.

Tal emissão foi necessária em virtude da Soleri do Brasil Ltda. não conseguir junto aos bancos e/ou seguradora a liberação de crédito em 20%, garantia esta informada a todos os participantes na apresentação do projeto, bem como foi ratificada pela Comissão de Julgamento em 18/07/2014 sem nenhuma objeção por parte da Soleri do Brasil Ltda.

Sua emissão foi após a contratação das apólices de seguro garantia para regularizar o processo.

Em 07/05/2015 foi emitido o Termo Aditivo 01/2015 prorrogando o prazo de execução dos serviços. Na sua cláusula segunda que ratifica todas as demais cláusulas, obrigações e condições do contrato nº 182/2014 (inclusive a garantia), não consta no processo e/ou não ficou evidenciado a prorrogação do prazo de vigência do seguro garantia contratado.

Contrato 016/2015 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Qualificação econômico-financeira: Analisando isoladamente o contrato nº 016/2015 de R\$ 1.299.975,00 todos os tópicos de qualificação econômico-financeira são atendidos. Porém a Soleri já possui 2 (dois) contratos em aberto com a Fundação Butantan (conforme informado nos tópicos anteriores).

Desta forma, o quesito referente “contratações acumuladas com a Fundação Butantan inferior a 50% do faturamento do ano anterior”, não foi devidamente analisado pela Comissão de Julgamento.

Analisemos o caso com maior detalhe, a seguir relacionamos os contratos entre a Soleri do Brasil Ltda. com a Fundação Butantan:

Contrato	Valor - R\$	Aditivo - R\$	Total - R\$	Pagamentos - R\$	Residual - R\$
077/14	10.850.000,00	0,00	10.850.000,00	9.190.211,78	1.659.788,22
182/14	18.500.000,00	52.506,74	18.552.506,74	11.936.745,02	6.615.761,72
016/15	1.299.975,00	0,00	1.299.975,00	0,00	1.299.975,00
Total	30.649.975,00	52.506,74	30.702.481,74	21.126.956,80	9.575.524,94

A Soleri apresentou somente o balanço patrimonial e demonstração do resultado de 2013. A seguir demonstramos algumas análises:

<u>Análise 1 - Somente contrato nº 9828/15</u>				
Valor da proposta	1.299.975,00		=	8,8%
Faturamento	14.855.930,15			
<u>Análise 2 - Propostas acumuladas cujo contratos não foram concluídos</u>				
Valor da proposta	30.649.975,00		=	206,3%
Faturamento	14.855.930,15			
<u>Análise 3 - Saldo residual de contratos</u>				
Valor da proposta	9.575.524,94		=	64,5%
Faturamento	14.855.930,15			

Com base nas análises acima demonstradas, podemos concluir que a Soleri somente foi qualificada em virtude de não considerar as obras contratadas acumuladas.

- b) Parecer jurídico: Não consta no processo a emissão de parecer jurídico.
- c) Aviso de Dispensa: Não consta no processo a emissão, bem como a publicação do aviso de dispensa de seleção de fornecedores, com fundamento nos artigos 5º, inciso II e 17, inciso V do Regulamento de Compras e Contratações da Fundação Butantan.
- d) Atas de reunião: Não constam no processo as atas de reunião de apresentação das propostas, bem como a equalização das propostas e homologação da proposta vencedora;
- e) Proposta: Foram emitidas 3 (três) propostas pela Soleri como segue:

Versão	Emissão	Vr.Proposta - R\$	Observação
Original	06/02/2015	1.497.750,00	
1ª Revisão	06/03/2015	1.385.000,00	Negociação comercial
2ª Revisão	11/03/2015	1.299.975,00	Desconto concedido

Não constam no processo as bases da negociação comercial e o desconto concedido pela Soleri, bem como a planilha quantitativa revisada. Verificamos também que não consta a proposta técnica revisada, incluindo as observações efetuadas pelo Departamento de Engenharia e Arquitetura.

- f) Garantia: Não consta no processo as apólices de seguro garantia destinado a assegurar o adiantamento do sinal de 20% (R\$ 259.995,00) e fiança de performance de 10% (R\$ 129.997,50), conforme cláusula nona (itens 9.2 e 9.3).
- g) Termo Aditivo: Não consta no processo a emissão do termo aditivo de prorrogação de prazo, em virtude do Mem.DEA-CONT.025/15.

3) Sobrosa Mello Construtora Ltda.

Contrato 107/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Garantia: Não consta no processo a prorrogação do seguro garantia decorrente dos termos aditivos emitidos;
- b) Gerenciamento da obra: A Progen empresa contratada pela Fundação Butantan para o gerenciamento dos projetos e/ou obras em andamento no complexo Butantan, identificou uma grande diferença entre a proposta técnica-comercial com a execução da obra.

Esta diferença perfaz um montante de R\$ 1.371.333,00 a qual foi objeto de redução do valor contratual celebrado em 07/05/2014 o "Termo Aditivo 02/2014". Redução correspondente a 28% do valor total da obra.

O trabalho de gerenciamento das obras em andamento seja nas medições (quinzenais ou mensais) ou na entrega da obra concluída, efetuada pela Divisão de Engenharia e Arquitetura do Butantan ou empresa contratada é de suma importância.

O ato de fiscalizar inibe ou minimiza o risco de perda como demonstrado neste caso, em que se não houvesse o gerenciamento por parte da Progen, a Fundação Butantan teria pago o valor da proposta sem a execução de parte dos serviços pela Sobrosa.

Contrato 111/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Garantia: Não consta no processo a prorrogação do seguro garantia decorrente dos termos aditivos emitidos.

- b) Proposta: Conforme demonstrado a seguir, a Sobrosa Mello Construtora Ltda. possuía o menor preço global, porém na negociação de preços optou por aumentar a sua oferta inicial em 4,5%:

Empresas	Valor da Proposta em R\$		Observação
	Negociado	Original	
Sobrosa Mello Construtora Ltda	7.797.000,00	7.462.320,38	Aumento de 4,5%
TEP Tecnologia em Engenharia Ltda	8.107.294,42	8.142.294,42	Redução de 0,4%
CONAJ Empreendimentos e Construções Ltda	8.165.636,80	7.736.484,79	Aumento de 5,5%

A diferença entre a proposta da Sobrosa no valor de R\$ 7.797.000,00 em relação a 2ª (segunda) colocada TEP no valor de R\$ 8.107.294,42 é de apenas 3,98%, ou seja, em virtude da pequena diferença poderia ter sido considerado na seleção da proposta vencedora outros requisitos, como por exemplo:

Empresa	Habilitação Financeira	Equalização Técnica	Equalização Comercial
Sobrosa	Não atende índice Garantia 25%	Aprovada com ressalvas	Em análise
TEP	Atende	Aprovada	Aprovada

- c) Termos Aditivos: Somente em fevereiro de 2015, foi efetuada a publicação do Extrato do Aditivo do Contrato.
- d) Qualificação econômico-financeira: A Sobrosa por não cumprir o índice de liquidez corrente e quociente de solvência, emitiu declaração de substituição dos índices por garantia de 25% do valor do contrato. Existem outros 2 (dois) requisitos que analisados, demonstram que a Sobrosa não é qualificada. São eles:
- Comprovação de capital social integralizado de, no mínimo, 10% do valor da proposta apresentada;
 - O valor da proposta não pode ser maior que 50% do faturamento do ano anterior.

<u>Capital social integralizado, de no mínimo, 10%</u>			
Capital Social	600.000,00	=	7,7%
Valor da proposta	7.797.000,00		
<u>Proposta não pode ser maior que 50% do faturamento ano anterior</u>			
Valor da proposta	7.797.000,00	=	60,8%
Faturamento	12.824.281,04		

Contrato 158/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

A proposta da Sobrosa Mello Construtora Ltda., foi declarada vencedora pela menor oferta apresentada. Não temos nada adicional a ser comentado.

Contrato 165/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Processo: Inicialmente era prevista a contratação de empresa em regime “Turn Key” ou “Chave na mão”, entende-se que a empresa contratada fica obrigada a entregar a obra em condições de pleno funcionamento. Porém optou-se por haver 2 (duas) propostas, contemplando a obra civil e estrutura metálica.

- b) A ordem de início de execução foi cancelada, em virtude da revisão da qualificação econômico-financeira, ocasionando o término dos trechos iniciados e novo processo licitatório para os trechos faltantes. O projeto do Pipe Rack concluído ficou 8% mais caro que a proposta da Alufer Construções S/A no valor de R\$ 6.995.000,00.

Empresas	Vr. Proposta - R\$	Observações
Sobrosa Mello Construtora Ltda	952.370,00	Trechos iniciados
Construteckma Engenharia S/A	6.600.000,00	Trechos faltantes (novo processo licitatório)
Total	7.552.370,00	

A escolha da melhor proposta não pode ser somente o menor preço, também deve ser analisada a capacitação técnica, qualificação econômico-financeira, qualificação jurídica e a proposta técnica.

4) FAE System Indústria Manutenção e Montagens Ltda.

Contrato 136/2010 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Termo de Recebimento Definitivo (TRD): Não consta no processo o Termo de Recebimento Definitivo e/ou Distrato, que evidencie o encerramento do contrato.
- b) Renovação da apólice de seguros pelo período de execução: Para cada período em que haja a prestação de serviços o fornecedor contratado deverá comprovar a renovação da apólice de seguros, relativos à obra contra acidentes de trabalho ou eventuais sinistros que venham a ocorrer, no entanto não recebemos comunicado ou tratativa de que o serviço tenha sido suspenso, adiado ou prorrogado, ficando a entender de que o serviço não foi completamente finalizado e ainda de que o mesmo não teve a apólice de seguros renovada.
- c) Comprovação de Recolhimentos Previdenciários: Não consta no processo os comprovantes de recolhimento dos impostos e contribuições relativos ao FGTS, INSS dos colaboradores relacionados a prestação do serviço no Instituto Butantan.

5) NNE Pharmaplan Construtora Ltda.

Contrato 031/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Termo Aditivo: Execução de serviços prorrogada até 31/03/2014 sem justificativa do motivo pelo não cumprimento do prazo, ainda que não houvesse majoração do valor inicial.

Não encontramos aditivos de prorrogação de prazo, do período de 31/03/2014 até a emissão do TRD em 07/07/2014.

- b) Propostas: Não foram encontradas justificativas para as divergências de valores nas cotações, nota-se que a menor oferta representa 50% da segunda colocada.

Contrato 032/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) A prestação de serviços ficou suspensa de 15/08/2013 até 11/02/2014, não sendo possível identificar nos documentos do processo quando da retomada dos trabalhos.

Conforme justificativa técnica (Mem.DEA-CONT.011/13), a suspensão foi necessária devido às alterações de layout, bem como o projeto detalhado da arquitetura quanto o projeto detalhado de HVAC devem estar consolidados.

- b) Não foram apresentadas justificativas para as divergências de preços entre as empresas que participaram da concorrência, nota-se que a diferença de preço entre a vencedora e a segunda colocada é de R\$ 285.050,00 (corresponde 2,9 vezes o valor da vencedora).

- c) As empresas que participaram da concorrência encaminharam suas propostas em 15/02/2013 (Progen), 21/02/2013 (NNE Pharmaplan) e 22/02/2013 (Telstar). Analisando a documentação do processo, verificamos que a requisição de compras foi emitida em 28/02/2013, portanto posterior ao recebimento das propostas.

Contrato 039/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

A prestação de serviços ficou suspensa de 15/08/2013 até 11/02/2014, não sendo possível identificar nos documentos do processo quando da retomada dos trabalhos.

Conforme justificativa técnica (Mem.DEA-CONT.012/13), a suspensão foi necessária devido às alterações de *layout* para os laboratórios de Tétano, CPB e Toxinas Botulínicas, bem como o projeto detalhado da arquitetura quanto o projeto detalhado de HVAC devem estar consolidados.

Contrato 108/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

Regularização de processo: Verificamos que a NNE Pharmaplan foi contratada pela Fundação Butantan em 17/08/2013, sem concorrência e antes da justificativa da notória especialização do fornecedor dos serviços (07/10/2013), parecer jurídico (10/10/2013), ordem para início de execução do serviço (14/10/2013) e aviso de dispensa (04/11/2013), evidenciando a regularização do processo após a contratação da NNE Pharmaplan.

Contratos 132/2013 e 133/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Aviso de Dispensa: Analisando o processo trata-se de aviso de inexigibilidade de seleção de fornecedores, em virtude da notória especialização da NNE Pharmaplan. O caráter emergencial não se caracteriza neste processo em virtude do lapso temporal, entre a data da proposta enviada pela NNE Pharmaplan em 17/06/2013 e assinatura do contrato em 13/09/2013, ou seja, 3 (três) meses se passaram até a contratação da empresa. Prazo razoável para realizar a seleção por ato convocatório, oportuno comentar a emissão dos termos aditivos prorrogando o prazo de execução dos serviços.
- b) Regularização de processo: Verificamos que a NNE Pharmaplan foi contratada pela Fundação Butantan em 13/09/2013, sem concorrência e antes da justificativa da notória especialização do fornecedor dos serviços (07/10/2013), parecer jurídico (10/10/2013), ordem para início de execução do serviço (14/10/2013) e aviso de dispensa (04/11/2013), evidenciando a regularização do processo após a contratação da NNE Pharmaplan.
- c) Encerramento do Contrato nº 132/2013: Conforme Mem.DEA-CONT.060/14, foi solicitado o encerramento do contrato, em virtude da oneração verificada no projeto conceitual, o que inviabilizou a continuidade do projeto.

A Fundação do Butantan, já desembolsou o montante de R\$ 1.766.353,00, correspondente a 55% (cinquenta e cinco por cento) do valor total do contrato.

Não consta no processo o Termo Aditivo de Encerramento do Contrato.

6) Ajade Instalações e Comercio de Máquinas Ltda.

Contrato 149/2013 e 159/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Qualificação Financeira: A Ajade apresentou índices financeiros insuficientes, além de apresentar o patrimônio líquido negativo (inviabilizando a sua saúde financeira), como também não atendeu a exigência do capital social ser igual ou maior que 10% do valor da contratação.

Em virtude da contratação emergencial, a Ajade foi contratada pela menor oferta e em virtude da segunda colocada não obter avaliação técnica satisfatória, pelo não atendimento ao prazo de execução e requisitos técnicos solicitados.

- b) Divergência entre documentos: No processo do contrato nº 149/2013, o aviso de dispensa foi emitido em 07/10/2013 e publicado em 09/10/2013, mencionando o parecer jurídico nº 169/2013. Porém o parecer foi emitido em 15/10/2013.
- c) Termo de Recebimento Definitivo (TRD): Para o contrato nº 149/2013 foram emitidos 2 (dois) termos de recebimento com as datas de 20/01/2014 e 14/04/2015.

Contrato 030/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Não foi apresentado parecer jurídico sobre a contratação da empresa vencedora.
- b) Na finalização do processo de compras, somente 2 empresas foram classificadas prejudicando o processo de concorrência quanto a oferta de propostas.
- c) Execução do serviço constante do contrato de prestação de serviços está prevista para data anterior ao da assinatura do contrato.
- d) Não encontramos termo de autorização para início da prestação de serviços.
- e) Não foram apresentadas justificativas para a diferença de preços entre as empresas que participaram da concorrência. Nota-se que a diferença de preços entre a vencedora e a segunda colocada é de R\$ 201.398,00 e o preço da segunda colocada corresponde a 2,10 vezes o valor da vencedora.

7) Magalhães Faria Serv. de Construção Civil Ltda.

Contrato 104/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) A ordem de recebimento dos serviços foi assinada somente em 18.12.2014, portanto 4 (quatro) meses após o prazo contratual para entrega dos serviços contratados. Na análise da documentação não foi possível identificar o motivo do atraso na entrega e se houve penalidades a serem assumidas pela empresa contratada.
- b) Contrato assinado em 09/06/2014 e ordem de execução em 05/06/2014, portanto os trabalhos foram autorizados antes do contrato ter sido assinado pelas partes.

Contrato 168/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

Não temos nenhum destaque e anormalidade deste contrato.

8) Engeko Construção Especializada Ltda.

Contrato 098/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) O contrato foi assinado, porém não contém a data.
- b) Até a emissão deste relatório, a obra não foi concluída. Existe o Termo Aditivo nº 01/2015 prorrogando a execução dos serviços até 01/10/2015, porém o mesmo não foi assinado em virtude de parecer jurídico negativo.
- c) Parecer jurídico negativo ao Termo Aditivo nº 01/2015. A Engeko está pleiteando um adicional ao contrato no valor de R\$ 1.004.644,41, referente a itens fora do escopo. Porém a contratação foi realizada sob o regime "Turn Key", ou seja, a contratada se compromete a executar a obra completa em condições de operação.

Os serviços solicitados de aterro, estaqueamento, embasamento, reforço de estrutura metálica, pass through, escavação para cabines e reserva técnica de incêndio, tais serviços deveriam ser previstos antes do início das obras. O reforço da estrutura metálica demonstra deficiência da obra executada. Em 19/05/2014 foi realizada uma sabatina da proposta da Engeko, com intuito de equalização técnica, onde a empresa aceitou as condições propostas e o prazo estipulado pelo Instituto Butantan.

Caso seja aprovado, o aditivo, o valor total da obra será de R\$ 9.754.644,41, ou seja, este serviço será o mais dispendioso em relação a todas as propostas contidas neste processo.

9) MASSTIN ENGENHARIA E INSTALAÇÕES LTDA

Contrato 030/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) O contrato foi prorrogado por mais 12 meses, porém, não foram encontradas justificativas para a prorrogação do contrato.
- b) Não foi encontrado parecer jurídico para assinatura do contrato.
- c) Não foi encontrado na documentação um novo termo de aditivo, prorrogando prazo ou o termo de encerramento ou o distrato.

10) AGGREKO ENERGIA LOCAÇÃO DE GERADORES LTDA.

Contrato 086/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) O contrato foi prorrogado em 27/12/2014 para vencimento no dia 11/07/2015. Porém, constatamos que em 23/03/2015 foi encaminhado e-mail solicitando que o termo aditivo fosse assinado pela Fundação Butantan. Portanto, na assinatura do termo aditivo o contrato já estava com seu prazo de locação expirado.
- b) Não consta no processo a publicação do ato convocatório e das atas de reunião.
- c) Não foi encontrado parecer jurídico para assinatura do contrato.

11) Progen Projetos. Gerenciamentos e Engenharia Ltda.

Contrato n 063/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

Regularização do processo de compra: Entre a data de assinatura do contrato e o aviso de dispensa por inexigibilidade, bem como a emissão do parecer jurídico, passaram 205 dias. Neste período a PROGEN executou os serviços e emitiu notas fiscais de serviços, por outro lado a Fundação Butantan efetuou vários pagamentos à PROGEN no montante de R\$ 9.409.989,27.

Desta forma, está caracterizado que o processo de compra fora regularizado posteriormente ao início dos trabalhos da PROGEN.

O mesmo ocorreu nos Termos aditivos (dilação de prazo e acréscimo no escopo), emitidos antes da justificativa técnica.

12) SGS Environ Ltda.

Ordem de Compra 11240/2015 - Pontos de Melhorias e Comentários

A ordem de compra nº 11.240/2015 foi emitida para a SGS Environ Ltda. (vencedora da cotação), porém o adiantamento foi efetuado para o fornecedor Ultra Service Análises do Ar e Gases Ltda.(segundo colocado), cujo valor da proposta é 22,6% maior que a cotação vencedora.

Empresas	Proposta	Emissão	Valor em R\$
SGS Environ	52800PR.12625.15	09/06/2015	39.655,00
Ultra Service	0270415	03/06/2015	48.600,00
Arqpharma	PTC-IB 032515-b	02/07/2015	64.221,00

A alteração do fornecedor ocorreu no dia 17/07/2015, por e-mail apresentando justificativa de antecipação dos trabalhos de qualificação de *performance* do sistema de tratamento do ar comprimido que abastece os prédios 41 (piloto dengue) e 83 (vacina dengue), visando cumprir o plano de ação para auditoria da Anvisa. A alteração ocorreu 4 dias após a confirmação do pedido de compra à SGS Environ Ltda.

O Sr. Edgelson Santos (Gerente serviços técnicos) no dia 23/06/2015, após entendimentos com a SGS Environ Ltda. concorda com a proposta enviada.

O adiantamento foi liberado pelo Sr. Carlos Wendell e Vitor Moura (procuradores), sem nenhuma correção do processo de compra.

13) TEP Tecnologia em Engenharia Ltda.

Contrato 033/2012 - Pontos de Melhorias e Comentários

- Projetos básico e executivo, bem como o memorial descritivo elaborado pela RB Pharma Consultoria Engenharia Validação foram reprovados pela COVISA (Coordenação de Vigilância em Saúde).
- Lapso temporal: Entre a data do indeferimento LTA nº 5984/13 (04/03/13) e o distrato nº 01/2013 (05/07/2013), houve 123 dias corridos em que a obra não foi interrompida, ocasionando um pagamento desnecessário de R\$ 679.200,77 através de medições aprovadas pelo Sr. Newton Bacarissa (Gerente de obras – IB) e notas fiscais emitidas em 23/05/2013 e 18/07/2013.

Foram efetuados os seguintes pagamentos à TEP Tecnologia em Engenharia Ltda., correspondentes a 55,7% do valor total do contrato, conforme demonstramos a seguir:

Nota Fiscal Nº	Emissão	Valor em R\$
149	03/09/2012	777.509,78
161	04/10/2012	260.189,16
167	06/11/2012	117.366,15
185	10/12/2012	331.490,47
197	07/01/2013	45.393,93
216	06/02/2013	131.410,56
231	11/03/2013	424.710,40
Medições antes do indeferimento		2.088.070,45
266	23/05/2013	360.351,86
289	18/07/2013	318.848,91
Medições após indeferimento		679.200,77
Total de pagamento efetuado		2.767.271,22

Contrato 079/2012 - Pontos de Melhorias e Comentários

- Garantia: Não consta no processo a apresentação de garantia de R\$ 220.134,32, correspondente a 5% (cinco por cento) do valor do contrato, conforme cláusula décima primeira do contrato.
- Projetos básico e executivo, bem como o memorial descritivo elaborado pela RB Pharma Consultoria Engenharia Validação, foram reprovados pela COVISA (Coordenação de Vigilância em Saúde).

- c) Lapso temporal: Entre a data do indeferimento LTA nº 5983/13 (04/03/13) e o “Termo Aditivo nº 01/2013” (11/07/2013), houve 129 dias corridos em que a obra não foi interrompida, ocasionando um pagamento desnecessário de R\$ 80.845,08 através de notas fiscais emitidas em 22/04/2013 e 05/06/2013.

Foram efetuados os seguintes pagamentos à TEP Tecnologia em Engenharia Ltda., correspondentes a 4% do valor total do contrato, conforme demonstramos a seguir:

Nota Fiscal Nº	Emissão	Valor em R\$
232	11/03/2012	95.003,00
Medições antes do indeferimento		95.003,00
251	22/04/2013	57.116,76
271	05/06/2013	23.728,32
Medições após indeferimento		80.845,08
Total de pagamento efetuado		175.848,08

- d) Medições: A cláusula décima segunda do contrato nº 079/2012, estabelece que as medições sejam acompanhadas de: relatórios escrito e fotográfico, bem como o cronograma previsto e realizado (refletindo o andamento da obra). Consta nas notas fiscais, somente a declaração que os serviços foram executados.

14) Construteckma Engenharia S/A

Contrato 043/2014 - Pontos de Melhorias e Comentários

Seguro garantia: Não evidenciamos a apresentação de fiança de *performance* no valor de R\$ 4.743.998,47 correspondente a 10% do valor do contrato. Também não consta no processo a prorrogação do seguro garantia, em função dos termos aditivos (prorrogação de prazo).

Contrato 192/2013 - Pontos de Melhorias e Comentários

As seguintes empresas Forte Metal Estruturas Metálicas Ltda., MCS Montagem Construções e Serviços Ltda., Marfin Estruturas Metálicas Ltda. e Useaço Construções Metálicas Ltda. foram desclassificadas, por não apresentarem seus balanços auditados.

Porém conforme verificado em outros processos a obrigatoriedade de apresentação de balanço auditado, são para contratações acima de R\$ 15 milhões, o que não se aplica para este caso.

O mais agravante é que foram apresentadas três propostas com valores inferiores ao da Construteckma, que não foram apreciadas tecnicamente e nem foram utilizadas pela Fundação Butantan como parâmetro para uma renegociação de preço.

A seguir demonstramos os valores das propostas e a variação (%) com a proposta da Construteckma (vencedora):

Empresa	Vr. Proposta - R\$	Diferença
Marfin Estruturas Metálicas Ltda	2.980.720,50	Menor proposta
Useaço Construções Metálicas Ltda	3.029.187,50	1,6% maior que a menor proposta
Forte Metal Estruturas Metálicas Ltda	3.315.142,80	11,2% maior que a menor proposta
Construteckma Engenharia Ltda	6.600.000,00	121,4% maior que a menor proposta

Utilização de recurso financeiro em momento não apropriado

Foi utilizado recurso financeiro na Construção de Pipe Rack Geral, com o intuito de distribuição de cabeamentos elétricos, colunas de água fria, vapor, ar comprimido dentre outros a todo o complexo industrial, interligando os prédios industriais.

Podemos verificar nas imagens a seguir, a existência de trechos do Pipe Rack, sem a distribuição das utilidades e/ou interligação com prédios industriais.



Alguns trechos do Pipe Rack estão instalados, para distribuição de utilidades em prédios industriais desativados como o caso do Prédio 39 do CPB/Tétano e o Prédio 40 da Hepatite, que necessitam de uma grande reforma para entrar em operação e atender as boas práticas de fabricação de medicamentos (RDC nº 17/2010). Conforme informações do Departamento de Engenharia e Arquitetura, não há previsão para o início destas reformas.

Recomendações Gerais

Recomendamos que a Fundação Butantan, revise todo o seu processo de licitação, pois existem várias falhas (relatadas nos tópicos anteriores) e que os colaboradores envolvidos no processo licitatório, sigam as determinações constantes da Lei 8666/93 e Regulamento Interno de Compras.

O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo tem advertido a Fundação Butantan, para atuar nos moldes bem delineados no Manual de Auditoria, sob o qual as Fundações de Apoio desenvolvem atividades-meio que em nada diferem das rotinas praticadas pela Administração Pública e, portanto, sujeita à estrita observância legal (Lei 8666/93), reservando apenas à atividade-fim a observância ao regulamento próprio.

Avaliem corretamente o caráter emergencial de uma contratação, pois verificamos várias contratações em decorrência de emergência, sendo constantemente prorrogados os prazos de execução.

Os critérios de qualificação econômico-financeira, regularização fiscal e qualificação técnica, sejam aplicados de forma correta e uniforme a todos os processos.

Os julgamentos das propostas devem ser coerentes, corretos, técnicos e imparciais, sem favorecimento a nenhum concorrente.

2.5.2.3 Prestadoras de serviços Administrativos e Vínculo Empregatícios

Verificamos que a fundação contratou a empresa **FFS Serviços Administrativos Ltda. – EPP** para prestação de serviços de consultoria administrativa, financeira e de planejamento.

Contrato 022/2015 - Pontos de Melhorias e Comentários

- a) Parecer jurídico: Não foi emitido parecer jurídico em virtude de não possuir argumentos suficientes para sua elaboração. Na análise da justificativa técnica, não foram encontrados elementos satisfatórios que comprovem o “notório saber”, conforme os termos do regulamento de compras, mencionando ainda que o Sr. Vitor (proprietário da empresa FFS Serviços) exercera o cargo de Diretor de Planejamento, Finanças e Administração na Fundação Butantan;

- b) Aviso de inexigibilidade de Seleção de Fornecedores: Não consta no processo o aviso de inexigibilidade assinado pelo Diretor Presidente da Fundação Butantan, bem como a sua publicação;
- c) Regularidade Tributária: Toda a documentação de regularidade perante a Secretaria da Receita Federal e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Procuradoria Geral do Estado de São Paulo e Prefeitura do Município de São Paulo, foram emitidas em 20/05/2015, ou seja, após a emissão e assinatura do contrato em 01/05/2015. Foi apresentada a certidão de pedido de falência, concordatas, recuperações judiciais e extrajudiciais até 02/02/2015;
- d) Vínculo empregatício: O art. 3º da CLT define o empregado como “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

Assim, podemos extrair os requisitos:

- **Pessoa Física (pessoalidade):** O trabalhador deve ser pessoa física, trabalhando de forma pessoal;
- **Não eventual (continuidade):** Trabalha todos os dias, ou ao menos periodicamente, ou seja, não é um trabalhador que presta seus serviços esporadicamente. Entende-se que se o profissional trabalhar, ao menos, duas vezes por semana poderá caracterizar a continuidade;
- **Dependência (subordinação):** Existe uma relação hierárquica, ou seja, há ordens do empresário/empregador, inclusive com poder punitivo (como as advertências);
- **Salário (onerosidade):** Existe uma contraprestação, seja ela realizada (paga) em dinheiro ou em qualquer outra forma.

Analisando o contexto da prestação de serviço efetuada, podemos verificar que há evidência de vínculo empregatício.

Conforme art. 9º da CLT “serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente Consolidação”.

Há o risco de sofrer processos trabalhistas no futuro, bem como o Estado requerer os tributos não recolhidos.

2.5.3 Convênios e Parcerias

Analisamos contratos de fornecedores de produtos e de transferência de tecnologia envolvendo os seguintes fornecedores e não encontramos irregularidades.

- 1) **MSD Latin América Services S. de R.L. (Merck Sharp)**
- 2) **Sanofi Pasteur**

3 Atividades relacionadas às áreas de: Contas a Receber, Contas a pagar, Recursos humanos, Estoques e Planejamento e Controle de Produção (PCP).

Neste relatório estamos contemplando os itens II, III, IV, V e VI de nossa proposta. Os quais estão descritos a seguir:

3.1 Atividades verificadas no processo de Contas a Receber

A Fundação Butantan tem apenas um cliente que é o Ministério da Saúde. Efetuamos testes envolvendo: faturamento, contas a pagar, recebimentos e a respectiva contabilização; e o único ponto identificado e a ser observado é que as vendas à Fundação Oswaldo Cruz não foram recebidas nos exercícios de 2010 e 2011, conforme relatado no tópico seguinte:

3.1.1 Resultados obtidos e comentários

Verificamos também que a fundação não conseguiu localizar o histórico de 2 (dois) pedidos efetuados pela Fundação Oswaldo Cruz, em 2010 e 2011 nos valores de R\$ 1.679.100,04 e R\$ 1.741.376,00 respectivamente, baixados em 2012 contra a PCLD (provisão para crédito de liquidação duvidosa) pelo não recebimento do mesmo.

Ao questionarmos sobre as condições de venda e negociação com a Fundação Oswaldo Cruz, devido à troca da gerência na contabilidade no ano de 2012, não obtivemos nenhum posicionamento. Após o ano de 2012 não identificamos nenhum outro pedido faturado para a Fundação Oswaldo Cruz.

3.2 Atividades verificadas no processo de Contas a Pagar e Cartões Corporativos

Para o entendimento das atividades de controle realizadas no processo de contas a pagar, efetuamos entrevistas com os responsáveis abaixo:

3.2.1 Pontos de Melhorias no processo de Contas a Pagar

Com base nas análises efetuadas identificamos que os controles internos utilizados pela Fundação Butantan, passaram a ser um pouco mais eficazes a partir do exercício de 2014. Para os anos anteriores, a companhia possuía um manual de procedimentos internos, porém o mesmo não era seguido fielmente, encontramos diversas irregularidades relativas ao processo de contratações, principalmente no que diz respeito às compras que deveriam ser efetuadas mediante processo de Licitação e não em caráter emergencial. Identificamos ainda irregularidades nas atividades de controle relativas a documento de faturamento entregue pelos fornecedores, pois em alguns casos de contratação é exigido pela Fundação Butantan que os fornecedores apresentem os comprovantes de recolhimento e pagamento, relativo aos tributos e contribuições sobre o salário dos trabalhadores prestadores de serviços da Fundação Butantan.

Cartão Corporativo

Em entrevista com o Sr. Jesse Fernandes (Gestão de Suprimentos e Finanças), o uso do cartão corporativo é uma modalidade do “Fundo Fixo de Caixa” ou “Caixa Auxiliar”, aplicado na Fundação Butantan com o objetivo de realizar pequenas despesas e compras emergenciais.

Fundo fixo de caixa: Pequeno valor fixo, mantido em determinados setores da Fundação, com função de caixa auxiliar ou rotativo, para atender a pequenas despesas gerais de rotina e/ou urgentes, além de compras emergenciais efetuadas por esses setores e cuja reposição é feita mediante a respectiva prestação de contas.

Número de Portadores de Cartões de Crédito Corporativos e Limites

Verificamos a existência de 65 cartões de crédito corporativos, veja relação no nosso relatório analítico.

3.2.2 Pontos de Melhorias no processo de Cartões Corporativos

- a) Compras: Verificamos que algumas compras efetuadas, pelos departamentos que utilizam o cartão corporativo, estão sendo pagas por boleto bancário.

A maioria dos estabelecimentos comerciais trabalha, com cartões de débito e crédito, portanto nos parece estranho, a realização de compras com boletos bancários.

Também evidenciamos que várias compras deveriam ser efetuadas pelo Departamento de Compras. Por exemplo: DEA-Manutenção efetuou compras de 3 (três) portas sólidas de madeira, para reforma geral dos sanitários do CDC e 2 (dois) corrimãos em madeira com acabamento em verniz, para instalação no auditório do Museu Biológico, no valor montante de R\$ 7.590,50.

- b) Fiscal: As notas fiscais constantes nas prestações de contas, não estão sendo registradas no livro fiscal de entradas da Fundação Butantan. A ausência da escrituração fiscal caracteriza o descumprimento de obrigação acessória e passível de autuação pelo órgão fiscalizador.
- c) Financeiro: Os departamentos que utilizam o cartão de crédito, como Fundo Fixo de Caixa, efetuando pequenas despesas e compras emergenciais, também estão assumindo o papel do financeiro. Existem algumas compras que estão sendo pagas com boletos bancários, ao invés do cartão de crédito.

O pagamento do boleto bancário ocorre mediante saque em dinheiro diretamente da conta bancária.

Esta prática pode incorrer em falta de pagamento, em virtude de esquecimento e/ou extravio do boleto bancário.

- d) Gastos mensais: Demonstramos a seguir os 5 (cinco) maiores usuários do cartão corporativo, com base na média apurada dos gastos mensais:

Portador	Departamento	Média Mensal-R\$
Robinson Rondino Gonçalves	DEA-Gestão Manutenção	13.726,00
Ronaldo A. Ferreira	Faz. São Joaquim	11.977,00
Vania Gomes de Moura Mattaraia	Div. Biotério Central	8.273,00
Ligia A. O. Correa	Div. Eng. Arquitetura	7.875,00
Ana Maria Dahi Rizzo	Centro de Conv. Infantil	6.896,00

Estas despesas são efetuadas para atendimento à demanda de ordens de serviços, projetos e execução de serviços administrativos da Divisão de Engenharia e Arquitetura, segurança, sistema de água, utilidades e manutenção, além de despesas com a alimentação e medicamentos dos primatas, refeições do Centro de Convivência Infantil e manutenções da Fazenda São Joaquim.

Recomendações

Revisar, questionar e instruir sobre a correta utilização do cartão corporativo, como modalidade do fundo fixo de caixa (caixa auxiliar);

Pequenas compras efetuadas por diversos setores reduz o potencial de negociação de melhores condições de ofertas. Por essa razão, a grande maioria poderia estar concentrada no Departamento de Compras.

A essência do fundo fixo de caixa é para atendimento exclusivo de pequenas despesas e compras emergenciais necessárias ao bom andamento das atividades produtivas, de manutenção e/ou

gerenciamento. Compras que não atendem esta característica, devem ser encaminhadas ao Departamento de Compras da Fundação Butantan.

No Regulamento Interno de Compras está previsto a realização de compras com valor até R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), com apenas 01 (uma) cotação e sem a necessidade de apresentar Parecer Jurídico, a RC deve ser aprovada apenas pelo gestor da área de compras manualmente e sistemicamente e pelo gestor da área solicitante sistemicamente.

Os limites de crédito precisam ser revistos e reduzidos, pois com os limites atuais os usuários possuem a facilidade de efetuar compras, rotineiras ou não emergenciais, sem a participação e/ou conhecimento do Departamento de Compras.

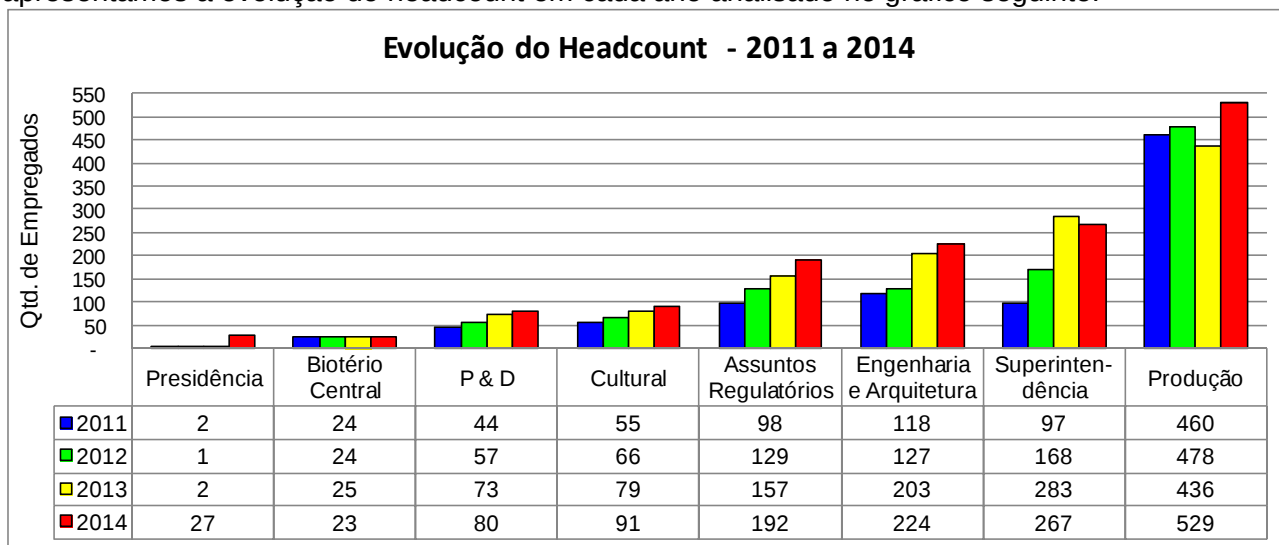
O Departamento Fiscal precisa ser envolvido neste processo, pois para as compras são emitidas notas fiscais em nome e CNPJ da Fundação Butantan, portanto é obrigatória a sua escrituração no livro fiscal de entradas. Atualmente esta escrituração não está sendo realizada, podendo a Fundação Butantan ser penalizada pelo descumprimento da obrigação acessória.

3.3 Atividades verificadas no processo de Recursos Humanos

Resumiremos nos tópicos seguintes os principais pontos de melhorias e recomendações relativas às atividades desempenhadas pelo Setor de Recursos Humanos da Fundação Butantan.

3.3.1 Evolução da quantidade de pessoal no período de 2011 a 2014

Com base nas folhas de pagamento do período de janeiro de 2011 a dezembro de 2014, apresentamos a evolução do headcount em cada ano analisado no gráfico seguinte:

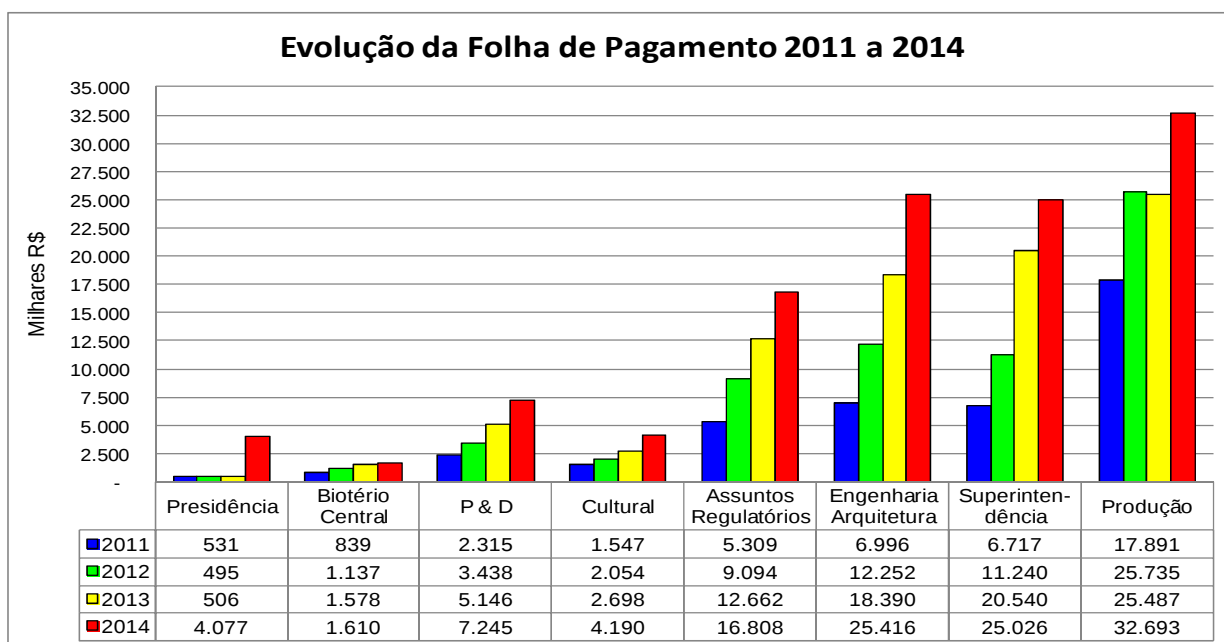


Neste quadro demostramos a comparação e a variação de empregados em 2014 e 2011:

Diretorias:	2014 Qtd.	2011 Qtd.	%H
Presidência	27	2	1250%
Biotério Central	23	24	-4%
P & D	80	44	82%
Cultural	91	55	65%
Assuntos Regulatórios	192	98	96%
Engenharia e Arquitetura	224	118	90%
Superintendência	267	97	175%
Produção	529	460	15%
Total	1.433	898	60%

Conforme demonstrado acima o número de funcionários aumentou 60% no período entre 2011 e 2014. Cabe salientar ainda, que esse aumento não significou um aumento na produção da Instituição.

3.3.2 Evolução das despesas de pessoal de 2011 a 2014 em milhares de Reais



O quadro apresenta as despesas de folha de pagamento de 2014 e 2011 em milhares de reais:

Diretorias:	2014 R\$	2011 R\$	%H
Presidência	4.077	531	668%
Biotério Central	1.610	839	92%
P & D	7.245	2.315	213%
Cultural	4.190	1.547	171%
Assuntos Regulatórios	16.808	5.309	217%
Engenharia e Arquitetura	25.416	6.996	263%
Superintendência	25.026	6.717	273%
Produção	32.693	17.891	83%
Total	117.065	42.145	178%

Conforme demonstrado, as despesas com a folha de pagamentos aumentaram 178%, de R\$ 42.145.000 em 2011 para R\$ 117.065.000 em 2014.

3.3.2.1 As áreas que tiveram aumentos mais expressivos de despesas de pessoal foram as seguintes:

- Gestão da Presidência com aumento de 668%;
- P&D com aumento de 213%;
- Assuntos Regulatórios com 217%;
- Engenharia e Arquitetura com 263%;
- Superintendência com 273%

3.3.2.2 Gerências e Coordenações Vinculadas a Presidência sem a devida evidência de relação com a atividade principal da Fundação

Marco A. El Corab Moreira, 52 anos - Diretor de Rel.Institucionais, salário de R\$ 25.892,00

Descrição Sumária da Função: Otimizar a interlocução com os órgãos governamentais, visando viabilizar acordos, contratos e convênios, protocolar e acompanhar o trâmite de processos da FB, especialmente, junto a Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA, Ministério da Saúde e outros órgãos, conforme determinações especificadas pela Diretoria Executiva.

Ricardo Pereira Tolentino, 36 anos - Gerente de Projetos, salário de R\$ 21.438,00

Objetivos da Gerência são: Desenvolver, revisar e programar novas estratégias de negócios. Criar novas relações de negócios com clientes potenciais. Preparar relatórios financeiros e previsões. Desenvolvimento de projetos institucionais.

Josely Marchi Chiarella, 51 anos - Gerente Comercial, salário de R\$ 20.897,00

Objetivos da Gerência é desenvolver o mercado internacional para as vacinas produzidas no Instituto Butantan, além de buscar parcerias para transferências de tecnologias dos produtos existentes.

Ivo Mauricio Bettega De Loyola, 62 anos - Assessor de Diretoria, salário de R\$ 17.005,00

Descrição Sumária da Função: Não está definida em documento interno, apuramos que é o assessor direto do Presidente para assuntos econômicos e diversos.

Outros Cargos – além dos cargos e profissionais citados acima, verificamos existência de uma secretária com salário de R\$ 7.763,00 com o cargo denominado de Assessor Executivo, além de duas secretárias bilíngues e arquitetos na área da Presidência.

Pontos de melhorias

A fundação possui apenas um cliente que praticamente determina o que será comprado e quando será comprado (Ministério da Saúde), bem como, um quadro de pessoal qualificado no Setor Garantia da Qualidade, Controladoria e outros departamentos, de maneira que não encontramos justificativas para manutenção dos profissionais citados, conforme justificamos abaixo:

- **Sr. Marco Antonio:** Há profissionais qualificados para acompanhar e encaminhar soluções cabíveis em processos vinculados à ANVISA no Setor Garantia da Qualidade;
- **Sr. Tolentino:** Até o momento a fundação possui apenas um cliente (Ministério da Saúde), 60% dos materiais adquiridos para o seu atendimento são importados. Entendemos, então, não se justificar a manutenção desse profissional para essa finalidade;
- **Sra. Josely:** A produção da Fundação não está conseguindo atender 40% do mercado nacional. Como ela pode buscar mercado internacional. Qual o seu preparo para enfrentar a concorrência e a demanda? Entendemos que, em função da impossibilidade estrutural de a fundação conseguir atender à demanda do mercado interno (40%), como vai buscar atender o mercado Internacional se ela (Fundação) está muito distante de conseguir produzir para atender a demanda doméstica;
- **Sr. Ivo:** Não identificamos a efetiva necessidade para a manutenção desse profissional no quadro de funcionários.

Recomendações

Faz-se necessária uma análise acurada dos cargos e salários dos profissionais supracitados, bem como daqueles registrados em nosso relatório final, atentando para a efetiva necessidade da manutenção desses no quadro de funcionários, visto que houve um incremento nas despesas com pessoal na ordem de 668%.

3.3.3 Contratação do Sr. Carlos Wendel de Magalhães

Constatamos que a admissão do Sr. Carlos Magalhães como Conselheiro na FB (Fundação Butantan) ocorreu conforme o inciso 1º do artigo 11º do Estatuto Social, que determina que a totalidade da Diretora do IB deva formar o Conselho Curador da FB. Verificamos, entretanto, que essa contratação, deveria ser precedida da renúncia do cargo de diretor executivo na FB, frente à incompatibilidade das funções de gestor e fiscal da própria gestão.

Pontos de melhorias e comentários

O Sr. Carlos Wendel de Magalhães foi indicado e empossado como membro do conselho Diretor do Instituto Butantan conforme Resolução SS-56, de 04/06/2013, publicada no Diário Oficial do Estado em 05/06/2013. Exerce cargo comissionado de Diretor Técnico II, lotado no Centro de Desenvolvimento Cultural com remuneração bruta de R\$ 6.416,15, bem como, cargo de Diretor Cultural, contratado pela Fundação Butantan (desde 15/04/2013) com salário base de R\$ 26.125,55, mais benefícios. A remuneração total percebida paga pelas duas Instituições é de R\$ 32.541,70. Além disso, o profissional possui atividade na direção executiva, evidenciada pela outorga de procuração pública com validade até 11/06/2016, tendo como outorgante a Fundação Butantan, através da qual, em conjunto com o Diretor Presidente da referida entidade, Dr. Jorge Kalil Filho, ou com um dos outros outorgados, Srs. Jesse Fernandes, Gerente de Suprimentos da FB e Vitor Manuel Ribeiro da Cruz Moura, Cabe ressaltar que o Sr. Vitor não é integrante do quadro de Funcionários da Fundação Butantan.

Recomendações

Sugerimos que a Fundação Butantan examine atentamente a questão da contratação do profissional Carlos Wendel de Magalhães e suas respectivas responsabilidades operacionais na Instituição.

3.3.4 Pagamento de abono de férias independente do período de gozo ser de 20 ou 30 dias

Ficou estabelecido no acordo coletivo de trabalho 2012/2013, que as férias gozadas entre janeiro de 2012 e março de 2013 seriam acrescidas do pagamento de 10 (dez) dias de abono pecuniário, independente do período de gozo ser de 20 (vinte) ou 30 (trinta) dias, porém ficou expresso no termo de quitação desse acordo que este provento era extraordinário e não seria incorporado aos respectivos contratos de trabalho. Tal disposição somente deveria ser aplicada aos empregados ativos ou com contratos suspensos - contratados até a data de assinatura do referido dissídio, ou seja, 15 de junho de 2012. Constatamos que o pagamento foi continuado, mesmo sem a renovação da cláusula e estendido a todos os empregados. O montante pago para período compreendido entre abril de 2013 e maio de 2015 é de R\$ 2.801.438 conforme apresentado em nosso relatório analítico.

Pontos de melhorias e comentários.

Conforme demonstrado nos itens anteriores a empresa está desembolsando quantias significativas a título de pagamento de abono de férias sem a devida consideração da legislação atualizada e regras praticadas pelo mercado referente ao pagamento do abono de 10 dias para quem tira 30 dias de férias;

Recomendações

Recomendamos que a fundação efetue um exame minucioso e adote ações corretivas para a concessão de benefícios, no caso, abonos de férias, pagos indiscriminadamente.

3.3.5 Pagamento de Adicional de Insalubridade

Pontos de melhorias

Constatamos que a Fundação vem efetuando o pagamento de adicional insalubridade para a maioria dos seus empregados, mesmo para função ou local não caracterizado como insalubre. Diante desta prática, solicitamos a apresentação dos documentos que dariam suporte para a adoção deste procedimento e constatamos que o Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT) encontra-se vencido desde o ano de 2013.

A não verificação adequada dos cargos e setores que devem receber adicional de insalubridade pode gerar grandes prejuízos financeiros para a Fundação e Instituto Butantan. O quadro a seguir apresenta o resumo dos valores pagos em 2014 e em 2011 por diretorias:

Pagamento de Adicional Insalubridade no período 2014 e 2011 - R\$			
Diretorias	2014	2011	%
Presidência	12.067	-	-
Superintendência	303.414	60.927	397,99
DEA Eng. e Arquitetura	540.722	169.563	218,89
Produção	1.517.272	1.013.611	49,69
P & D	182.265	78.788	131,34
Cultural	18.935	9.844	92,35
Ass. Regulatorios	551.492	226.602	143,38
Biotério Central	71.319	53.287	33,84
Total	3.197.485	1.612.622	98,28

Pagamentos de Adicional de Insalubridade nas áreas das Diretorias: Presidência, Superintendência, Engenharia, Assuntos Regulatórios chamam atenção e pode haver pagamentos de adicional de insalubridade sem a devida necessidade para diversos funcionários.

Recomendações.

Recomendamos que a Fundação atualize o LTCAT e que efetue uma completa revisão de todos os setores e cargos para reduzir pagamentos indevidos de insalubridade.

3.3.6 Evolução das despesas de Horas Extras

Pontos de melhorias

Constamos elevado pagamento de horas extras para setores que não estão vinculados diretamente à produção, no quadro a seguir apresentamos um comparativo do montante de horas extras pagas em 2011 e 2014:

Pagamento de Horas Extras no período 2014 e 2011 - R\$			
Diretorias	2014	2011	%
Presidência	13.284	-	
P & D	39.891	61.448	(35,08)
Biotério Central	37.143	72.558	(48,81)
Cultural	122.303	58.386	109,47
Assuntos Regulatórios	692.523	243.364	184,56
Superintendência	954.853	372.937	156,04
Produção	1.156.041	1.359.296	(14,95)
Engenharia e Arquitetura	1.917.424	980.697	95,52
Total	4.933.461	3.148.686	56,68

O quadro acima demonstra significativo aumento de horas extras pagas nas diretorias: Cultural, Assuntos Regulatórios, Superintendência e Engenharia.

Recomendações

Recomendamos que a fundação efetue um exame rigoroso sobre a real necessidade de horas extras nas áreas de cada diretoria.

Ressaltando-se que o custo das horas extras impactam em aumento de custos de férias, 13º salários e encargos trabalhistas.

3.3.7 Pagamento de Bolsa para Pesquisadores sem contraprestação de projeto de pesquisa

Constamos que no período de janeiro de 2011 a dezembro de 2015 a FB realizou pagamentos para 97 pesquisadores a título de bolsa para pesquisas. O montante total pago foi de R\$ 6.636.152:

Pontos de melhorias

Constatamos que os pesquisadores Hugo Aguirre Armelin, Isaias Raw, Naomi Enoki e Wilmar Dias da Silva, não possuem termo ou projeto, questionamos a Sra. Ivete Silva sobre a ausência desses dados e fomos informados que estes pagamentos são habituais e autorizados pela Diretoria Técnica.

Recomendações

Sugerimos as seguintes ações:

- Necessidade de definição de critérios adequados para a concessão de bolsa para pesquisadores e que no mínimo seja exigido termo ou projeto;
- Que os projetos de pesquisas apresentem prazos para ser concluídos e resultados esperados.

3.3.8 Não Cumprimento da Cota de Menores Aprendizizes e Portadores de Necessidades Especiais

Pontos de melhorias

Constamos que a Fundação Butantan não executa os programas de contratação de menores aprendizizes e de portadores de necessidades especiais e consequentemente não cumpre com a cota mínima de contratação de menores aprendizizes e portadores de necessidades especiais. Conforme determina a legislação, a cota mínima de menores aprendizizes é de 5% do total de empregados, algo em torno de 65 a 70 jovens, tendo por base o quadro de empregados atual.

Recomendações

Recomendamos que sejam observados os seguintes aspectos da legislação:

- Art. 429 da CLT - Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizizes equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional.
- Lei Nº 8.213/91 - Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção: de 1001 empregados em diante 5%.

3.3.9 Custo estimado de dispensa coletiva do pessoal da fundação

Solicitamos ao Departamento de Recursos Humanos o valor estimativo para indenizar os empregados em caso de demissão coletiva. Foi nos enviado o cálculo em planilha eletrônica que resultou no valor estimado de: R\$ 21,3 milhões, conforme abaixo:

Verba Rescisória	R\$
Aviso Prévio Indenizado	6.879.453
1/12 13º Aviso Prévio Indenizado	433.322
1/12 Férias Inden. + 1/3 Const.	577.763
Encargos 37,20%	2.720.352
Multa FGTS 50%	10.755.001
TOTAL	21.365.892

3.3.10 Ação para que os empregados da fundação continuem vinculados ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas.

O Tribunal Regional do Trabalho deu ganho de causa ao Sindicato, mantendo o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas como representante dos empregados da Fundação Butantan.

Da publicação do Acórdão caberia recurso ordinário ao Tribunal Superior do Trabalho - TST, no entanto, o advogado da fundação não interpôs o recurso ordinário, limitando-se a opor embargos de declaração – instrumento adequado ao questionamento e elucidação de eventuais dúvidas e/ou contradições em uma sentença/acórdão judicial.

Fomos informados pela Diretoria Jurídica que a decisão em dissídio coletivo não depende de trânsito em julgado. Assim, possui força executiva desde já e apenas no caso de o recurso ordinário for provido é que cessarão os efeitos da sentença.

O único reflexo dessa decisão será no pagamento de horas extras que voltarão aos percentuais anteriores:

- Horas Extras (Segunda a Sábado) de 50% voltarão para 70%;
- Domingos e Feriados de 100% voltarão para 110%;
- Adicional Noturno de 35% voltarão para 40%.

O piso salarial, benefícios e vantagens, mesmo com a troca de sindicato, foram mantidos conforme a convenção coletiva do Sindicato dos Químicos.

3.4 Atividades verificadas no processo de Estoques

Examinamos os controles internos relacionados aos estoques e custeio industrial e temos os seguintes pontos a destacar:

Pontos de melhorias

Estoques - Dentro do trabalho efetuado foi possível constatar alguns pontos falhos contidos no processo:

- a) Em entrevista com o coordenador do setor de estoque e expedição, foi questionado a respeito de listagem de entregas previstas. Segundo o coordenador não há esta listagem e o recebimento somente fica sabendo, quando o fornecedor se encontra na portaria solicitando a entrada para realizar a entrega.

Atualmente são disponibilizados 2 (dois) colaboradores em tempo integral para o recebimento, sendo que com a listagem de entregas previstas, os mesmos podem ser mais bem aproveitados em outras atividades do setor, em horários sem previsão de recebimento.

- b) No recebimento é utilizada a ordem de compra (impressa) no processo de conferência da nota fiscal e consequentemente o seu recebimento físico. O *input* de entrada e baixa da ordem de compra no sistema não é efetuado no momento do recebimento, sendo realizado posteriormente.

Porém, esta sistemática de trabalho não se mostrou eficaz, uma vez que identificamos o recebimento físico da OC nº 10.671 e no momento do registro no sistema IFS não foi possível realizá-lo, em virtude do status da ordem de compra estar como “Planejada” ao invés de “Confirmada”. Este status somente o Setor de Compras pode alterá-lo.

- c) No setor de estoque e expedição, havia a presença de uma pessoa do setor fiscal para analisar as notas fiscais no momento do recebimento. Caso ocorresse divergências fiscais, o recebimento era recusado.

Atualmente, o recebimento físico é efetuado e posteriormente a nota fiscal enviada para o Setor Fiscal para análise e registro. Existindo divergências em questões fiscais tenta-se corrigi-las, caso contrário efetua-se devolução ao fornecedor.

- d) As notas fiscais eletrônicas são enviadas para o e-mail: notafiscal@butantan.gov.br. Porém não há um servidor e/ou local do servidor destinado ao armazenamento das notas fiscais eletrônicas (arquivos XML), pela legislação fiscal a Fundação Butantan é obrigada efetuar a guarda dos arquivos pelo prazo de 5 (cinco) anos. Atualmente as notas fiscais eletrônicas (arquivos XML) estão armazenadas no computador da pessoa que acessa os arquivos, podendo ocorrer a perda dos mesmos, em função de exclusão de arquivos (por engano) e/ou formatação do computador.

Sistema de Custo Integrado e Valorização de Estoques

Com base em reuniões com os profissionais da empresa constatamos que a empresa não possui sistema de contabilidade de custo integrado e coordenado com o restante da escrituração contábil.

Na legislação brasileira, os custos dos produtos em processo e acabados, deverão ser avaliados na data do Balanço pelo “custeio por absorção” que inclui todos os custos diretos (material, mão de obra, ou outros) e indiretos (gastos gerais de fabricação) necessários para colocar o item em condições de venda, conforme Lei nº 6.404, de 1976, art. 183, inciso II). Veja maiores detalhes em nosso relatório analítico.

Recomendações

- a) Recomendamos as seguintes ações no recebimento:
- Utilização de relatório de entregas previstas, para auxiliar a coordenação do estoque e expedição, no preparo e agilidade da equipe na realização do recebimento;
 - Recebimento seja efetuado sob consulta no sistema IFS e não utilizando a ordem de compra (impressa), atentando inclusive para o status da ordem de compra, além de outros requisitos como: preço, quantidade, fornecedor etc...
- b) Recomendamos que a Fundação Butantan, estude as seguintes possibilidades, referente à análise fiscal no momento do recebimento:
- Presença de uma pessoa do setor fiscal, na área de recebimento;
 - Com o advento da nota fiscal eletrônica, esta etapa de conferência fiscal pode ser antecipada e realizada antes do recebimento, ou seja, o recebimento somente seria possível após a liberação (no sistema) por parte do setor fiscal.

O setor fiscal efetua a conferência entre a nota fiscal e a ordem de compra, atentando-se para: fornecedor, quantidade, valor, NCM, CFOP etc... Ficando para o recebimento apenas a conferência física (quantitativo).

- c) Recomendamos que a Fundação Butantan, estude as seguintes possibilidades, referente a guarda das notas fiscais eletrônicas (arquivos XML):
- Tenha um servidor e/ou local no servidor destinado à guarda dos arquivos XML de entrada;
 - Contratação de serviços de empresas especializadas, que possuem servidores dedicados a este fim e que possibilite a Fundação Butantan monitorar e consultar os arquivos XML.
- d) Recomendamos uma análise completa do seu sistema de custeio para melhoria da integração contábil e maior clareza na apuração dos custos dos elementos envolvidos no processo.

3.5 Atividades relacionadas ao Planejamento e Controle de Produção (PCP).

Nos próximos tópicos descreveremos o nosso entendimento acerca dos processos existentes na área de PCP. Obtivemos junto à administração da Organização, as políticas de procedimentos internos e como forma de aplicação deste manual, selecionamos o processo de produção da Vacina Influenza para a verificação de implementação dos controles, devido à sua alta representatividade no faturamento da empresa.

Pontos de Melhorias

Verificamos que a área de PCP não possui um Plano Mestre de Produção, visto que o planejamento da produção é feito pelas próprias áreas produtivas. Suas principais deficiências de acordo com o próprio PCP e conforme avaliamos são:

- Ausência de informação de demanda de longo prazo;
- Incerteza na demanda anual;
- Dificuldades na programação de produção;
- Dificuldade na identificação de gargalos;
- Variação dos tempos de previsão de entrega;
- Gerenciamento de suprimentos, demanda e lead times ineficientes;
- Falta de flexibilidade em alterações de demandas;
- Produção baseada em históricos de demandas (produção sobre risco)

Recomendações

Recomendamos que a Fundação Butantan desenvolva a área de Planejamento e Controle da Produção (P.C.P.). Como departamento de apoio é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional.

O PCP tem que administrar as informações vindas das áreas administrativas do sistema produtivo como: engenharia do produto (bill of materials), engenharia do processo (routing e lead times), demanda PNI, planos de manutenção, compras e suprimentos (entradas, saídas e saldo em estoque) entre outros.

Desenvolver as principais atividades do PCP como: planejamento mestre de produção, planejamento de produção, acompanhamento e controle da produção.

José Claudio dos Santos
Colorado Consultoria Empresarial Ltda.