

ILUSTRÍSSIMO SENHOR PRESIDENTE DA COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO DA
SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

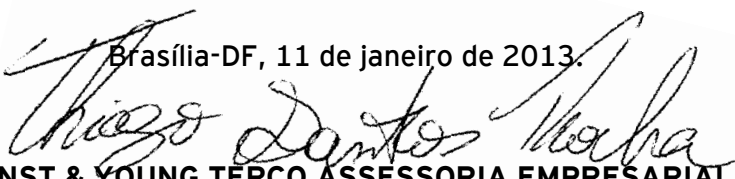
Concorrência nº 1/2012

ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA.,
estabelecida na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, Torre II, 6º andar,
inscrita no CNPJ/MF sob o nº 59.527.788/0001-31, licitante na supracitada
Concorrência, vem, respeitosamente e tempestivamente, à presença de V. Sa., com
fundamento no art. 109, I, da Lei nº 8.666/93, bem como nos itens 22 e seguintes do
Edital, apresentar **RECURSO** em face da decisão administrativa desta Douta
Comissão proferida na fase de habilitação, pelas razões a seguir expostas,
requerendo seja o presente recebido e regularmente processado.

Termos em que,

Pede deferimento.

Brasília-DF, 11 de janeiro de 2013.



ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA.
Thiago Santos Rocha
Procurador

ILUSTRÍSSIMO SENHOR PRESIDENTE DA COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO DA SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Concorrência nº 1/2012

Trata-se de licitação na modalidade Concorrência de nº 1/2012, do tipo técnica e preço, promovida pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, através da Comissão Especial de Licitação, cujo objeto é a contratação de serviços especializados de consultoria para a realização de diagnósticos e análise prospectiva para a formação e capacitação de mão-de-obra para o setor aéreo civil, o acompanhamento da implementação de medidas de aplicação imediata, decorrentes de ações oportunas, que gerem resultados positivos e de impacto para o setor aéreo civil (ganhos rápidos) e a proposição de subsídios para a formulação, pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, de um programa nacional permanente de formação e capacitação de recursos humanos para a aviação civil brasileira.

A ora Recorrente apresentou todos os documentos de habilitação exigidos no Edital.

Na data prevista para a sessão de habilitação compareceram as licitantes ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., doravante simplesmente Recorrente, e o Consórcio formado pelas empresas DELOITTE TOUCHE TOHMATSU CONSULTORES LTDA, DELOITTE ADVISORY SL e FUNDAÇÃO APLICAÇÕES DE TECNOLOGIAS CRÍTICAS, doravante simplesmente Consórcio Deloitte, sendo todas inabilitadas.

Assim, é a presente para demonstrar que a decisão desta D. Comissão Especial de Licitação merece reforma para que seja habilitada a Recorrente, sendo mantida a inabilitação do Consórcio Deloitte do certame.

I - DA TEMPESTIVIDADE

A contagem do prazo para apresentação de Recurso se dá em conformidade com o disposto no art. 109, I, combinado com o artigo 110, parágrafo único, ambos da Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93), terminando, portanto, no dia **11 de janeiro de 2013**.

II - DA DOCUMENTAÇÃO APRESENTADA PELO CONSÓRCIO DELOITTE

Inicialmente, vale consignar que esta Comissão Especial de Licitação agiu acertadamente ao inabilitar o Consórcio Deloitte do certame, por ter descumprido o disposto no subitem 5.2.1.4 do Edital, que tem a seguinte redação:

“5.2.1 - HABILITAÇÃO JURÍDICA

(...)

5.2.1.4 - Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo

órgão competente, quando a atividade assim o exigir.”

Além de constar no art. 28, V, da Lei nº 8666/93, a exigência de autorização de funcionamento está prevista no art. 1.134 do Código Civil, que assim dispõe:

“Art. 1.134. A sociedade estrangeira, qualquer que seja o seu objeto, não pode, sem autorização do Poder Executivo, funcionar no País, ainda que por estabelecimentos subordinados, podendo, todavia, ressalvados os casos expressos em lei, ser acionista de sociedade anônima brasileira.”

Complementando tal entendimento, o doutrinador Marçal Justen Filho nos ensina que:

“A disciplina jurídica do funcionamento de empresas estrangeiras no Brasil consta dos arts. 1.134 a 1.141 do Código Civil de 2002. O princípio fundamental consiste em que as companhias estrangeiras não podem funcionar no Brasil sem uma autorização governamental, cujo deferimento depende do atendimento a requisitos determinados. Posteriormente, a companhia interessada deverá promover o arquivamento dos documentos e da

autorização no Registro Público de Empresas Mercantis. (Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, 15ª edição, Editora Dialética, 2012, p. 562)

É pacífico o entendimento de que a exigência de autorização para funcionamento no país deve ser exigida em processos licitatórios. Nesse sentido podemos citar decisão proferida pelo E. Superior Tribunal de Justiça:

“AGRAVO REGIMENTAL EM AGRAVO DE INSTRUMENTO - LICITAÇÃO - NÃO VIOLAÇÃO DO ART. 535 DO CPC - EMPRESA ESTRANGEIRA - EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO ESPECÍFICA - POSSIBILIDADE.

Não resta evidenciada a alegada afronta ao artigo 535 do Diploma Processual Civil, uma vez que, consoante se verifica do v. acórdão impugnado, a prestação jurisdicional foi dada na medida da pretensão deduzida.

Não houve violação do artigo 3º, da Lei n. 8666/93 como pretende a agravante, quando alega violação ao princípio da isonomia. Com efeito a Lei n. 8.666/93, em seu artigo 28, inciso V, permite que o edital exija da empresa estrangeira comprovação da autorização para funcionamento no País expedida por autoridade competente.

Agravo regimental improvido. (AgRg no AI nº 578.117/RJ, Rel. Ministro Franciulli Netto, j. em 23.08.2205, DJ de 06.02.2006)

Portanto, não resta dúvida quanto à regularidade da inabilitação da licitante, por descumprimento de exigência contida no edital.

Contudo, deve-se destacar que o Consórcio Deloitte deixou de apresentar outros documentos necessários à sua habilitação no certame.

Assim, temos que a empresa Deloitte Advisory SL, de nacionalidade espanhola e integrante do referido Consórcio, assinalou como não aplicáveis certos documentos de regularidade fiscal que possuem o equivalente na Espanha, sendo, inclusive, exigidos pela legislação espanhola nos contratos a serem firmados com a Administração Pública. São eles:

- Certidão negativa, ou positiva com efeitos de negativa, expedida pela Fazenda Estadual/Distrital (item 5.2.2.3.b do Edital);
- Certidão negativa, ou positiva com efeitos de negativa, expedida pela Fazenda Municipal da sede da licitante ou certidão de não contribuinte (item 5.2.2.3.c do Edital);
- Certificado atualizado de Regularidade do Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço - FGTS (item 5.2.2.5 do Edital);
- Prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante apresentação de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas - CNDT, em cumprimento ao disposto na Lei nº 12.440, de 07/07/2011 (item 5.2.2.6 do Edital);

- Certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede da licitante, em plena validade (item 5.2.3.2 do Edital).

Além disso, a empresa apresentou suas demonstrações financeiras apenas com data-base de 31/05/2011 (item 5.2.3.1.1 do edital).

Não obstante, o “Real Decreto 1098/2001”, de 12 de outubro de 2001, aqui apresentado em tradução juramentada (**Anexo I deste Recurso**), estabelece, no Título II, certos requisitos para contratar com a Administração Pública. Estes requisitos têm como escopo verificar a capacidade e solvência das empresas, que é exatamente o que a Lei nº 8666/93 objetiva com relação à regularidade fiscal.

Vejamos o que dispõe a legislação espanhola sobre o tema:

“TÍTULO II

Dos requisitos para contratar com a Administração

CAPÍTULO I. Da capacidade e solvência das empresas.

(...)

Artigo 13. Obrigações tributárias.

1. Para os fins do previsto no artigo 20, parágrafo f), da Lei se considerará que as empresas se encontram em dia no cumprimento de suas obrigações tributárias quando, conforme o caso, reunirem os seguintes requisitos:

a) Estar registradas no Imposto sobre Atividades Econômicas, na epígrafe correspondente ao objeto do contrato, sempre que exerçam atividades sujeitas a este imposto, em relação às atividades que venham realizando na data de apresentação das propostas ou das solicitações de participação nos procedimentos restritos, que lhes faculte para seu exercício no âmbito territorial em que as exercem.

b) Haver apresentado, se estiverem obrigadas, as declarações do Imposto de Renda das Pessoas Físicas, o Imposto de Renda de não Residentes ou o Imposto sobre Sociedades, conforme se trate de pessoas ou empresas sujeitas a algum destes impostos, assim como as correspondentes declarações por pagamentos fracionados, depósitos na conta e retenções que em cada caso procedam.

c) Haver apresentado, se estiverem obrigadas, as declarações periódicas do Imposto sobre o Valor Agregado, assim como a declaração resumo anual.

d) Não ter dívidas de natureza tributária com o Estado em período executivo ou, no caso de contribuintes contra os quais não proceda a utilização da via coerção de pagamento, dívidas não atendidas em período voluntário.

e) Além disso, quando o órgão de contratação depender de uma Comunidade Autônoma ou de uma Entidade local, que não tenham dívidas de natureza tributária com a respectiva Administração

autônoma ou local, nas mesmas condições fixadas no parágrafo d).

2. Os requisitos indicados nos parágrafos b) e c), se referem a declarações cujo prazo regulamentar de apresentação tenha vencido nos doze meses precedentes ao mês imediatamente anterior à data de solicitação do certificado a que se refere o artigo 15 deste Regulamento. O cumprimento dos requisitos dos parágrafos b) a e) será comprovado mediante a apresentação pela empresa perante o órgão de contratação do certificado positivo regulado no mesmo artigo, com a exceção que o mesmo estabelece.

Outrossim, se entenderá comprovado o cumprimento destes requisitos quando a Administração pública competente ceder à Administração pública contratante a informação que comprove que a empresa cumpre os requisitos dos parágrafos b) a e).

Artigo 14. Obrigações de Previdência Social.

1. Para os mesmos fins do previsto no artigo 20, parágrafo f), da Lei, se considerará que as empresas se encontram em dia no cumprimento de suas obrigações com a Previdência Social, quando, conforme o caso, reunirem os seguintes requisitos:

a) Estar inscritas no sistema da Previdência Social e, conforme o caso, caso se trate de um empresário

individual, filiado e registrado no regime que corresponda por razão da atividade.

b) Haver filiado, conforme o caso, e haver registrado os trabalhadores que prestem serviços às mesmas.

c) Haver apresentado os documentos de contribuição correspondentes às quotas de Previdência Social e, se proceder, dos conceitos de arrecadação conjunta com as mesmas, assim como das similares àquelas para fins de arrecadação, correspondentes aos doze meses anteriores à data de solicitação do certificado.

d) Estar em dia no pagamento das quotas ou de outras dívidas com a Previdência Social.

2. O cumprimento dos requisitos indicados no item anterior será comprovado mediante a apresentação pela empresa perante o órgão de contratação do certificado positivo regulado no artigo 15 deste Regulamento.

3. Para os fins da expedição dos certificados regulados no referido artigo, se considerará que as empresas se encontram em dia no cumprimento de suas obrigações com a Previdência Social quando as dívidas estiverem diferidas, fracionadas ou se tenha acordado a sua suspensão por ocasião da impugnação de tais dívidas.

Artigo 15. Expedição de certificados.

1. Os requisitos mencionados nos artigos 13 e 14 deste Regulamento serão comprovados mediante certificado administrativo expedido pelo órgão competente, exceto o referido no item 1, parágrafo a), do artigo 13, cuja comprovação será realizada mediante a apresentação do registro, referente ao exercício corrente, ou do último recibo do Imposto sobre Atividades Econômicas, completado com uma declaração responsável de não haver cancelado a matrícula do citado Imposto. Não obstante, quando a empresa não estiver obrigada a apresentar as declarações ou documentos a que se referem os referidos artigos, será comprovado este requisito mediante declaração responsável.

2. Os certificados expedidos poderão ser positivos ou negativos:

a) Serão positivos quando forem cumpridos todos os requisitos indicados nos citados artigos 13 e 14 deste Regulamento. Neste caso, serão indicados genericamente os requisitos cumpridos e o caráter positivo do certificado.

b) Serão negativos em caso contrário, no qual o certificado indicará quais são as obrigações descumpridas.

3. Os certificados serão expedidos pelo órgão competente em um prazo máximo de quatro dias úteis, ficando na sede do referido órgão à disposição do solicitante.

4. Os certificados remetidos ao órgão de contratação por via eletrônica terão os efeitos que em cada caso determine a norma aplicável.” (g.n)

Dessa forma, verifica-se que há equivalência entre a legislação espanhola e a brasileira no que se refere à comprovação de regularidade fiscal, sendo que os documentos comprobatórios deveriam ter sido apresentados pela empresa Deloitte Advisory SL; portanto, houve descumprimento dos itens 5.2.2 e seguintes do edital, o que macula ainda mais a habilitação da referida empresa.

Tais documentos se faziam necessários a fim de se verificar a situação financeira da licitante, evitando, assim, eventuais percalços quando da execução do futuro contrato.

A contratação de empresa sem a devida verificação da regularidade fiscal ou em situação econômica precária viola todos os princípios norteadores do processo licitatório, como pode se verificar pela seguinte decisão proferida pelo E. Tribunal de Contas da União:

“9. Ademais, a contratação, pelo Poder Público, de empresa em situação de irregularidade fiscal representa violação ao princípio da moralidade administrativa, pois haverá a concessão de benefício àquele que descumpre preceitos legais. Em última instância, haverá também o estímulo ao descumprimento das obrigações fiscais.

10. Observa-se, ainda, que a condição de regularidade fiscal deverá ser mantida durante toda a execução do contrato e comprovada a cada

pagamento efetuado. Nota-se, assim, que a exigência em questão alcança não só o procedimento licitatório, mas a contratação em si. Caso a Administração exigisse a regularidade fiscal somente dos contratados mediante procedimento licitatório, estaria conferindo tratamento mais favorável àqueles que foram contratados sem licitação. Por conseguinte, haveria flagrante violação do princípio constitucional da igualdade.

11. Esta Corte de Contas já se manifestou em diversas ocasiões sobre o tema, deixando assente o entendimento no sentido de que a apresentação de documentação comprobatória da regularidade fiscal e de seguridade social é exigência obrigatória nas licitações públicas, alcançando, inclusive, os casos de contratação de obra, serviço ou fornecimento por meio de dispensa ou inexigibilidade de licitação, que se aplica, também, às entidades do Sistema "S".
(Acórdão nº 2.097/2010, Sessão de 11/05/2010, 2ª Câmara, Rel. Ministro Benjamin Zymler)

Dessa forma, resta claro que a inabilitação do Consórcio Deloitte se fez necessária por descumprimento de várias regras contidas no edital, e deve ser mantida por esta Comissão Especial de Licitação.

III - DOS ATESTADOS APRESENTADOS PELA RECORRENTE

Em seu Relatório da Análise da Documentação para Habilitação, esta Comissão Especial de Licitação concluiu pela inabilitação da Recorrente, por suposto descumprimento do item 5.2.4.1.1.b do Edital, que tem a seguinte redação:

“5.2.4 - QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

5.2.4.1 - Atestado de capacidade técnica, fornecido por pessoa jurídica de direito público ou privado, comprovando aptidão para desempenho compatível com as características relativas ao objeto desta licitação.

5.2.4.1.1 - O atestado apresentado deverá comprovar, nos termos do item 15 do Projeto Básico, Anexo “A” deste Edital, a prestação de serviços de características similares às do objeto desta licitação e, especificamente, de consultoria especializada relativa aos seguintes assuntos:

(...)

b) identificação e acompanhamento da implementação de ganhos rápidos (quick-wins) para um setor econômico de abrangência nacional;” (g.n)

Contudo, como será demonstrado a seguir, verificar-se-á que as causas para tal inabilitação não procedem, devendo a Recorrente ser habilitada no certame, em observância aos princípios da isonomia, vinculação ao edital e probidade administrativa. Senão vejamos:

Os atestados e documentos/estudos apresentados para a comprovação de experiência em “Identificação e acompanhamento da implantação de Ganhos Rápidos - Quick Wins - para um setor econômico de abrangência nacional”, qual sejam, os documentos: (i) ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, (ii) FETRANSPOR, (iii) TECON SUAPE, (iv) Usina São Manoel, comprovam inegavelmente a experiência da recorrida no domínio “Identificação e acompanhamento da implantação de ganhos rápidos (*quick wins*) para um setor econômico de abrangência nacional”, diferentemente do que afirmou esta Comissão em seu Relatório de Julgamento.

Ainda, os diversos pontos mencionados na descrição detalhada de atividades do atestado abordam todos os requisitos do edital, o que fica inquestionavelmente evidente nos seguintes pontos:

1) DO ATESTADO DA ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

Inicialmente, entendemos ser oportuno, para melhor ambiência da ANAC (e de suas funções em nível nacional), recuperar os primeiros 6 (seis) artigos da Lei nº. 11.182/05, a saber:

“Art. 1º - Fica criada a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial, vinculada ao Ministério da Defesa, com prazo de duração indeterminado.

Parágrafo único. A ANAC terá sede e foro no Distrito Federal, podendo instalar unidades administrativas regionais.

Art. 2º - Compete à União, por intermédio da ANAC e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e de infra-estrutura aeronáutica e aeroportuária.

Art. 3º - A ANAC, no exercício de suas competências, deverá observar e implementar orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Aviação Civil - CONAC, especialmente no que se refere a:

I - a representação do Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte aéreo internacional com outros países ou organizações internacionais de aviação civil;

II - o estabelecimento do modelo de concessão de infra-estrutura aeroportuária, a ser submetido ao Presidente da República;

III - a outorga de serviços aéreos;

IV - a suplementação de recursos para aeroportos de interesse estratégico, econômico ou turístico; e

V - a aplicabilidade do instituto da concessão ou da permissão na exploração comercial de serviços aéreos.

Art. 4º - A natureza de autarquia especial conferida à ANAC é caracterizada por independência administrativa, autonomia financeira, ausência de

subordinação hierárquica e mandato fixo de seus dirigentes.

Art. 5º - A ANAC atuará como autoridade de aviação civil, assegurando-se-lhe, nos termos desta Lei, as prerrogativas necessárias ao exercício adequado de sua competência.

Art. 6º - Com o objetivo de harmonizar suas ações institucionais na área da defesa e promoção da concorrência, a ANAC celebrará convênios com os órgãos e entidades do Governo Federal, competentes sobre a matéria.

Parágrafo único. Quando, no exercício de suas atribuições, a ANAC tomar conhecimento de fato que configure ou possa configurar infração contra a ordem econômica, ou que comprometa a defesa e a promoção da concorrência, deverá comunicá-lo aos órgãos e entidades referidos no caput deste artigo, para que adotem as providências cabíveis."

A partir da ambiência supracitada, embasada pela Lei de formação da Agência Nacional de Aviação Civil, é possível concluir, de imediato e indubitavelmente, que se trata de órgão cujas ações trazem impacto direto ao setor de aviação civil brasileiro (podendo, indiretamente, impactar inclusive a aviação mundial).

Especificamente sobre o projeto realizado, é importante inicialmente destacar que o atestado traz menção explícita, no sexto parágrafo do item "DESCRIÇÃO DETALHADA DO OBJETO/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS", a ***quick wins - ações de ganho rápido (grifos nossos)***. Contudo, com o objetivo de facilitar a análise

do documento referido, apresentamos a seguir informações e evidências adicionais sobre o projeto.

O trabalho teve como principal objetivo a realização da modelagem organizacional, com vistas ao aprimoramento da Agência para otimizar a sua atuação em âmbito nacional no que diz respeito ao setor de transporte da aviação civil, ou seja, na formulação do seu programa governamental como agência reguladora, e que considerou a elaboração do Planejamento Estratégico da Agência, considerando Diagnóstico da Situação Atual, Mapeamento e Revisão de Processos, Elaboração do Modelo de Governança & Gestão e Reestruturação Organizacional, além do apoio na implantação e acompanhamento das iniciativas de ganhos rápidos (*quick wins*), no período de julho de 2009 a dezembro de 2009.

A seguir apresentamos, de forma detalhada, as principais etapas/produtos que fizeram parte de todo o trabalho desenvolvido em conjunto com a ANAC.

Mapeamento e Redesenho dos processos da Agência:

Nessa etapa realizamos o mapeamento e a revisão de 122 (cento e vinte e dois) processos organizacionais da Agência, considerando posterior apoio na implantação das oportunidades de melhoria identificadas (lacunas e sobreposições). Toda a estrutura organizacional da Agência foi mapeada e revisada.

Para cada macroprocesso e processo identificado foram consideradas as seguintes etapas:

- Cadeia de Valor da ANAC;
- Mapeamento / Identificação da situação atual dos processos prioritários:
 - ▶ Utilização de metodologia SIPOC (Fornecedores, Insumos, Processo, Produtos e Clientes) de cada processo;

- ▶ Estabelecimento de metas específicas de melhoria dos processos;
 - ▶ Definição das premissas para o reprojeto destes processos.
-
- Redesenho dos processos priorizados:
 - ▶ Elaboração do mapa do processo reprojeto;
 - ▶ Elaboração de plano de Implantação destes processos reprojeto.
 - Criação do mapa de indicadores de desempenho dos processos para posterior acompanhamento;
 - Apoio no gerenciamento da rotina dos processos, no que tange a:
Elaboração dos padrões, matriz de capacitação, gráficos de gestão à vista, além da estruturação da sistemática de análise dos desvios dos indicadores para a etapa de acompanhamento da implantação das ações;
 - Apoio na identificação e acompanhamento da implantação das ações de ganho rápido (*quick wins*) dos processos e dos resultados dos seus indicadores no primeiro mês.

Dentre todos os processos revisados da agência, damos destaque para o grande número de processos revistos da Superintendência de Regulação Econômica, principalmente pelo grande ganho e efeito gerado para o setor de transporte aéreo com relação a maior eficiência e eficácia no cenário nacional quanto a questões regulatórias, de fiscalização e de concessões. A seguir apresentamos estes processos, a saber:

- Fiscalização;
- Concessão;
- Gestão Interna e Suporte aos Usuários;
- Regulação; e
- Representação e Acordos Internacionais.

Mais detalhes podem ser obtidos no documento **ANAC: Mapeamento e Redesenho dos processos da Agência (Anexo II deste Recurso)**, o qual apresenta excerto do produto entregue no projeto em questão.

Planejamento Estratégico da Agência:

Dando continuidade às etapas do projeto, damos destaque à elaboração do Planejamento Estratégico da Agência, em conjunto com a revisão do seu modelo de governança & gestão, englobando novas diretrizes organizacionais, elaboração e discussão de cenários do mercado aéreo doméstico e concessões aeroportuárias, com vistas a se tornar uma ferramenta de viabilização do conjunto de ações que visam agregar valor ao modelo de gestão. Neste sentido, e buscando o alinhamento dos objetivos da agência aos objetivos nas esferas governamentais, apresentamos os direcionadores estratégicos utilizados à época:



O processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi construído em conjunto com todo o corpo diretivo da agência e contou com o envolvimento dos responsáveis pelas áreas e principais processos da ANAC.

Adicionalmente, com vistas à transferência de conhecimento e efetivo apoio às áreas na implantação das ações, oriundas da elaboração do plano estratégico e da revisão do modelo de governança e gestão, em suas respectivas ondas de implantação, a ANAC lançou mão de portaria na qual constituiu um grupo de pessoas do seu quadro funcional denominado GAGE (Grupo de Apoio à Gestão Estratégica). A Ernst & Young Terco atuou em conjunto com o GAGE, ao longo do projeto, com o objetivo de apoiá-los na implantação das ações de ganho rápido e também promover a devida sustentação ao plano de ações futuras para o Órgão.

A construção do planejamento estratégico considerou as seguintes questões:

- Visão geral da ambiência organizacional interna e externa da agência, contemplando as principais impressões obtidas e aspectos relevantes da estrutura organizacional encontrada e a inserção da ANAC no setor de aviação civil brasileiro, bem como o relacionamento da agência com as demais instituições atuantes;
- Identificação das forças impulsionadoras e restritivas da ambiência interna e externa, representada pela Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças);
- Definição da nova identidade organizacional da agência (Missão, Visão e Valores);
- Elaboração e desdobramento dos seus objetivos estratégicos e táticos;
- Definição de metas e indicadores, estimulando um exercício de estabelecimento de objetivos táticos, metas e indicadores para cada área, em linha com os objetivos estratégicos traçados para a Agência;

- **Identificação das ações de curto, médio e longo prazo dentro dos programas estratégicos, além da identificação e acompanhamento da implantação (junto ao grupo do GAGE) de ações de ganho rápidos (*quick wins*) com foco em ações de fácil implantação e alto impacto nos resultados. A portaria 1257, de 31 de julho de 2009 (Anexo III deste Recurso - ANAC: Portaria 1257/2009), institui, inclusive, a criação do sobredito Grupo. Já o Anexo IV deste Recurso, documento ANAC: Capacitação do GAGE - resume todos os encontros realizados ao longo do projeto, no intuito de prover prestação de contas e transparência sobre as atividades do GAGE.**

As ações oriundas do planejamento estratégico tiveram como foco orientar a agência no direcionamento das suas ações institucionais, implementadas por meio do aprimoramento dos processos de trabalho, otimização dos resultados e consequente alcance dos objetivos estratégicos.

Por fim, a transferência de conhecimento e a capacitação do Grupo GAGE ao longo de todo o projeto, com o apoio dado na identificação, elaboração, formalização e execução dos Planos de Ação, contribuíram para fortalecer a articulação entre diversas áreas e a integração das ações por elas implantadas, bem como da Agência com outros órgãos integrantes do Sistema de Aviação Civil.

Após o apoio à identificação e acompanhamento da implantação das ações de ganhos rápidos (*quick wins*), o gerenciamento do planejamento estratégico, bem como a implantação das ações das outras ondas de implantação (curto, médio e longo prazos) ficaram a cargo do GAGE.

Modelo de Governança e Modelo de Gestão da Agência:

Nesta etapa do trabalho foi realizada a elaboração de diagnóstico do modelo de governança e do modelo de gestão vigente na Agência, bem como a proposição de novos modelos.

Considerou, ainda, a elaboração de *Roadmap* de implantação de ações de melhoria divididas em curto, médio e longo prazos com a assessoria, com o apoio do grupo do GAGE criado pela ANAC, na identificação e acompanhamento das ações de ganhos rápidos (*quick wins*).

Para embasamento da proposição do Modelo de Gestão futuro, utilizamos documentos de entidades especializadas no tema, tais como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que apresenta boas práticas em gestão pública e o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Todos esses detalhes podem ser observados no documento ANAC: Modelo de Governança e Gestão (Anexo V deste Recurso), cujo conteúdo é excerto do produto gerado do trabalho no que tange ao Modelo de Governança e Gestão elaborado para a Agência.

Diagnóstico e Modelagem da Estrutura Organizacional da Agência:

Nesta etapa do projeto foi realizado o diagnóstico e a modelagem da estrutura organizacional, considerando análise de legislações aplicáveis, diagnóstico sobre o ambiente regulatório e marco regulatório aplicável ao setor de transporte aéreo civil nacional, além de proposição de nova estrutura organizacional para atender aos novos anseios e necessidades da Agência.

As principais atividades executadas e que trouxeram um novo arranjo organizacional respeitaram as seguintes etapas:

- Estudos de alternativas de estrutura organizacional;
- Proposição do melhor projeto para a estrutura organizacional;
- Descrição das atribuições na nova estrutura organizacional;
- Proposição de novo quadro de pessoal e de parâmetros para crescimento;
- Elaboração de plano de migração para a implantação da nova estrutura organizacional;
- Acompanhamento da implantação da estrutura.

Damos destaque para o apoio na implantação da nova estrutura organizacional, considerando a identificação e acompanhamento a implantação das ações de ganhos rápidos (*quick wins*), além da supervisão do levantamento periódico do avanço da implantação dos planos de ação da estrutura organizacional, das ações de curto, médio e longo prazos.

Todos estes detalhes podem ser observados no documento ANAC: Modelagem da Estrutura Organizacional (Anexo VI deste Recurso), referente a excerto do produto gerado do trabalho no que tange à proposição do novo Modelo Organizacional da Agência.

Uma vez que o atestado deixa claro que foram realizados serviços com foco na identificação e implantação de ações de ganho rápido e que, de fato e amparado na documentação anexa é notório e explícito que tais ações trouxeram impacto direto nos seguintes setores econômicos¹ de abrangência nacional: 511.Transporte Aéreo de Passageiros; 512.Transporte Aéreo de Carga; 525.Atividades Relacionadas à Organização do Transporte de Carga; 8599-6/02.Custos de Pilotagem; 8413-2.Regulação das Atividades Econômicas, requeremos que o atestado da ANAC seja aceito para fins de habilitação no processo. Caso, mesmo após esta exaustiva comprovação, esta Comissão tenha dúvidas sobre a adequação de tal experiência para atender o requerido no edital, poderão ser

¹ Definição de Setor Econômico trazida pelo item 1.7 do Apêndice IV do Projeto Básico (Glossário): são aqueles definidos pela CONCLA - Comissão Nacional de Classificação/MPOG que relaciona 21 seções de setores econômicos.

realizadas diligências junto ao signatário do atestado, conforme previsto no item 25.5 do Edital.

2) DO ATESTADO DA TECON/SUAPE

Considerado um dos principais gargalos no crescimento econômico nacional, a inadequação logística de nossos portos, ferrovias, rodovias e demais sistemas modais tem representado um questionamento da solidez da capacidade brasileira de manter seu ritmo de crescimento e consolidação no cenário econômico globalizado.

Nesta realidade, em que o custo Brasil permanece sendo um obstáculo às metas traçadas pelo Governo Federal em suas agendas de aceleração do crescimento², o Complexo Industrial Portuário do SUAPE extrapola, pela sua magnitude e relevância estratégica, as dimensões do estado do Pernambuco, integrando logisticamente diversas indústrias nacionais. Será a partir deste porto que poderão ser fornecidos produtos e serviços não só para as empresas que estão se instalando em Pernambuco, mas para as novas refinarias do Nordeste, para o Pré-sal no Sudeste e Sul e para costa oeste da África. Sem a existência deste projeto, projetos como os citados poderiam ter sua viabilidade econômica questionada pelos investidores e, conseqüentemente, dependerem de investimentos públicos ou não alcançarem a velocidade necessária para manter a economia brasileira funcional.

A importância nacional deste empreendimento para o setor de logística, de petróleo, industrial de base e tantos outros pode ser traduzido pelos grandiosos números de investimentos neles realizados (mais de 22 bilhões de dólares desde 2007), pela quantidade de empregos diretos gerados nas mais de 100 empresas que se encontram em sua área de atratividade (mais de 20 mil empregos em uma área que

² O Relatório ILOS 2012, aponta que em 2012 10,6% do PIB Brasileiro foi correspondente a custos logísticos e 8,5% da receita líquida das empresas brasileiras.

normalmente é considerada exportadora de mão de obra pouco qualificada), mas é no reconhecimento federal, ao isentar em 75% do imposto de renda as empresas que nele se instalem que se encontra o reconhecimento máximo da Administração Federal de sua relevância estratégica nacional.

Mais do que uma estrutura logística funcional essencial para o escoamento de produção nacional e aquisição de mercadorias importadas, ambos a custos que não prejudiquem a competitividade das indústrias brasileiras, o Porto Suape representa um modelo de gestão a ser copiado pelos demais portos públicos brasileiros. Esta percepção não nasce somente de suas convincentes estatísticas, mas também dos prêmios concedidos para o complexo como o melhor porto público do Brasil em 2007, pelo Instituto de Pós-Graduação, Pesquisa e Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e em 2010 pelo Instituto de Logística de Supply Chain (ILOS)³.

O reconhecimento do Poder Público e do mundo acadêmico é claro, transformando o Porto Suape em um modelo a ser adotado pelos portos existentes e a construir no Brasil, a iniciativa privada acolhe este papel estratégico nacional como essencial para seus planos de investimentos. Esta união de esforços voluntários, públicos e privados o transformou no porto que mais cresce no Brasil em uma das regiões brasileiras que atravessou os mais longos períodos de decadência e estagnação econômica, com a baixa diversificação de sua economia, a obsolescência tecnológica de seu parque industrial e inócua capacidade de atração de investimentos. A Região Nordeste enxerga viabilizado com o Porto Suape seu papel como a inequívoca fronteira brasileira de crescimento no século XXI, sendo alternativa à saturação da infraestrutura logística nas regiões Sul e Sudeste e permitindo, junto com outros vários investimentos logísticos integrados ao Porto de Suape, a adequação da região e sua devida integração à economia nacional.

³ Em análise realizada pela COPPEAD/ UFRJ em 2007, o Porto de Suape foi considerado o melhor porto público do País, e um estudo da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq) classificou o porto como a Segunda Melhor Gestão Ambiental entre os Portos Brasileiros. Em 2010, o Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos) apontou Suape como o Melhor Porto Brasileiro em pesquisa realizada com mais de 300 empresários.

Contudo, a complexidade destes investimentos logísticos depende diretamente de modelos de gestão e governança eficientes e inovadores. **A Ernst & Young Terco, no projeto descrito no atestado, foi responsável por apoiar a TECON Suape, empresa responsável pela gestão do Complexo Industrial Portuário, em sua reestruturação organizacional. Os ganhos obtidos neste projeto impactaram diretamente nos custos operacionais do Porto, correspondendo assim em uma redução do custo global das inúmeras cadeias produtivas que usam a estrutura do Porto do Suape, como a indústria de petróleo, graneleira, automobilística e outras tantas.**

Outro ganho rápido para os setores nacionais está no aumento da eficiência logística da indústria nacional, acelerando os morosos processos logísticos portuários ao conferir dinamismo à estrutura interna de pessoas e processos da empresa gestora do Complexo do Suape. Este ganho, que vem sendo sustentado desde então, repercute na eficiência das empresas brasileiras, principalmente exportadoras.

Desta forma, ao analisarmos o questionamento levantado pela Comissão sobre a não realização de projetos de acompanhamento e implantação de ganhos rápidos (quick-wins) para um setor econômico de abrangência nacional, compreendemos os ganhos auferidos na prestação de serviços de reestruturação à TECON Suape como um ganho não somente para um setor, o portuário, mas de todo setor logístico e das cadeias produtivas que dele fazem uso.

Uma vez que o atestado deixa claro que foram realizados serviços com foco na identificação e implantação de ações de ganho rápido e que, de fato e amparado na documentação anexa é notório e explícito que tais ações trouxeram impacto direto nos seguintes setores econômicos⁴ de abrangência nacional: 5011-4. Transporte Marítimo de Cabotagem; 523. Atividades Auxiliares dos Transportes

⁴ Definição de Setor Econômico trazida pelo item 1.7 do Apêndice IV do Projeto Básico (Glossário): são aqueles definidos pela CONCLA - Comissão Nacional de Classificação/MPOG que relaciona 21 seções de setores econômicos.

Aquaviários; 525. Atividades Relacionadas à Organização do Transporte de Carga; 493. Transporte Rodoviário de Carga.

3) DO ATESTADO DA FETRANSPOR

Em nossos serviços prestados para a FETRANSPOR - Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro, a **Ernst & Young conferiu, através de uma série de quick wins para a instituição e principalmente para seu produto principal, o Rio Card, eficiência na prestação de serviços públicos e dinamismo a uma das maiores malhas de transporte público urbano no país.**

Dentre os serviços aperfeiçoados por nossa consultoria, destaca-se o sistema de bilhetagem eletrônica integrada, conhecido como Bilhete Único.

De acordo com estudo feito pela Fundação Getúlio Vargas, o Bilhete Único contribui diretamente para o crescimento no índice da empregabilidade no Grande Rio. A notícia é consequência da redução de custos com transporte proporcionado pelo programa estadual. Os empregadores deixaram de selecionar seus funcionários a partir do local onde moram, gerando um equilíbrio na distribuição de empregos entre moradores de diferentes regiões.

No ano de 2010, o Ministério do Trabalho concluiu que o Estado do Rio criou 149 mil novos postos de trabalho formais, um dos melhores índices já registrados. A pesquisa da FGV também sinalizou para o crescimento em 1,3% em oportunidades de emprego no mesmo período.

Em função de todas estas peculiaridades, a Secretaria de Transportes do Estado do Rio de Janeiro recebeu o prêmio de Melhor Programa de Transporte Público da América Latina durante congresso em Dubai. A escolha foi feita pela

União Internacional de Transportes Públicos, dentre centenas de iniciativas espalhadas pelo mundo. A eficiência do serviço levanta interesse de representantes de muitos países, que frequentemente visitam a Secretaria de Transportes, interessados em absorver know how e aplicar a tecnologia em outras regiões. O Massachusetts Institute of Technology - MIT - e o Banco Mundial, também reconheceram o Bilhete Único Intermunicipal do Rio como uma boa prática na área de subsídio ao atendimento social, e selecionaram o programa como case de destaque do Senseable City Lab - The Urban Code, realizado em novembro, nos Estado Unidos.

Outro ponto importante do Bilhete Único - elogiado e recomendado pelo Banco Mundial - foi o índice médio de abatimento, da ordem de 25% no custo de vale-transporte das empresas. Importante parceiro do Estado do Rio de Janeiro na viabilização de programas de avanço da mobilidade, o Banco Mundial reconhece o Bilhete Único como importante ferramenta de desenvolvimento social, gerido a partir do uso consciente e transparente do dinheiro público (fonte: sítio da SETRANS - Secretaria de Estado de Transportes do Rio de Janeiro).

Esta série de reconhecimentos nacionais e internacionais transformou a FETRANSPOR e seus serviços de bilhetagem, acelerados pela Ernst & Young, em referência nacional e internacional, sendo adaptada para outros estados brasileiros e países. Os resultados alcançados nesta relação foram manifestos em outros estados da federação, reforçando a referência do Bilhete Único como um sistema inclusivo de mobilidade urbana, um desafio considerado estratégico pelo Governo Federal, e a FETRANSPOR como referência em um setor que emprega diretamente 500 mil pessoas no Brasil.

Pelos impactos gerados nacionalmente e internacionalmente pelas boas práticas desenvolvidas na FETRANSPOR com o apoio da Ernst & Young, destacadamente no setor econômico de transportes urbanos de passageiros, solicitamos a consideração deste atestado para habilitação no quesito de

“identificação e acompanhamento da implantação de ganhos rápidos (quick wins) para um setor econômico de abrangência nacional”, já que houve impactação dos seguintes setores econômicos⁵: 522.Atividades Auxiliares dos Transportes Terrestres; 492.Transporte Rodoviário de Passageiros; 941.Atividades de Organizações Associativas, Patronais e Empresariais; 7312-2.Agenciamento de Espaços para Publicidade, Exceto em Veículos de Comunicação; 8599-6/01.Formação de Condutores.

4) DO ATESTADO DA USINA SÃO MANOEL

Uma das mais antigas usinas em operação no país, tendo sido fundada em 1949, a Usina São Manoel é uma das maiores, mais modernas e mais eficientes usinas sucroalcooleiras do Brasil, tendo sido fundamental na modernização do cultivo de cana de açúcar para os padrões internacionais que hoje o Brasil ocupa.

A estruturação de seu CSC - Centro de Serviços Compartilhados, assim como outras inovações de gestão trazidas pela Ernst & Young durante sua longa parceria com esta empresa, permitiu que a cadeia produtiva sucroalcooleira nacional utilizasse seu modelo de gestão como emblemática para sua gestão integrada em defesa de dois importantes setores de segurança nacional: a segurança alimentar e a segurança energética.

No atestado questionado, **comprova-se que a Ernst & Young traçou junto à Usina São Manoel modelos de eficiência processual que aceleraram toda sua cadeia logística e produtiva. O texto contido no atestado, inclusive, deixa explícito que o trabalho considerou identificação e apoio à implantação de ações de ganho rápido.** Ainda, ao referenciar a experiência da Ernst & Young como prestadora de serviços a setores de abrangência nacional, entendemos que trabalhos que geraram

⁵ Definição de Setor Econômico trazida pelo item 1.7 do Apêndice IV do Projeto Básico (Glossário): são aqueles definidos pela CONCLA - Comissão Nacional de Classificação/MPOG que relaciona 21 seções de setores econômicos.

benchmarks em empresas de ponta de seus setores, como o caso da Usina São Manoel no setor sucroalcooleiro, e sua formatação para divulgação ao mercado, como o caso em questão, impactam todo setor e suas empresas integrantes.

Sendo assim, requeremos a reconsideração do posicionamento da Comissão, admitindo o atestado de prestação de serviços de consultoria da Ernst & Young Terco na Usina São Manoel como válido para comprovação da questionada experiência, tendo em vista a impactação nos seguintes setores econômicos⁶: 01113-0.Cultivo de Cana de Açúcar; 107.Fabricação e Refino de Açúcar; 193. Fabricação de biocombustíveis.

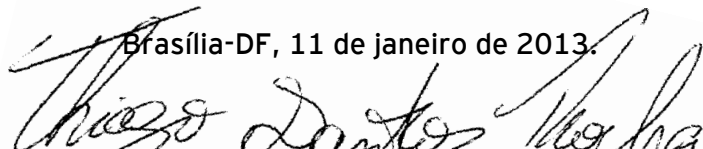
III - CONCLUSÃO

Diante do exposto, com base no acima demonstrado, nos princípios de direito administrativo e na legislação aplicável, requer seja julgado procedente o RECURSO ora interposto, para que seja modificada a r. decisão desta D. Comissão Especial de Licitação a fim de habilitar a empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., mantendo a inabilitação do Consórcio Deloitte, como medida de justiça!

Termos em que,

Pede deferimento.

Brasília-DF, 11 de janeiro de 2013.



ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA.
Thiago Santos Rocha
Procurador

⁶ Definição de Setor Econômico trazida pelo item 1.7 do Apêndice IV do Projeto Básico (Glossário): são aqueles definidos pela CONCLA - Comissão Nacional de Classificação/MPOG que relaciona 21 seções de setores econômicos.