

ELEKTRO

Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
Rua Ary Antenor de Souza, 321 - Jd. Nova América
CEP 13053-024 - Campinas - SP
www.elektro.com.br

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A ELEKTRO Serviços de Eleticidade S.A., concessionária de serviço público, atua na distribuição de energia elétrica em 228 municípios, sendo 223 no Estado de São Paulo e 5 no Estado do Mato Grosso do Sul, declara para os devidos fins que a Ernst & Young Auditores Independentes S.S. prestou serviços voltados para a adequação dos seus controles internos, com objetivo de atender as exigências para as certificações contidas na Lei Sarbanes-Oxley e requerimentos da Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos da América.

Declaramos que os trabalhos foram iniciados em novembro de 2004 e concluídos em abril de 2006, possuindo escopo focado no atendimento ao artigo 404 da mencionada Lei, que se refere de uma forma geral, à necessidade de levantamento, documentação, avaliação e aperfeiçoamento dos controles internos existentes na Companhia, especialmente relacionados às suas operações e preparação das Demonstrações Financeiras, dentre outros aspectos, incluindo a aplicação de testes sobre esses controles.

Informamos que foram utilizadas aproximadamente 10.000 horas de trabalho na preparação da documentação e na aplicação de testes sobre os controles internos mapeados.

Destacamos que a base para a elaboração da documentação e revisão dos controles internos foi a estrutura do COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission.

Informamos que o faturamento anual da Elektro foi de R\$3.379.928 mil e R\$2.929.640 mil, em 2005 e 2004, respectivamente.

Informamos ainda que a equipe de profissionais vinculada à prestação de serviços acima mencionados é composta, principalmente, pelos seguintes profissionais.

Equipe de Coordenação

José Ricardo de Oliveira – Sócio
Hugo Pochettino – Sócio
Sergio Kogan – Diretor
Andrew Butler – Gerente Sênior
Maurício Gabrielli – Gerente
Adriano Alcantara – Gerente
Ana Margarida Villaça – Gerente
Elaine Maria Turra – Gerente Sênior

Equipe de Implantação

Marcelo Sanjuan – Sênior
Elanne Almeida – Sênior
Leandro Rocco – Sênior
Alan M. Gonçalves – Sênior
Lepold Koenig – Sênior
Douglas Navarro – Sênior
Hamilton Ianoski – Senior
Eduardo Gonçalves – Consultor
Carlos Lebelein – Consultor
Priscilla Quadros – Consultora
Renata Segretti – Consultora
Walter Martinez – Consultor

Declaramos que a Ernst & Young Auditores Independentes S.S. executou os serviços no mais alto grau técnico, apresentando alta qualidade e pontualidade, não havendo nada que a desabone.

Campinas, 14 de junho de 2006.

Ailton Ribeiro de Matos
Gerente de Controladoria





ATESTADO COMPROBATÓRIO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

A Empresa FETRANSPOR atesta para os devidos fins o seguinte:

DADOS DA EMPRESA ATESTANTE	
NOME	FETRANSPOR – Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro
CNPJ	33.747.288/0001-11
ENDEREÇO	Rua da Assembléia, 10 39º andar – Rio de Janeiro
TELEFONE	(21) 3221-6300
FAX	(21) 3221-6301
WEBSITE	www.fettranspor.com.br
RECEITA BRUTA ANUAL	Acima de R\$ 500 milhões

DADOS DO SERVIÇO PRESTADO	
NOME DA EMPRESA	Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial Ltda
CNPJ	59.527.788/0001-31
ENDEREÇO	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, n 1830, Condomínio São Luiz, Itaim Bibi, São Paulo – SP
ESCOPO DO TRABALHO	Prestação de Serviços de assessoria financeira e negociação e análise de aquisições.
DESCRÍÇÃO DETALHADA DO OBJETO/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	<p>Entendimento do projeto e de suas principais características;</p> <p>Análise estratégica da operação';</p> <p>Estudo de valor da companhia;</p> <p>Análise de possíveis cenários de negociação e desenvolvimento da estratégia de transação;</p> <p>Preparação de "Information Memorandum"</p> <p>Análise dos custos totais de aquisição associados às famílias de (i) hardware, (ii) software, (iii) Gestão de contas (iv) Faturamento de serviços; (v) Atendimento ao cliente – Central de atendimento e lojas; (vi) Suprimentos; e de (VII) pessoal, recursos humanos, considerando: aquisição/contratação, pesquisa de preços,</p>



352 19

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA

DA 2ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

17/10/2013

Márcia Gomes Godoy Sá
Data Chefe do Deptº de Registro





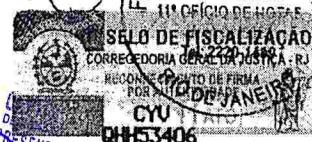
FETRANSPOR
Mobilidade com Qualidade

	<p>estudo do mercado fornecedor, estimativa de projetos, análise de requerimentos internos dos produtos, definição do modelo de fornecimento, além de projeção de headcount e consequente custo com pessoal. (todas as famílias com custos anuais superiores a R\$ 5 milhões por família);</p> <p>Análise de proposta non-binding e assessoria na negociação; Análise comparativa de potenciais alternativas de venda de participação;</p> <p>Assessoria nas atividades de montagem do <i>data room</i> e <i>due diligence</i> e discussão de eventuais ajustes de decisão.</p>																								
DATA DO INICIO	05/abril de 2011																								
DATA DE TÉRMINO	10/Novembro de 2011																								
EQUIPE DA EY ENVOLVIDA	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOME</th><th>FUNÇÃO NO PROJETO</th><th>HORAS REALIZADAS</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Francesco Botino</td><td>Gerenciamento do Projeto</td><td>50</td></tr> <tr> <td>Celso R. Hinkeldey</td><td>Gerenciamento do Projeto</td><td>150</td></tr> <tr> <td>Alexandre Pinaffi</td><td>Gerenciamento do Projeto</td><td>250</td></tr> <tr> <td>Alex Monteiro</td><td>Consultor</td><td>1500</td></tr> <tr> <td>Camila Miro</td><td>Consultor</td><td>1752</td></tr> <tr> <td>Jan Hovland</td><td>Consultor</td><td>1752</td></tr> <tr> <td>Daniel Reche</td><td>Consultor</td><td>1000</td></tr> </tbody> </table>	NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	HORAS REALIZADAS	Francesco Botino	Gerenciamento do Projeto	50	Celso R. Hinkeldey	Gerenciamento do Projeto	150	Alexandre Pinaffi	Gerenciamento do Projeto	250	Alex Monteiro	Consultor	1500	Camila Miro	Consultor	1752	Jan Hovland	Consultor	1752	Daniel Reche	Consultor	1000
NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	HORAS REALIZADAS																							
Francesco Botino	Gerenciamento do Projeto	50																							
Celso R. Hinkeldey	Gerenciamento do Projeto	150																							
Alexandre Pinaffi	Gerenciamento do Projeto	250																							
Alex Monteiro	Consultor	1500																							
Camila Miro	Consultor	1752																							
Jan Hovland	Consultor	1752																							
Daniel Reche	Consultor	1000																							

Atestamos que tais serviços foram executados de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo nada que desabonem a conduta da empresa e de seus profissionais com as obrigações assumidas, alcançando todos os resultados esperados.

Rio de Janeiro, 20/03/2013
Atenciosamente,

Nome: Ney Bastos
Cargo: Controller
e-mail: ney.bastos@fetranspor.com.br
Telefone: (21) 3221-6300
Endereço: Rua da Assembléia, 10 – 39º andar
Rio de Janeiro / RJ



353 A

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacopo

IP 105 120 Matilde Gomes Godoy Sá
Chefe do Deptº de Registro
Data

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHMITT - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 59 - AUTENTICO APRESENTE
COPIA REPROGRAFICA EXTRAIDA A PARTIR
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FE
S. Paulo

279 26 OUT 2016

JOSE ROBERTO DA FREITAS
(ESCR. AUTORIZADA)
CUSTAS E DESPESAS
VIA COLETIVO
AUTENTICO COM PROVA
VERBA

112359
AUTENTICACAO
1040CS0353735



CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO

Certificamos para todos os fins de direito que a Empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA, CNPJ 59.527.788/0001-31, com capital de R\$ 32.099.692,00 e endereço à Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830 - Torre II - 6º Andar - São Paulo/SP, está devidamente registrada no CORECON-SP sob número RE/4.194, desde 21/07/1999, e quite com suas anuidades até o exercício de 2013, tendo como Economista Responsável a Sra. TATIANA DA PONTE – CORECON-SP nº 29.588, quite com suas anuidades até o exercício de 2013, gozando assim de todos os direitos e prerrogativas conferidas pela Lei Nº 1.411, de 13 de Agosto de 1951, regulamentada pelo Decreto Nº 31.794, de 17 de Novembro de 1952, com modificações dadas pela Lei Nº 6.021, de 03 de Janeiro de 1974, e Lei Nº 6.537, de 19 de Junho de 1978, a executar atividades técnicas de Economia e Finanças inerentes ao campo profissional privativo do ECONOMISTA. Certificamos ainda que a empresa FETRANSPOR - Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro, conforme Atestado emitido em 20 de março de 2013, atesta que a empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., executou no período de 05/04/2011 a 10/11/2011, serviços de assessoria financeira e negociação e análise de aquisições. As atividades desenvolvidas foram: Análise estratégica da operação; Estudo de valores da companhia; Análise de possíveis cenários de negociação e desenvolvimento da estratégia de transação; Preparação de "Information Memorandum"; Análise dos custos totais de aquisição associados às famílias de hardware, software, Gestão de contas; Faturamento de serviços; Atendimento ao cliente - Central de atendimento e lojas; Suprimentos; e de pessoal (recursos humanos), considerando: aquisição/contratação, pesquisa de preços, estudo do mercado fornecedor, estimativa de projetos, análise de requerimentos internos dos produtos, definição do modelo de fornecimento, além de projeção de headcount e consequente custo com pessoal. (Todas as famílias com custos anuais superiores a R\$ 5 milhões por família); Análise de proposta non-binding e assessoria na negociação; Análise comparativa de potenciais alternativas de venda de participação; Assessoria nas atividades de montagem do data room e due diligence e discussão de eventuais ajustes de decisão. O referido é verdade. Eu, Márcia Gomes Godoy Sá, Chefe do Departamento de Registro, certifico e dou fé. Conselho Regional de Economia da 2ª Região, em São Paulo, nos ^{27º} dia de maio de 2013.

Márcia Gomes Godoy
Chefe de Dentro da Beira-rio

**27º TAPÉR
UDUANIO DE MARÍA DE NOTAS
AV. SÁO JOSÉ**

S. PAULO - RUA SCHMITZ, 10 - TABOÃO DESIGNADO
S. PAULO - RUA SCHMITZ, 10 - TABOÃO DESIGNADO
COPIA RETRÓGRAFICA EXTRAIADA DA DOCUMENTAÇÃO
CONFORME ORIGINAIS APRESENTADOS

SENTO do reconhecimento da
EXCELENCIA nos termos do Artigo 1º
do Decreto Federal nº 83.166
de 26-03-69



ATESTADO COMPROBATÓRIO DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

A empresa Frigorífico Marba atesta para os devidos fins o seguinte:

DADOS DA EMPRESA ATESTANTE	
NOME	Frigorífico Marba
CNPJ	61.270.393/0001-48
ENDEREÇO	Av. Cézar Magnani, 971, Vila Paulicéia, São Bernardo do Campo, São Paulo- SP
TELEFONE	(11) 4176-7000
FAX	(11) 4176-7000
WEBSITE	http://www.marba.com.br/
RECEITA BRUTA	R\$ 320 milhões (2011)

DADOS DO SERVIÇO PRESTADO	
NOME DA EMPRESA	Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial Ltda
CNPJ	59.527.788/0001-31
ENDEREÇO	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, Condomínio São Luiz, Itaim Bibi, São Paulo - SP



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

IS 1051203
Data

Márcia Gomes Godey S.
Chefe do Deptº de Registro

Jacques'

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SOUZA - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 57 - AUTENTICO/A PRESENTE
CÓPIA REPROGRAFICA EXTRADA P/ PARTE
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FE
S. Paulo

27/20 OUT 2016
R\$ 3,10
AUTENTICADO P/ FREITAS
VALDOES 1040050356118 P/ VERBA
COMO O SELO DE AUTENTICIDADE



ESCOPO DO TRABALHO	<p>Assessorar a Marba na identificação e auxilio na implementação de: oportunidades de otimização dos custos e despesas; oportunidade de melhoria nos processos; melhoria do <i>working capital</i> (estoques e fornecedores); e estrutura organizacional otimizada. O escopo deste projeto é restrito às operações do Frigorífico Marba em São Bernardo do Campo e Taquaritinga.</p> <p>O plano de trabalho consistiu nas seguintes etapas:</p> <p>Fase I – Diagnóstico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento e Solicitação de Dados 2) Análise de Dados 3) Reuniões e Entrevistas. 4) Levantamento de Oportunidades <p>Fase II – Implementação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Planejamento da Fase II 2) Detalhamento e Validação do <i>Baseline</i> 3) Preparação para operação 4) Transição e operação do Novo Modelo 5) Implantação e Estabilização do novo modelo
DESCRÍÇÃO DETALHADA DO OBJETO / ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHIMMEL - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 59 - AUTENTICO A PRESENTE
COPIA PARA CARRIFICAÇÃO EXTRADA P-PARTE
COM PROVA ORIGINAL APRESENTADO, DOU RE.
S. Paulo.

27º 26 OUT 2016

JOSÉ ROBERTO DE FREITAS
RESCA AUTORIZADO

COLLECTOR NUMBER: 112359
LGT 8935/94
CUSTAS CONTRIBUIÇÕES SOMENTE CON OS SELOS DE AUTENTICIDADE

AUTENTICAÇÃO

1040CS0353668 SP CEP 09694-000
Av. Cézar Magnani, 971 - Vila Paulicéia - SP - CEP 09694-000
Fone: PABX (0XX11) 4176-7000 • Fax: (0XX11) 4176-7020 / 7030
http://www.marba.com.br • e-mail: fmarba@marba.com.br

356

117

**CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO**

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

15/05/2013 Garcia Gomes Godey Sá
Data Fale do Deptº de Registro

Jacobs

Járcia Gomes Godey Sá
Mata do Deptº de Registro

Data

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCÍDIO DE MÁRIA SCHINICO - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS 1375 - NÚMERO 11 - TÉCNICO A PRESENTE
COPIA REPROGRÁFICA EXTRAIIDA P/ PARTE
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FE
S. Paulo



Apresentação das frentes de trabalho:

A) Strategic Sourcing: Gestão Estratégica de Suprimentos

- Baseline e Análise de Mercado
- Entendimento do Perfil dos Gastos
- Análise e estudo do mercado fornecedor
- Análise do custo total de aquisição
- Análise dos requerimentos internos dos produtos e/ou serviços contratados
- Analise dos gastos de 20 categoria de compras, sendo 4 delas com gasto anual acima de R\$ 8 milhões de reais.

Categoria	Tipo	Valor em MM
Carnes	Materiais Diretos	96.455.456
Aditivos	Materiais Diretos	17.129.789
Embalagens	Materiais Diretos	12.514.771
Transporte de Produtos	Serviços	8.370.000
Frota Terceirizada	Serviços	3.426.000
Promotoras de Agências	Serviços	2.573.000
Materiais de Manutenção e EPI	Indiretos	2.090.000
Assist. Médica / Odontológica	Serviços	1.820.000
Eventos	Serviços	225.000
Serviço de Manutenção	Serviços	1.039.832
Frete de Retirada	Serviços	592.000



357

15

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

15/05/2013

Márcia Gomes Godey Sá
Chefe do Deptº de Registro

Data

Jacó





Materiais de Promoção	Indiretos	433.180
Refeitório	Serviços	897.000
Cesta Básica / Natal	Indiretos	681.000
Serviço Terceirizado de RH	Serviços	625.000
Telecom	Serviços	605.000
Combustivel de Veiculo	Indiretos	392.000
Materiais de Higienização	Indiretos	175.664
Uniformes e Vestimentas	Indiretos	154.645
Material de Escritório	Indiretos	105.728

Estratégias e teste de mercado:

- Estratégias de abastecimento
 - Elaboração e envio de RFI/Ps
 - Qualificação dos fornecedores para as próximas fases
 - Definição de modelo de fornecimento com implantação de sistema de avaliação e qualificação de fornecedores

Segunda Rodada de Cotações:

- Novos cenários e ajustes necessários
 - Recebimento dos RFPs (cotações) e análise

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar Magnani, 971 • Vila Paulicéia • S.B.C. • SP • CEP 06694-000
Fone: PABX (0XX11) 4176-7000 • Fax: (0XX11) 4176-7020 / 7030
<http://www.marba.com.br> • e-mail: fmarba@marba.com.br

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

[Assinatura]

15/05/2018 **Márcia Gomes Godey Sá**
Data Chefe do Deptº de Registro





Processo de Negociação e LOI:

- Estratégia de negociação
- Treinamento da equipe de negociação
- Negociações presenciais (múltiplas rodadas) ou eletrônicas
- Decisão cenário final (Comitê do Projeto da Marba)
- Carta de intenção (LOI) e planos de implementação dos contratos assinados.

B) Industrial

1) Formular/ Revisar a Estratégia do Negócio

Definição do Core Business, de modo a atingir as metas de longo prazo e a missão da empresa (processo ciclico)

2) Identificar as Competências Core:

Competências (considerando as perspectivas de produto, operações e distribuição) que representam ativos (físicos ou intelectuais) estratégicos para assegurar vantagem competitiva, crescimento e sucesso do negócio sustentável no longo prazo e, portanto, necessário que seja executado pela própria empresa.

3) CM Assessment (Make X Buy):

Assesment do modelo de gestão, mapeamento de riscos, construção de um business case (alto nível), definição de cenários;

	<p>Processo de Negociação e LOI:</p> <ul style="list-style-type: none">• Estratégia de negociação• Treinamento da equipe de negociação• Negociações presenciais (múltiplas rodadas) ou eletrônicas• Decisão cenário final (Comitê do Projeto da Marba)• Carta de intenção (LOI) e planos de implementação dos contratos assinados. <p>B) <u>Industrial</u></p> <p>1) Formular/ Revisar a Estratégia do Negócio</p> <p>Definição do Core Business, de modo a atingir as metas de longo prazo e a missão da empresa (processo ciclico)</p> <p>2) Identificar as Competências Core:</p> <p>Competências (considerando as perspectivas de produto, operações e distribuição) que representam ativos (físicos ou intelectuais) estratégicos para assegurar vantagem competitiva, crescimento e sucesso do negócio sustentável no longo prazo e, portanto, necessário que seja executado pela própria empresa.</p> <p>3) CM Assessment (Make X Buy):</p> <p>Assesment do modelo de gestão, mapeamento de riscos, construção de um business case (alto nível), definição de cenários;</p>
--	---



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Marcia Gomes Godey Sá
15/10/2016 MÁRCIA GOMES GODEY SÁ
Data Chefe do Deptº de Registro





Definir o Modelo de Gestão: Definir processos, organização, modelo de governança para CM e refinar o business ase;

Implementar o Contrato: Desenvolver/ negociar contrato, desenvolver plano de contingência e implementar a infraestrutura e organização necessárias para assegurar o retorno do investimento;

Operar e Monitorar o Desempenho: Operar o negócio, monitorar/ controlar desempenho e gerenciar riscos.

C) S&OP

1) Planejamento

- Alinhamento do escopo de projeto;
- Elaboração do plano de trabalho;
- Elaboração do cronograma de trabalho;
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Mobilizar equipe e estrutura;
- Realizar Kick-Off do projeto.

2) Análise e entendimento da situação atual

- Obter as sugestão de novos pontos de controle, conforme resultado obtido nos projetos de revisão dos processos / S&OP)
- Otimização de SKUs. Identificação da performance de produto, levantamento.
- Otimização de SKUs. Definição das dimensões critérios para substituição e/ou sorte



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2^a REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacques

IS DS 1007 Márcia Gomes Godey Sá
Data Chefe do Deptº de Registro





3) Desenho do novo modelo

- Auxiliar na definição do desenho dos novos controles;
 - Redesenho de no mínimo 5 (cinco) processos, com suporte de ferramenta reconhecida de mercado(Visio) utilizando notação BPMN;
 - Diagnóstico e análise de processos;
 - Auxiliar na definição da política de estoques;
 - Estabelecer requisitos para implementação de todas as ações (como implantação de sistemas, construção de armazéns, compra de equipamentos);
 - Planejamento de implantação;
 - Implantação e/ou suporte à implantação de processos operacionais
 - Auxiliar na definição de papéis e responsabilidades;
 - Criar cronograma de implantação de ações.
 - SKUs- Simulação dos cenários e aprovação do plano de otimização.

4) Implantação do novo modelo

- Implementação das mudanças no processo e do redesenho da estrutura;
 - Treinamento de todas as pessoas envolvidas;
 - Definição e implantação de estrutura de gestão de um conjunto formado indicadores de desempenho (mais de dez);
 - Monitoramento e acompanhamento de indicadores de desempenho;
 - Estruturar ferramentas para suporte à Gestão da Mudança;

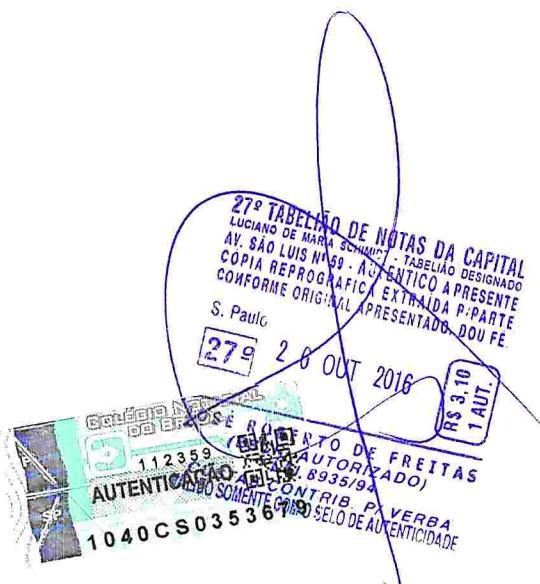
Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar
Fone

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jocagô

15/10/2013 Márcia Gomes Godoy Sá
Data Chefe do Deptº de Registro





- Monitoramento dos benefícios alcançados.
- Otimização de SKUs. Comunicação e interação com as áreas relacionadas.

D) Modelo de gestão e Modelo de Negócio

Etapa I: Leitura

Etapa II: Implementação

E) Gestão Integrada da Mudança e Gestão do Projeto

Atividades de instituição de Escritório de Gerenciamento de Projetos pela licitante, utilizando a metodologia baseada no PMBoK (Project Management Body of Knowledge) e abrangendo: gestão abaixo: Gestão de Prazo; Gestão de Integração do Projeto; Gestão de Documentação do Projeto. Gestão de Riscos; Gestão de Custos; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Qualidade; Gestão de Escopo;

1) Modelo de Negócios/ Modelo de Gestão

2) Estrutura organizacional

3) Gestão de Pessoas e Processos

4) Alavancagem de Receita

5) Supply Chain

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézario Lemes, 11235-940 - Centro - São Paulo - SP • CEP 09694-000
Fone: PABX (0XX11) 4176-7000 • Fax: (0XX11) 4176-7020 / 7030
<http://www.marba.com.br> • e-mail: fmarba@marba.com.br



362

ND

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

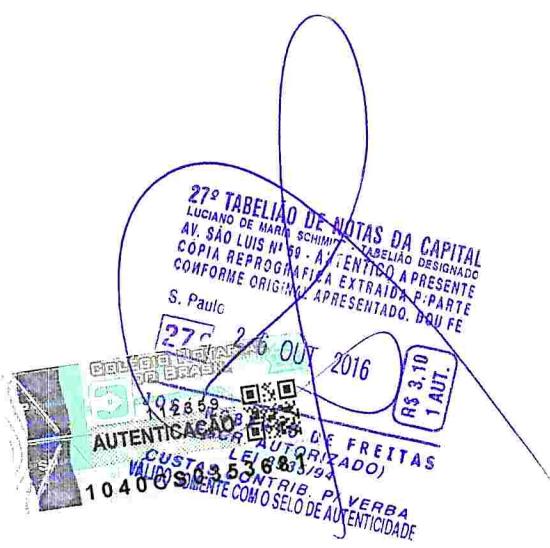
Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacagi

15/05/2013

Data

Márcia Gomes Godey Sé
Chefe do Deptº de Registro





F) Organização/ Processos

Gestão de Pessoas e Gestão de Processos

- 1) Planejamento
- 2) Desenho da Visão Futura
- 3) Operação/ Implantação
- 4) Follow-up / Acompanhamento

Gestão da Mudança:

1) Planejamento

- Suporte para preparação do kick-off do projeto
- Alinhamento dos objetivos e expectativas entre as partes interessadas
- Delineamento das macro atividades

2) Preparando a mudança

- Comunicação do início do projeto para todas as partes interessadas
- Aumentar engajamento das lideranças
- Esclarecer dúvidas e expor os principais objetivos do projeto

3) Apoiando a mudança

- Comunicação dos resultados/ status do projeto para todas as partes interessadas
- Comunicação das mudanças geradas pelo projeto

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Céza Fonc

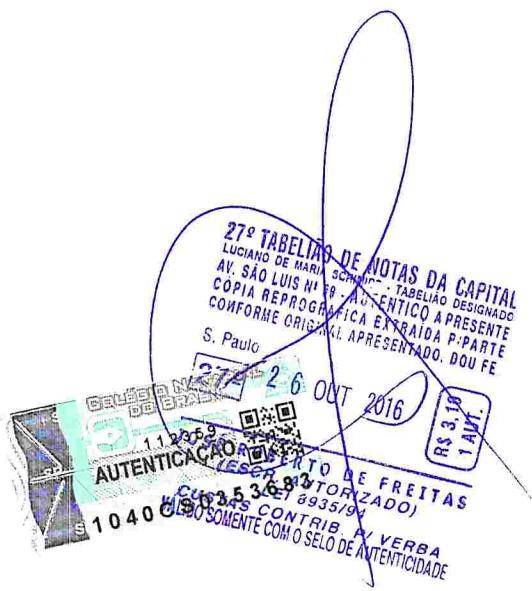


363

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jucogio
15/05/2017 Márcia Gomez Godoy Sil
Chefe do Deptº da Registro
Data





- Ações para facilitar o processo de transição e quebrar possíveis barreiras a mudanças
- Plano de ação para eventualidades que venham acontecer durante a execução do projeto
- Quebra/minimização de resistências

4) Perpetuando a mudança

- Comunicação dos resultados finais do projeto, detalhando os benefícios gerados pelo mesmo
- Ações mostrando a importância e as vantagens de perpetuar as mudanças e continuar operando no novo modelo
- Transferência de conhecimento para a Marba

G) Logística

Revisão da Malha de Distribuição

1) Planejamento

- Mapeamento de Stakeholders
- Detalhamento do Plano de Trabalho, Entrevistas e Rotina de Validação
- Levantamento de bases de dados necessárias
- Kick-off com os principais envolvidos.

2) Análise e entendimento da situação atual

- Estruturação do Conjunto de Informações
- Mapeamento da Projeção de Demanda
- Mapeamento das Operações Logísticas Atuais
- Mapeamento dos Níveis de Serviço Necessários

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar
Fone:



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA

DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

105 106 Maria Gomes Godey Sa
Data _____ chefe do Deptº de Registro

Data _____ - Nefe da Deptº de Registro

Data **Month** **Year**

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHIMMEL - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS 111-A - AUTENTICO A PRESENTE
COPIA REPROGRÁFICA EXTRAIUDA P PARTE
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FE
S. Paulo



- Mapeamento dos Aspectos Tributários Relevantes

3) Desenho do novo modelo

- Modelagem de Custos logísticos e fiscais e serviço
- Modelagem do Sistema Logístico
- Análise de Cenários

4) Implantação do novo modelo

- Detalhamento dos Impactos da Estratégia Recomendada

Revisão da Contratação e Planejamento de Transportes e Revisão dos Processos de Armazenagem

1) Planejamento

2) Análise e entendimento da situação atual

3) Desenho do novo modelo

4) Implantação do novo modelo

H) Alavancagem de Receita

1) Planejamento

- Alinhamento do escopo de projeto;
- Elaboração do plano de trabalho.

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHIMMEL - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 59 - AUTENTICO A PRESENTE
CÓPIA REPROGRÁFICA EXTRAIADA P/PARTIR
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FÉ
S. Paulo,

27º 26 OUT 2016

R\$ 3,10
1 AUT.

ROBERTO LIMA DE FREITAS
VIAJANTE CONTRIB. P/ VLRBA
VALOR SEMELHANTE SELGADO
AUTENTICAÇÃO DE: CEP 09694-000
4176-7020 / 7030
http://www.marba.com.br

365

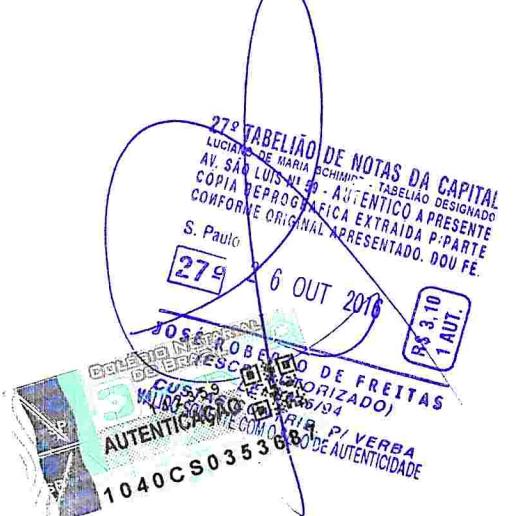
17

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
3.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

José

15/05/2013 Márcia Gomes Godey Sa
Data Chefe do Deptº de Registro





- Elaboração do cronograma de trabalho;
- Definição de papéis e responsabilidades;
- Mobilizar equipe e estrutura;
- Realizar Kick-Off do projeto.

2) Análise e entendimento da situação atual

- Aprofundar estimativa de aumento de receita;
- Entrevistar promotores de venda, vendedores e executivos ligados à área comercial;
- Simular as diversas ações possíveis para definir prioridades, sequências e foco

3) Desenho do novo modelo comercial

- Definir o desenho do novo modelo comercial;
- Redistribuir a carteira de clientes;
- Estabelecer requisitos para implementação de todas as ações;
- Definir novas políticas comerciais;
- Revisar a política de precificação de produtos;
- Revisar portfólio de produtos/canal;
- Revisar o modelo de controle comercial (KPIs e metas)
- Criar cronograma de implantação de ações.
- Apoiar na definição de metas de vendas.

4) Implantação do novo modelo

- Apoiar na implementação das mudanças no processo e do redesenho da estrutura comercial;
- Treinamento de todas as pessoas envolvidas;
- Análise e monitoramento dos indicadores de

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar Ma
Fone: PAA

LUCIANO DE MARIA SCHMITZ - TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
AV. SÃO LUIS N° 59 - TABELIÃO DESIGNADO
CÓPIA REPRODUTIVA - AUTENTICO A PRESENTE
CONFORME ORIGEM DA DOCUMENTAÇÃO
TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL DO DF
ROBERTO DE FREITAS
LAI 86355/94
CUSTAS CONTRIB. P/ VERSO
VALIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICAÇÃO
112359. AUTENTICAÇÃO 1040CS0353688
09694-000
• SPREFON 020 17030
X11 41700 020 17030
fmarba@marba.com.br

366

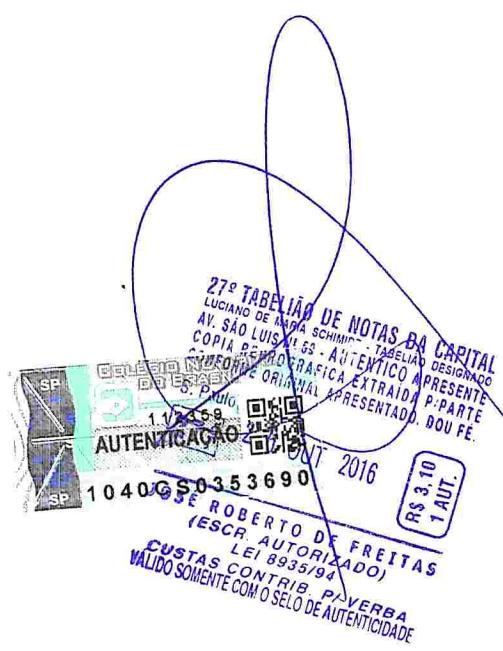
17

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacógozó

15/05/2013 **Márcia Gomes Godey S.**
Data Chefe do Deptº da Região





	<p>performance;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento das mudanças realizadas. • Monitoramento da implantação em uma região do país • Monitoramento “ Cadence Comercial” • Acompanhar estabilização do modelo 																																
DATA DO INICIO	15/07/12																																
DATA DE TÉRMINO	15/03/14 (em andamento)																																
VALOR DO CONTRATO	R\$ 4.500.000,00																																
EQUIPE DA EY ENVOLVIDA	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOME</th> <th>FUNÇÃO NO PROJETO</th> <th>DOMÍNIO DE ATUAÇÃO</th> <th>HORAS REALIZADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Renato Gennaro</td> <td>Coordenador Geral</td> <td>Todos</td> <td>284</td> </tr> <tr> <td>Aline Felisberto Martins Ribeiro</td> <td>Coordenador</td> <td>Logística</td> <td>165</td> </tr> <tr> <td>Denise Abreu Hirata</td> <td>Coordenador</td> <td>Organização / Processos</td> <td>312</td> </tr> <tr> <td>Paulo Cesar Barbosa Rodrigues</td> <td>Coordenador</td> <td>Sourcing e Industrial</td> <td>264</td> </tr> <tr> <td>Sidney Correa Nobre</td> <td>Coordenador</td> <td>Supply Chain e Operations</td> <td>185</td> </tr> <tr> <td>Rodrigo Catani Diehl</td> <td>Coordenador</td> <td>Alavancagem de Receita</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>Celso R. Hilkendey</td> <td>Coordenador</td> <td>Modelo de Gestão</td> <td>140</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-right: 10px;"><i>LUCIANO DE MARIA SCAMMIERI - UNI. CAPITAL AV. SÃO LUIS N° 100 - 10º ANDAR - SALA 1011 - CELIAO DESIGNAC CONFORME PROJETO ORIGINAL APRESENTE EXTRAIDA ADAPTADA S. Paulo</i></p> <p style="text-align: right; margin-right: 10px;"><i>27/02/2016</i></p> <p style="text-align: right; margin-right: 10px;"><i>26 OUT 2016</i></p> <p style="text-align: right; margin-right: 10px;"><i>Mod. negócio</i></p>	NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	DOMÍNIO DE ATUAÇÃO	HORAS REALIZADAS	Renato Gennaro	Coordenador Geral	Todos	284	Aline Felisberto Martins Ribeiro	Coordenador	Logística	165	Denise Abreu Hirata	Coordenador	Organização / Processos	312	Paulo Cesar Barbosa Rodrigues	Coordenador	Sourcing e Industrial	264	Sidney Correa Nobre	Coordenador	Supply Chain e Operations	185	Rodrigo Catani Diehl	Coordenador	Alavancagem de Receita	208	Celso R. Hilkendey	Coordenador	Modelo de Gestão	140
NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	DOMÍNIO DE ATUAÇÃO	HORAS REALIZADAS																														
Renato Gennaro	Coordenador Geral	Todos	284																														
Aline Felisberto Martins Ribeiro	Coordenador	Logística	165																														
Denise Abreu Hirata	Coordenador	Organização / Processos	312																														
Paulo Cesar Barbosa Rodrigues	Coordenador	Sourcing e Industrial	264																														
Sidney Correa Nobre	Coordenador	Supply Chain e Operations	185																														
Rodrigo Catani Diehl	Coordenador	Alavancagem de Receita	208																														
Celso R. Hilkendey	Coordenador	Modelo de Gestão	140																														

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA

DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacó
15/10/2013

Márcia Gomes Godey Sá
Data Chefe do Deptº de Registro

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHMIDT - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 59 - AUTÉNTICO APRESENTADO
COPIA REPROGRÁFICA EXTRAI DA PARTE
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO. DOU FE.
S. Paulo





**EQUIPE DA EY
ENVOLVIDA**

	Simone T. Monteiro Straub	Coordenador	Gestão do Projeto e Mudança	878
	Debora Seabra	Gerente	Logística	384
	Marcelo Shigaeo Toyama	Consultor	Logística	1026
	Caio Domingues Reina	Consultor	Logística	717
	Victor Lira Bergamini	Consultor	Logística	656
	Guilherme Pereira de Menezes	Consultor	Logística	496
	Diego Destro	Gerente	Logística/ Tax	62
	Clivea Matia Cavazzana	Gerente	Organização / Processos	570
	Robson Feuser	Consultor	Organização / Processos	344
	Natalia Bento	Consultor	Organização / Processos	321
	Leandro Konishi Sumita	Consultor	Organização / Processos	960
	Bruno Alves Barreto	Consultor	Organização / Processos	1008
	Arthur Rizzato Zanardi	Consultor	Organização / Processos	270 LUCIANO TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL S. PAULO 2016 AUTENTICO A PRESENTE FOTOCOPIA REPROGRAFICA EXTRAIADA P. PARTE ORIGINAL APRESENTADO DOU FEZ 2704 OUT 2016 JOSE ROBERTO DE FREITAS ESCR. AUTOR DE FOTOCOPIAS CUSTAS CONTRIBUIÇÕES P. VERBEP 09694-000 12359 7020 / 7030 AUTENTICAÇÃO 1040CS0353692 @marba.com.br
	Eliane Furuyama	Consultor	Organização / Processos	368

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar Magnani, 600
Fone: PABX (0XX) 3035-9000
http://www.marba.com.br



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.^a REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.660/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Jacoxó

15/05/2013 Marcia Gomes Godey Sá
Data Chefe do Deptº de Registro





**EQUIPE DA EY
ENVOLVIDA**

Silvio Chede Velloso de Andrade	Consultor	Organização / Processos	568
Leonardo Borelli	Gerente	Industrial e Sourcing	892
Giovana Toiani	Consultor	Industrial	974
Anderson Perini	Consultor	Sourcing	848
Natália Gemignani	Consultor	Sourcing	184
Willian Leite	Consultor	Sourcing	760
Nara Lucia Carpim	Consultor	Sourcing	832
Lucas Canhadas	Consultor	Sourcing	635
Andre Jenssen	Gerente	Supply Chain e Operations	392
Jose de Castro Junior	Consultor	Supply Chain e Operations	976
Cesar Augusto Tessaro	Gerente	Alavancagem de Receita	572
Julia Secco	Consultor	Alavancagem de Receita	1000
Victor Dalseno Fiorani	Consultor	Alavancagem de Receita	872
Mariana dos Santos Souza	Consultora	Gestão Projeto Mudança	279

Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar Magni
Fone: PABX

http://www.marbaltda.com.br

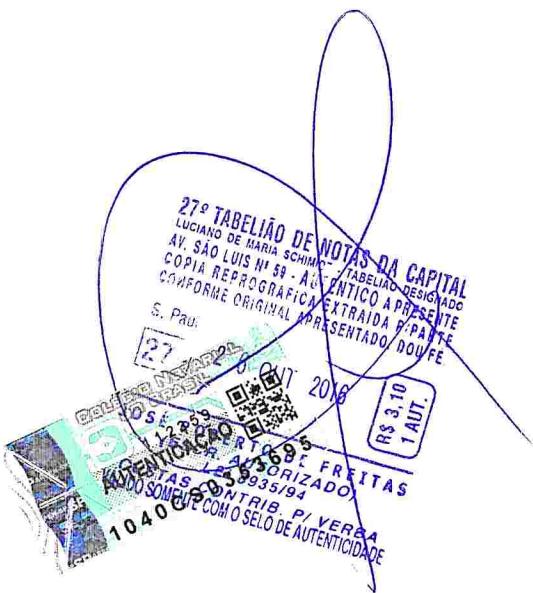


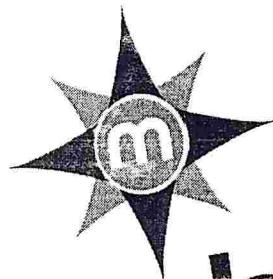
369

**CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO**

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

15/1051/2012 Márcia Gomes Godey Sá
Data Secretaria do Deptº de Registro





marba

EQUIPE DA EY ENVOLVIDA	Bianca Marcon	Consultora	Ganhos rápidos	544
	Camila Costa Landgraf	Gerente	Modelo de Gestão e Modelo de Negócio	960

Atestamos que tais serviços foram executados de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo nada que desabonem a conduta da empresa e de seus profissionais com as obrigações assumidas, alcançando todos os resultados esperados.

São Bernardo do Campo, 13/03/2013.

Assinatura

Nome: Robinson Romanholi
Cargo: Diretor Acionista
Telefone/fax: 55 11 4176-7000
E-mail: robinson@marba.com.br



Frigorífico Marba Ltda. • Av. Cézar Magnani, 971 • Vila Fone: PABX (0XX11) 4171 http://www.marba.com.br

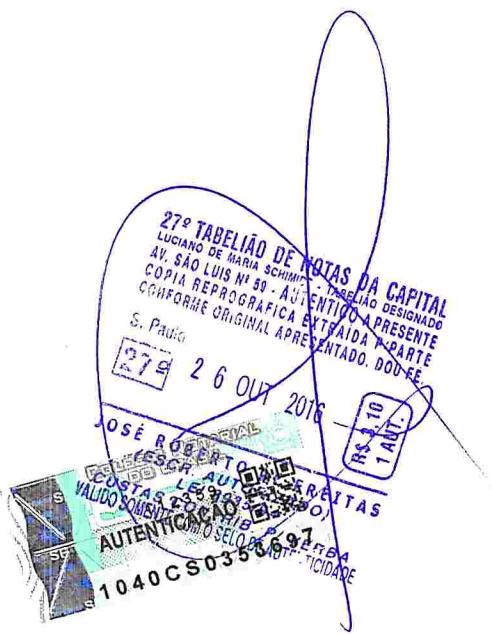
112359
AUTENTICACAO
1040CS0353696

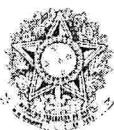
CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Garcia

10/05/2013 Garcia Gomes Godoy S.A.
Data Chefe do Deptº de Registro





CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO

Certificamos para todos os fins de direito que a empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., CNPJ 59.527.788/0001-31, com capital de R\$ 32.099.692,00 e endereço à Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1.830 - Torre II - 6º andar - Vila Nova Conceição - São Paulo/SP, está regularmente registrada no CORECON-SP sob número RE/4.194 desde 21/07/1999, tendo como Economista Responsável a Sra. Tatiana da Ponte, também regularmente registrada no CORECON-SP sob nº 29.588, gozando assim, de todos os direitos e prerrogativas conferidas pela Lei Nº 1.411 de 13 de Agosto de 1951, regulamentada pelo Decreto Nº 31.794 de 17 de Novembro de 1952, com modificações dadas pela Lei Nº 6.021 de 03 de Janeiro de 1974 e Lei Nº 6.537 de 19 de Junho de 1978, a executar atividades técnicas de Economia e Finanças inerentes ao campo profissional privativo do ECONOMISTA. Certificamos ainda que o Frigorífico Marba, conforme Atestado emitido em 13 de março de 2013, atesta que a empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., executa desde julho/2012 com previsão de término para 15/03/2014 serviços a fim de assessorar a Marba na identificação e auxílio na implementação de: oportunidades de otimização dos custos e despesas; oportunidade de melhoria nos processos; melhoria do working capital (estoques e fornecedores); e estrutura organizacional otimizada. O escopo deste projeto é restrito às operações do Frigorífico Marba em São Bernardo do Campo e Taquaritinga. O plano de trabalho consistiu nas etapas, Fase I – diagnóstico: planejamento e solicitação de dados; análise de dados; reuniões e entrevistas; levantamento de oportunidades. Fase II – Implementação: planejamento da Fase II; detalhamento e validação do Baseline; preparação para operação; transição e operação do Novo Modelo; implantação e Estabilização do novo modelo. Apresentação das frentes de trabalho: Strategic Sourcing - Gestão Estratégica de Suprimentos: Baseline e Análise de Mercado; Entendimento do Perfil dos Gastos; análise e estudo do mercado fornecedor; análise do custo total de aquisição; análise dos requerimentos internos dos produtos e/ou serviços contratados; análise dos gastos com 20 categorias de compras, sendo 4 delas com gasto anual acima de R\$ 8 milhões de reais. Estratégias e teste de mercado: estratégias de abastecimento; elaboração e envio de RFI/Ps; qualificação dos fornecedores para as próximas fases; definição de modelo de fornecimento com implantação de sistema de avaliação e qualificação de fornecedores. Segunda rodada de Cotações: novos cenários e ajustes necessários; recebimento dos RFPs (cotações) e análise. Processo de Negociação e LOI: estratégia de negociação; treinamento da equipe de negociação; negociações presenciais (múltiplas rodadas) ou eletrônicas; decisão cenário final (Comitê do Projeto da Marba), carta de intenção (LOI) e planos de implementação dos contratos assinados. Indústria Formular/Revisar a estratégia do Negócio: Definição do Core Business, de modo a atingir suas metas de longo prazo e a missão da empresa (processo cíclico). Identificar as Competências Core: competências (considerando as perspectivas de produto, operações e distribuição) que representam ativos (físicos ou intelectuais) estratégicos para assegurar vantagem competitiva, crescimento e sucesso do negócio sustentável no longo prazo e, portanto, necessário que seja executado pela própria empresa. CM Assessment (Make X Buy): Assesment do modelo de gestão, mapeamento de riscos, construção de um business case (alto nível) e definição de cenários; Definir o Modelo de Gestão: definir processos, organização, modelo de governança para CM e refinar o business ase;

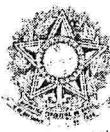




CORECON SP

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA

implementar o Contrato: Desenvolver/negociar contrato, desenvolver plano de contingência e implementar a infraestrutura e organização necessárias para assegurar o retorno do investimento; operar e monitorar/controlar desempenho e gerenciar riscos. S&OP, planejamento: alinhamento do escopo de projeto; elaboração do plano de trabalho; elaboração do cronograma de trabalho; definição de papéis e responsabilidades; mobilizar equipe e estrutura; realizar Kick-Off do projeto. Análise e entendimento da situação atual: obter as sugestões de novos pontos de controle, conforme resultado obtido nos projetos de revisão dos processos / S&OP; otimização de SKUs, identificação da performance de produto, levantamento; otimização de SKUs. Definição das dimensões e critérios para substituição e/ou corte. Desenho do novo modelo: auxiliar na definição do desenho dos novos controles; redesenho de no mínimo 5 (cinco) processos, com suporte de ferramenta reconhecida de mercado (Visio) utilizando notação BPMN; diagnóstico e análise de processos; auxiliar na definição de política de estoques; estabelecer requisitos para implantação de sistemas, construção de armazéns, compra de equipamentos); planejamento de implantação; implantação e/ou suporte à implantação de processos operacionais; auxiliar na definição de papéis e responsabilidades; criar cronograma de implantação de ações; SKUs- simulação dos cenários e aprovação do plano de otimização. Implantação do novo modelo: implementação das mudanças no processo e do redesenho da estrutura; treinamento de todas as pessoas envolvidas; definição e implantação de estrutura de gestão de um conjunto formado indicadores de desempenho (mais de dez); monitoramento e acompanhamento de indicadores de desempenho; estruturar ferramentas para suporte à Gestão da Mudança; monitoramento dos benefícios alcançados; otimização de SKUs, comunicação e interação com as áreas relacionadas. Modelo de gestão e Modelo de Negócio: etapa I: Leitura. Etapa II Implementação. Gestão integrada da Mudança e Gestão do Projeto: atividades de instituição de Escritório de Gerenciamento de Projetos pela licitante, utilizando a metodologia baseada no PMBoK (Project Management Body of Knowledge) e abrangendo: Gestão de Prazo; Gestão de Integração do Projeto; Gestão de Documentação do Projeto; Gestão de Riscos; Gestão de Custos; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Qualidade; Gestão de Escopo. Modelo de Negócios/Modelo de Gestão; Estrutura Organizacional; Gestão de Pessoas e Processos; Alavancagem de Receita; Supply Chain. Organização/Processo; Gestão de Pessoas e Gestão de Processos: Planejamento; Desenho de Visão Futura; Operação/Implantação; Follow-up/Acompanhamento. Gestão da Mudança: Planejamento: suporte para preparação do kick off do projeto; alinhamento dos objetivos e expectativas entre as partes interessadas; delineamento das macro atividades. Preparando a mudança: comunicação do início do projeto para todas as partes interessadas; aumentar engajamento das lideranças; esclarecer dúvidas e expor principais objetivos do projeto. Apoiando a mudança: comunicação dos resultados/status do projeto para todas as partes interessadas; comunicação das mudanças geradas pelo projeto; facilitar o processo de transição e quebrar possíveis barreiras a mudanças; plano de ação para eventualidades que venham acontecer durante a execução do projeto; quebra/minimização de resistências. Perpetuando a mudança: comunicação dos resultados finais do projeto; destacando os benefícios gerados pelo mesmo; ações mostrando a importância e as vantagens de se aderir ao novo modelo; transferência de conhecimento para a Marca. Logística, revisão da Malha de distribuição, planejamento: mapeamento de Stakeholders, detalhamento do Plano de Trabalho, Entrevistas e Rotina de Validação; levantamento de bases de dados necessárias; kick-off com os principais envolvidos. Análise e entendimento da situação



CORECON SP

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA

atual: estruturação do Conjunto de Informações; mapeamento da Projeção de Demanda; Mapeamento das Operações Logísticas atuais; Mapeamento dos Níveis de Serviço Necessários; Mapeamento dos Aspectos Tributários Relevantes. Desenho do novo modelo: modelagem de Custos logísticos e fiscais e serviço; modelagem do Sistema Logístico; análise de Cenários. Implantação do novo modelo: detalhamento dos Impactos da Estratégia Recomendada. Revisão da Contratação e Planejamento de Transportes e Revisão dos Processos de Armazenagem: planejamento; análise e entendimento da situação atual; desenho do novo modelo; implantação do novo modelo. Alavancagem de receita, planejamento: alinhamento do escopo de projeto; elaboração do plano de trabalho; elaboração do cronograma de trabalho; definição de papéis e responsabilidades; mobilizar equipe e estrutura; realizar kick-off do projeto. Análise e entendimento da situação atual: aprofundar estimativa de aumento de receita; entrevistar promotores de venda, vendedores e executivos ligados à área comercial; simular as diversas ações possíveis para definir prioridades, sequências e foco. Desenho do novo modelo comercial: definir o desenho do novo modelo comercial; redistribuir a carteira de clientes; estabelecer requisitos para implementação de todas as ações; definir novas políticas comerciais; revisar a política de precificação de produtos; revisar portfólio de produtos/canal; revisar o modelo de controle comercial (KPIs e metas); criar cronograma de implantação de ações; apoiar na definição de metas de vendas. Implantação do novo modelo: apoiar na implementação das mudanças no processo e do redesenho da estrutura comercial; treinamento de todas as pessoas envolvidas; análise e monitoramento dos indicadores de performance; monitoramento das mudanças realizadas; monitoramento da implantação em uma região do país; monitoramento "Cadence Comercial"; acompanhar estabilização do modelo. Atesta ainda o Frigorífico Marba, que tais serviços foram executados, até a data de emissão do Atestado, de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo nada que desabone a conduta da empresa e de seus profissionais com as obrigações assumidas, alcançando todos os resultados esperados.

Eu, Kátia Cilene Laporte Kátia, Auxiliar Administrativo II, digitei e Márcia Gomes Godoy Sá, Chefe do Depto. de Registro, conferiu e certificou. Conselho Regional de Economia da 2ª Região, em São Paulo, 15 de maio de 2013.

Márcia Gomes Godoy Sá
Chefe do Depto. de Registro



Este selo é o reconhecimento de
FIRMA nos termos do Artigo 1.º
do Decreto Federal nº 63.166
de 26-08-68.

372
M



ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A Rede Energia S.A., grupo formado por empresas do setor de energia elétrica, declara para os devidos fins que a empresa Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S., está prestando serviços de auditoria interna terceirizada desde março de 2009 até a presente data, voltados para a melhoria dos padrões de Governança com fortalecimento do ambiente de controles internos, mitigação de riscos operacionais, financeiros e de conformidade e melhoria de processos, com uma estimativa de volume anual da ordem de 10.000 (dez mil) horas.

Os trabalhos foram planejados e documentados no Plano Anual de Auditoria, onde são indicados os principais processos que serão cobertos em cada ano. De forma geral, a execução de cada trabalho segue a seguinte abordagem:

Planejamento dos Trabalhos – na fase inicial de cada trabalho, é elaborado um planejamento com os líderes da área de auditoria interna e com os líderes da área a ser revisada, no sentido de definir e detalhar os principais objetivos e as principais preocupações dos interessados, de forma a orientar a realização dos trabalhos e a obtenção dos resultados esperados.

Mapeamento de Processos – ainda na fase inicial dos trabalhos é realizado o mapeamento do processo que está sendo revisado, com foco na análise de vulnerabilidades, atendimento aos aspectos regulatórios, fraquezas e oportunidades de melhorias de controles e do próprio processo, com base nas melhores práticas aplicáveis.

Análise de Riscos – na fase de mapeamento e análise do processo, são identificados os principais riscos associados ao processo que está sendo revisado, cobrindo aspectos operacionais, financeiros e de conformidade (compliance) especialmente aspectos regulatórios, sendo em seguida, montada uma matriz de riscos para este processo, que servirá de base para análise do adequado atendimento a estes riscos, assim como para identificar os respectivos controles associados aos mesmos.

Avaliação dos Controles Internos – identificação dos controles associados aos riscos mapeados, assim como os controles gerais, planejamento e execução de testes sobre esses controles e suporte nos planos de remediação sobre os controles com alguma fragilidade revelada na aplicação dos testes.

Elaboração e Entrega dos Relatórios – para cada trabalho executado e emitido o relatório específico, detalhando todos os aspectos de melhorias que foram identificados na realização dos





mesmos, incluindo os planos de ações desenhados pelos líderes das áreas revisadas, sobre os quais serão realizados procedimentos de follow-up nas dadas indicadas em cada relatório.

Auditoria Continua – método alternativo de revisões de controle e riscos de maneira frequente. Esta abordagem permite a Auditoria Interna um melhor entendimento dos pontos de controle críticos, funções e exceções do tema analisado.

Declaramos, ainda, que a Ernst & Young vem prestando serviços no mais alto grau técnico e de qualidade, não havendo nada, até a presente data, que a desabone.

Informamos que a equipe de profissionais vinculada à prestação dos serviços acima mencionados foi composta, no decorrer deste período, pelos seguintes profissionais:

José Ricardo de Oliveira – Sócio	Rodrigo Silveira – Sênior
Alexandre Pereira Schimmelpfeng – Gerente	Thiago Fleischer – Sênior
Reginaldo D. Santos – Gerente	Ricardo Massera – Sênior
Cristiane Bastos – Sênior	Bruna Castrisana – Consultor
Guilherme Acácio – Sênior	Danillo Messias – Consultor
Juliana Argentino – Sênior	Henrique Portela – Consultor
Kamila Giora – Sênior	Vinicius Hatori – Consultor
Pedro Carazato – Sênior	Adriano Alcântara – Revisor Independente ✓
Renato Pin – Sênior	Bradlei Moretti – Revisor Independente
Ricardo Massera – Sênior	

São Paulo, 20 de agosto de 2011

Marcos Eduardo da Silva

Marcos Eduardo da Silva
Superintendente de Auditoria Interna

Tel.: 55 11 3066-1496

e-mail: marcos.eduardo@redenergia.com.br

LUCIANO DE MARIA SCHIMMELPFENG
AV. SÃO LUIS N° 59 - TABELIÃO DESIGNADO
COPIA REPROGRÁFICA EXTRADA P/ PARTE
CONFORME ORIGINAL APRESENTADO DOU FE.
S. PAUL

27 E 26 OUT 2016

R\$ 10
1 A.U.

JOSÉ ROBERTO DE FREITAS
(ESCR. AUTORIZADO)
LICENCIADO 12359
COSTAS CONTRIBUÍDAS VERBA
AUTENTICAÇÃO
1040 C 60353610



ATESTADO

A empresa REDE ENERGIA, atesta para os devidos fins o seguinte:

DADOS DA EMPRESA ATESTANTE

NOME	REDE ENERGIA S.A.	
CNPJ	61.584.140/0001-49	
ENDEREÇO	AV. PAULISTA, 2439 – São Paulo/SP	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	Sociedade por Ações	
DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS	<i>Em R\$, Ano base 2010</i>	
	RECEITA BRUTA (31 de dezembro de 2010)	10.000.000.000
	TOTAL DE ATIVOS (31 de dezembro de 2010)	11.600.000.000
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (31 de dezembro de 2010)	2.600.000.000

DADOS DO SERVIÇO PRESTADO

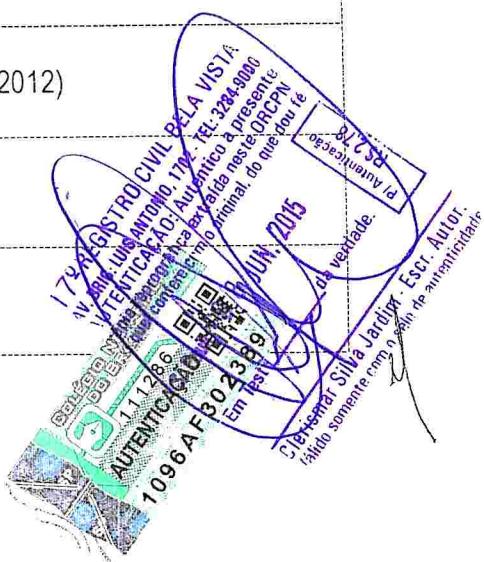
NOME DA EMPRESA QUE PRESTOU O SERVIÇO	Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.
CNPJ DA EMPRESA	61.366.936/0001-25
ENDEREÇO DA EMPRESA	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, n. 1830, Condomínio São Luiz, Itaim Bibi, São Paulo – SP
OBJETO DO TRABALHO	Serviços de Auditoria Interna, voltados para melhoria dos padrões de Governança, melhoria do ambiente dos controles internos, mitigação de riscos operacionais e financeiros e melhoria de processos.



374



DESCRÍÇÃO DETALHADA DO OBJETO/ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	<p>Revisão dos principais processos comerciais, administrativos, financeiros, compliance e operacionais, incluindo tecnologia da informação.</p> <p>Organização de Processos e Análise de Negócios</p> <p>Desenho de mais de 20 (vinte) processos operacionais nas diferentes distribuidoras, abrangendo os quesitos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico e análise de processos operacionais;• Desenho de processos utilizando ferramentas adequadas, reconhecidas pelo mercado. (Excel e Powerpoint). <p>Descrição do Levantamento de Procedimentos e Controles</p> <ol style="list-style-type: none">a) Revisão e/ou mapeamento dos processos auditados por meio de fluxogramas com notas explicativas, de forma textual, quando necessário, visando entender os inter-relacionamentos dos componentes de entrada, tarefas, saída e responsabilidades;b) Identificação e descrição, junto aos gestores das áreas envolvidas, dos controles internos existentes para mitigação de riscos;c) Análise dos procedimentos e controles em relação às melhores práticas do mercado, identificando oportunidades de melhoria;d) Identificação das deficiências de controles em relação aos processose) Identificação das transações e operações realizadas em não conformidade com os controles; <p>Gestão de Indicadores de Desempenho</p> <p>Auditoria continua voltada para a revisão de indicadores de desempenho comerciais, como: rotinas de leitura de unidades consumidoras, atendimento a ordens de serviços, desligamento de unidades consumidoras e dados cadastrais de clientes e unidades consumidoras.</p> <p>Descrição do Programa de Auditoria e realização das análises</p> <p>Montagem de programas de testes de auditoria, para os trabalhos estabelecidos com base nos levantamentos e análises realizadas para cada processo, levando em consideração riscos e controles associados a estes processos, de forma a avaliar a eficácia dos mesmos.</p>
VALOR DO CONTRATO	Aproximadamente R\$ 1.000.000,00 (referência 2012)
QUANTIDADE DE HORAS ENVOLVIDAS	Média de volume anual (8,000 horas)
PERÍODO DE EXECUÇÃO	Desde Março de 2009 até a presente data.



**EQUIPE DA EYT
ENVOLVIDA NO
SERVIÇO**

NOME	FUNÇÃO NO PROJETO
Antonio Luiz Vita Souza	Sócio
José Ricardo de Oliveira	Sócio
Alexandre Pereira Schimmelpfeng	Gerente-Sênior
Reginaldo D. Santos	Gerente
Bruno Uwaitara	Senior
Christiane Souza	Senior
Cristiane Bastos	Senior
Daniela Otenio	Senior
Danillo Messias	Senior
Guilherme Acácio	Senior
Henrique Portela	Senior
Juliana Argentino	Senior
Kamila Giora	Senior
Paulo Renato de Souza Pinto	Senior
Pedro Carazato	Senior
Rodrigo Silveira	Senior
Thiago Fleischer	Senior
Ricardo Massera	Senior
André Tonin	Consultor
Felipe de Castro Oliveira	Consultor
Rodrigo Pimentel	Consultor
Vinicius Hatori	Consultor
Adriano Alcântara – Revisor Independente	Ger.-Sênior Exec.
Bradlei Moretti – Revisor Independente	Ger.-Sênior Exec.

Atestamos que tais serviços foram executados de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo, em nossos registros, fatos que desabonem sua conduta e responsabilidade com as obrigações assumidas.

São Paulo 21 de junho de 2012.

Atenciosamente,

Nome: Jose Luiz Nicolau
Cargo: Gerente de Auditoria Interna
e-mail: jose.nicolau@redenergia.com
Telefone: (11) 3066 2125



375

ATESTADO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO Nº 326/2012

Atestamos para os devidos fins que a empresa **Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.**, CNPJ 61.366.936/0001-25, com sede a Avenida Presidente Juscelino Kubitschek n.º 1830, Torre I, 5º e 6º andares – São Paulo/ SP, prestou para a Companhia de Saneamento do Paraná - **SANEPA**, os serviços abaixo descritos:

Local dos Serviços: Curitiba/PR
Objeto: Serviços de Auditoria Independente.
Contrato: CPS 6516/2012
Valor do Contrato: R\$ 2.628.480,00
Período de Execução: 08/03/2012 a 06/07/2012

Equipe Técnica:

Aderbal A. Hoppe - Diretor
Adriana Gotardo - Consultora
Adriano de Alcântara - Diretor
Andre Quintino - Sênior
Antonio L. Vita - Sócio
Arthur Consalter - Gerente
Bradlei Moretti - Diretor
Bruno Uwataira - Sênior
Caio Saran - Consultor
Celso Hinkeldey - Diretor
Danilo Miranda - Consultor
Dimitrios Sofianos - Gerente
Eduardo Pacheco - Consultor
Guilherme Camello - Consultor
Guilherme Serra - Consultor
Heitor Doca - Consultor
Helina Souza - Sênior
Henrique Flach - Consultor
Jefferson Robinski - Consultor
Joceanne Cerizza - Consultor
Jonatas Serafim - Consultor

Jose Ricardo Oliveira - Sócio
Laura Lineros - Consultora
Lucas Soares - Consultor
Luciano Carcereri - Consultor
Marcelo Nascimento - Consultor
Marcos A. Quintanilha - Sócio
Mauro Weiss - Consultor
Milena Oliveira - Gerente
Paulo Oliveira - Consultor
Priscilla Quadros - Gerente
Rafael Medina - Consultor
Renato Lorenzon - Gerente
Ricardo Estrella - Sênior
Rodrigo Silveira - Sênior
Rodrigo Sita - Sênior
Roger Carvalho - Consultor
Ronaldo Marques - Consultor
Suelen Oliveira - Consultora
Thiago Mello - Consultor
Tiago Cavalheiro - Consultor
Vivian Silveira - Consultora

DESCRITIVO

Execução de dois lotes distintos de trabalho, sendo:

LOTE 01 - Serviços de auditoria interna independente nos contratos de locação de bens, comodatos, convênios, parcerias, prestação serviço, incluindo obras e projetos de engenharia firmados pela SANEPA no período de 5 (cinco) anos, retroagindo a partir de 04/01/2011.

2637

S. Paulo,

27 05 AGO 2016 COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ - SANEPA - CNPJ 76.484.013/0001-45

R 3.10 AUT.

ALEXANDRE ALVES PEREIRA
(ESCR. AUTORIZADO)
112359 8935/94
AUTENTICAÇÃO DE CONTRIB. P/ VERBA
1040CR0296327

1

- Lote 02 - Serviços de auditoria interna independente no processo Recursos Humanos da SANEPA, com a finalidade de analisar as promoções de empregados ocorridas no período de 5 (cinco) anos, com vista a identificar a eventual existência de ascensão funcional e/ou salarial extemporânea e/ou fora dos critérios legais e formais estabelecidos em conformidade com o plano de cargos e salários vigente à época do fato.

Nos trabalhos realizados, foram executadas 16.150 horas e compreenderam as seguintes atividades:

- Planejamento geral dos trabalhos;
- Gerenciamento de Projeto – PMO;
- Elaboração de programa de trabalho;
- Entendimento e mapeamento de processos;
- Execução de testes de auditoria;
- Identificação de oportunidades de melhoria.

Os serviços foram prestados em nível técnico adequado e dentro das premissas acordadas, não havendo nada que os desabone.

Este atestado foi emitido por solicitação da empresa **Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.** A emissão deste atestado substitui todos os demais documentos correlatos já emitidos ou fornecidos.

Curitiba, 08 de novembro de 2012



Fernando Eugênio Ghignone
Diretor Presidente

76.484.013/0001-45

L
COMPANHIA DE
SANEAMENTO - SANEPA
RUA ENGENHEIROS REBOUÇAS, 1376
REBOUÇAS - CEP 80215-900
CURITIBA - PR

27º TABELIÃO DE NOTAS DA CAPITAL
LUCIANO DE MARIA SCHMIDT - TABELIÃO DESIGNADO
AV. SÃO LUIS N° 55 AUTENTICO APRESENTE
COPIA REPROGRAFICA EXTRAIADA P PARTE
CONFORME ORIGINAL XPRESENTADO, DOU FE.

S. Paulo,

279 05 AGO 2016

3.10 AUT.

COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ - SANEPA - CNPJ 76.484.013/0001-45



São Manoel

Atestado Comprobatório de Execução dos Serviços

A empresa Usina Açucareira São Manoel atesta para os devidos fins o seguinte:

Dados da empresa Atestante	
Nome	Usina Açucareira São Manoel
CNPJ	60.329.174/0001-24
Endereço	Fazenda Boa Vista, S/N, Caixa Postal 127, São Manuel – SP
Telefone	14 – 3812-1100
Fax	-
Website	-
Número de funcionários	3.238 funcionários
Data de inicio (mm/aaaa)	04/setembro/2007
Data de término (mm/aaaa)	31/agosto/2012
Valor do Contrato	
Total de horas do projeto	13.672 horas

Dados da empresa Prestadora	
Nome	Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial Ltda
CNPJ	59.527.788/0001-31
Endereço	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1830, Condomínio São Luiz, Itaim Bibi, São Paulo - SP.
Escopo do trabalho	Serviços de Diagnóstico, implantação e manutenção de centro de serviços compartilhados.
Descrição Detalhada do Objeto/atividades desenvolvidas	<p>Os serviços contratados abrangearam as seguintes atividades:</p> <p>Gerenciamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, comunicação e integração do projeto.</p> <p>Os trabalhos de diagnóstico compreenderam o mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços, tendo como resultado o plano detalhado para implantação do projeto, com desenho de todas as políticas e procedimentos e rotinas de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;</p> <p>Os trabalhos de análise para implantação do Centro de serviços</p>

Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomaneol.com.br



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA
DA 2.ª REGIÃO

Documento apresentado para efeito da Lei
8.666/93, ficando cópia arquivada neste
conselho.

Márcia Gómez Godoy
03/01/2013 Data

Márcia Gómez Godoy Sá
Chefe do Deptº de Registro



	<p>compartilhados compreenderam a definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição, além da criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;</p> <p>Foram mapeadas todas as áreas relacionadas a serem migradas para o CSC, considerando os impactos na organização e no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Como forma de acompanhar o processo de mudança, toda a estrutura de treinamentos bem como material suporte foi elaborado e compartilhado com os replicadores do processo.</p> <p>As atividades de normalização do CSC compreenderam a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Uma nova política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.</p> <p>Os trabalhos relacionados à área de infraestrutura em tecnologia (TI) abrangeram o mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.</p>																																										
Equipe envolvida	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nome</th> <th>Função no Projeto</th> <th>Horas Estimadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Renato Gennaro</td> <td>Sócio</td> <td>2734</td> </tr> <tr> <td>Celso Hinkeldey</td> <td>Diretor</td> <td>13.672</td> </tr> <tr> <td>Rosangela Sanches</td> <td>Gerente Sênior</td> <td>4545</td> </tr> <tr> <td>Fatima Mello</td> <td>Gerente</td> <td>2760</td> </tr> <tr> <td>Thomas Teixeira</td> <td>Consultor Sênior</td> <td>13.671</td> </tr> <tr> <td>Ana Paula Arantes</td> <td>Consultora</td> <td>4492</td> </tr> <tr> <td>Fernando Destro</td> <td>Consultor</td> <td>4492</td> </tr> <tr> <td>Andreia Duarte</td> <td>Consultora</td> <td>8323</td> </tr> <tr> <td>Fabio Marcantonio</td> <td>Consultor</td> <td>907</td> </tr> <tr> <td>Gabriela Reis</td> <td>Consultora</td> <td>2130</td> </tr> <tr> <td>Elisa Botelho</td> <td>Consultora</td> <td>4492</td> </tr> <tr> <td>Guilherme Serra</td> <td>Consultor</td> <td>5593</td> </tr> <tr> <td>Arthur Zanardi</td> <td>Consultor</td> <td>2734</td> </tr> </tbody> </table>	Nome	Função no Projeto	Horas Estimadas	Renato Gennaro	Sócio	2734	Celso Hinkeldey	Diretor	13.672	Rosangela Sanches	Gerente Sênior	4545	Fatima Mello	Gerente	2760	Thomas Teixeira	Consultor Sênior	13.671	Ana Paula Arantes	Consultora	4492	Fernando Destro	Consultor	4492	Andreia Duarte	Consultora	8323	Fabio Marcantonio	Consultor	907	Gabriela Reis	Consultora	2130	Elisa Botelho	Consultora	4492	Guilherme Serra	Consultor	5593	Arthur Zanardi	Consultor	2734
Nome	Função no Projeto	Horas Estimadas																																									
Renato Gennaro	Sócio	2734																																									
Celso Hinkeldey	Diretor	13.672																																									
Rosangela Sanches	Gerente Sênior	4545																																									
Fatima Mello	Gerente	2760																																									
Thomas Teixeira	Consultor Sênior	13.671																																									
Ana Paula Arantes	Consultora	4492																																									
Fernando Destro	Consultor	4492																																									
Andreia Duarte	Consultora	8323																																									
Fabio Marcantonio	Consultor	907																																									
Gabriela Reis	Consultora	2130																																									
Elisa Botelho	Consultora	4492																																									
Guilherme Serra	Consultor	5593																																									
Arthur Zanardi	Consultor	2734																																									



379

M

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA DA 2.ª REGIÃO	
Documento apresentado para efeito da Lei 8.666/93, ficando cópia arquivada neste conselho.	
<i>Marcia Gomes Godoy Sá</i>	
03/01/2013	Márcia Gomes Godoy Sá Chefe do Deptº de Registro
Data	



Atestamos que tais serviços foram executados de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo nada que desabonem a conduta da empresa e de seus profissionais com as obrigações assumidas, alcançando todos os resultados esperados.

São Manuel, 20 de Setembro de 2012 .

Atenciosamente,



Sérgio Roberto Nicoletti

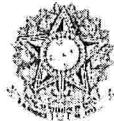
Diretor

(14) 3812 1110 / fax (14) 38121101
srnicoletti@saomanuel.com.br



CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA DA 2.ª REGIÃO	
Documento apresentado para efeito da Lei 8.666/93, ficando cópia arquivada neste conselho.	
<i>Marcia Gómez Godoy</i> 03/01/2015 Márcia Gómez Godoy Sá Chefe do Deptº de Registro Data	





CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO

Certificamos para todos os fins de direito que a Empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA, CNPJ 59.527.788/0001-31, com capital de R\$ 32.099.692,00 e endereço à Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830 - Torre II - 6º Andar - São Paulo / SP, está devidamente registrada no CORECON-SP sob número RE/4.194, desde 21/07/1999, e quite com suas anuidades até o exercício de 2012, tendo como Economista Responsável a Sra. Tatiana da Ponte - CORECON-SP nº 29.588, também quite com suas anuidades até o exercício de 2012, gozando assim de todos os direitos e prerrogativas conferidas pela Lei Nº 1.411, de 13 de Agosto de 1951, regulamentada pelo Decreto Nº 31.794, de 17 de Novembro de 1952, com modificações dadas pela Lei Nº 6.021, de 03 de Janeiro de 1974, e Lei Nº 6.537, de 19 de Junho de 1978, a executar atividades técnicas de Economia e Finanças inerentes ao campo profissional privativo do ECONOMISTA. Certificamos ainda, que a empresa USINA AÇUCAREIRA SÃO MANOEL - CNPJ 60.329.174/0001-24, conforme Atestado datado de 20/09/2012, atesta que a empresa ERNST & YOUNG TERCO ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA., executou no período de 04/09/2007 a 31/08/2012, serviços técnicos de consultoria econômica, tendo como objeto de trabalho Serviços de Diagnóstico, implantação e manutenção de centro de serviços compartilhados. Os serviços abrangeram: Gerenciamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, comunicação e integração do projeto; Os trabalhos de diagnóstico compreenderam o mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços, tendo como resultado o plano detalhado para implantação do projeto, com desenho de todas as políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente; Os trabalhos de análise para implantação do Centro de serviços compartilhados compreenderam a definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição, além da criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos; Foram mapeadas todas as áreas relacionadas a serem migradas para CSC, considerando os impactos na organização e no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Como forma de acompanhar o processo de mudança, toda a estrutura de treinamentos bem como material suporte foi elaborado e compartilhado com os replicadores do processo; As atividades de normalização do CSC compreenderam a validação/redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) dos ANS ambientais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Uma nova política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes; Os trabalhos relacionados à área de infraestrutura em tecnologia (TI) abrangeram o mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados. Eu, Márcia Gomes Godoy Sá, Chefe do Depto. De Registros, certifico e dou fé. Conselho Regional de Economia da 2ª Região em São Paulo, aos 03 de janeiro de 2013.

ISENTO do reconhecimento da FIRMA nos termos do Artigo 1º do Decreto Federal nº 63.166 de 26-08-68.

Márcia Gomes Godoy Sá
Márcia Gomes Godoy Sá
Chefe do Depto. de Registro



São Manoel

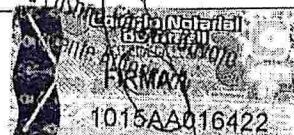


Declaração complementar

A empresa Usina Açucareira São Manoel, CNPJ 60.329.174/0001-24 declara para os devidos fins, em complemento ao atestado emitido em Setembro/2012, que a empresa Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial Ltda – CNPJ 59.527.788/0001-31, prestou serviços através dos profissionais abaixo listados, no projeto de Serviços de Diagnóstico, implantação e manutenção de centro de serviços compartilhados, no período de 04 de Setembro de 2007 a 31 de agosto de 2012 nas seguintes fases e totalidade de horas:

Profissional	Fase:	Totalidade de horas em cada fase
Renato Gennaro	Acompanhamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, comunicação e integração do projeto.	2.734
Celso Hinkeldey	Gerenciamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, qualidade dos serviços prestado, comunicação e integração do projeto	13.672
Rosangela Sanches	Gerenciamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, qualidade dos serviços prestado, comunicação e integração do projeto	1500
	Diagnóstico (mapeamento e classificação dos processos, análise dos potenciais, plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento)	1045
Fatima Mello	Implantação do CSC (definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física), criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos; Trabalhos de normalização e infraestrutura;	2000
	Gerenciamento do projeto, abrangendo a gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, custos estimados/incorridos, qualidade dos serviços prestado, comunicação e integração do projeto	700
	Diagnóstico (mapeamento e classificação dos processos, análise dos potenciais, plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento)	1000
	Implantação do CSC (definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física), criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos; Trabalhos de normalização e infraestrutura;	1060

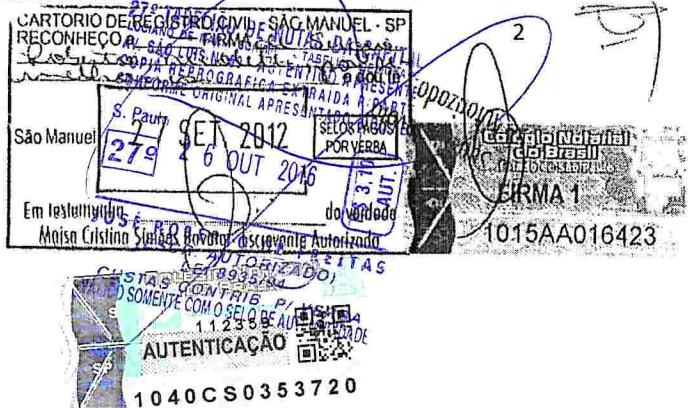
Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br



São Manoel

Thomas Teixeira	Gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, comunicação e qualidade do projeto.	1953
	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	3906
	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	1953
	Mapeamento das áreas relacionadas a serem migradas para o CSC, considerando os impactos na organização e no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Suporte ao processo de mudança com elaboração e compartilhamento com os replicadores do processo. da estrutura de treinamentos e material suporte.	1953
	Normalização do CSC: a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Elaboração de política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.	1953
Ana Paula Arantes	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	1953
	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	2246

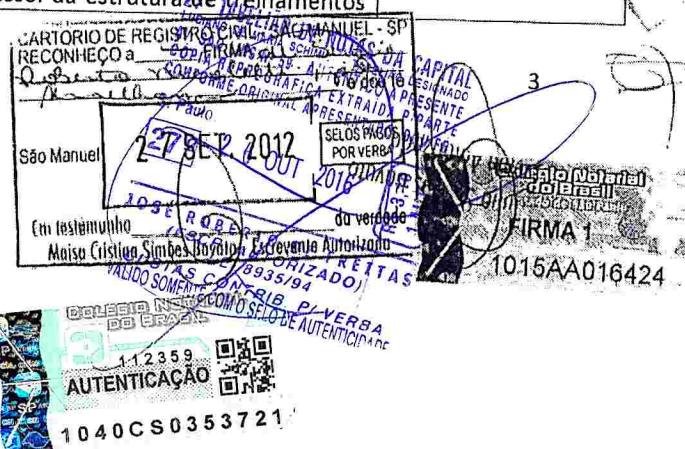
Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br



São Manoel

	cliente;	
	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	2246
Fernando Destro	Normalização do CSC: a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Elaboração de política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.	2246
	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	2246
Andreia Duarte	Gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, comunicação e qualidade do projeto.	1189
	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	2378
	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	1189
	Mapeamento das áreas relacionadas a serem migradas para o CSC, considerando os impactos na organização e no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Suporte ao processo de mudança com elaboração e compartilhamento com os replicadores do processo. da estrutura de treinamentos	1189

Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br



São Manoel

	e material suporte.	
	Normalização do CSC: a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Elaboração de política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.	1189
	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	1189
Fabio Marcantonio	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	907
Gabriela Reis	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	1130
Elisa Botelho	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	1000
Guilherme Serra	Gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, comunicação e qualidade do projeto.	799
	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	799
	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança	1598

Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br



São Manoel

	escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	
	Mapeamento das áreas relacionadas a serem migradas para o CSC, considerando os impactos na organização e no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Suporte ao processo de mudança com elaboração e compartilhamento com os replicadores do processo. da estrutura de treinamentos e material suporte.	799
	Normalização do CSC: a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Elaboração de política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.	799
	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	799
Arthur Zanardi	Gestão do escopo dos trabalhos realizados, pessoas envolvidas, comunicação e qualidade do projeto.	1178
	Diagnóstico - mapeamento e classificação dos processos para definição de escopo e estrutura organizacional e seus respectivos responsáveis além da análise dos potenciais ganhos com a implantação do Centro de serviços; plano detalhado para implantação do projeto, desenho das políticas e procedimentos e guias de atendimento (fluxos, matrizes, scripts, etc) e desenho detalhado dos processos envolvidos/aprovados pelo cliente;	1178
	Análise para implantação do Centro de serviços compartilhados: definição de estrutura de governança, escolha das equipes e organização/re-organização de estrutura física para atender ao processo de transição; criação e acompanhamento dos indicadores de desempenho e validação do plano de migração dos processos;	1178
	Mapeamento das áreas relacionadas a serem migradas para o CSC, considerando os impactos na organização e	1177

Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br

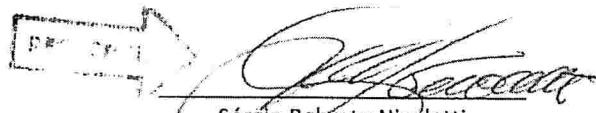


São Manoel

	no remanejamento de pessoas, também foram verificadas e comunicadas às partes interessadas e todo processo de comunicação foi detalhadamente documentado de forma a suportar o processo de execução do projeto. Suporte ao processo de mudança com elaboração e compartilhamento com os replicadores do processo. da estrutura de treinamentos e material suporte.	
	Normalização do CSC: a validação do redesenho dos processos afetados, com ajustes, correções e reestruturações (quando aplicável) de ANS e demais indicadores, validação do modelo de custeio e quantificação dos potenciais benefícios obtidos/estimados. Elaboração de política abrangendo o novo processo foi elaborada de forma a atender os denominados novos clientes.	1177
	Infraestrutura em tecnologia (TI): mapeamento dos sistemas existentes para confirmar o suporte fornecido VS demanda operacional e identificação da necessidade de novas soluções/parametrizações e/ou capacitação técnica aos novos usuários e/ou usuários existentes ou migrados.	1177

Atestamos que tais serviços foram executados de acordo com os parâmetros técnicos de qualidade exigidos e no prazo pactuado, não existindo nada que desabonem a conduta da empresa e de seus profissionais com as obrigações assumidas, alcançando todos os resultados esperados.

São Manoel, 20 de setembro de 2012



Sérgio Roberto Nicoletti
Diretor
(14) 3812 1110 / fax: (14) 3812 1101
srnicoletti@saomanoel.com.br

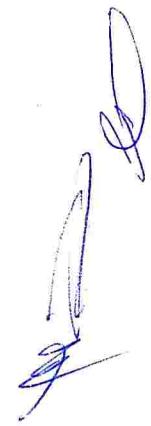


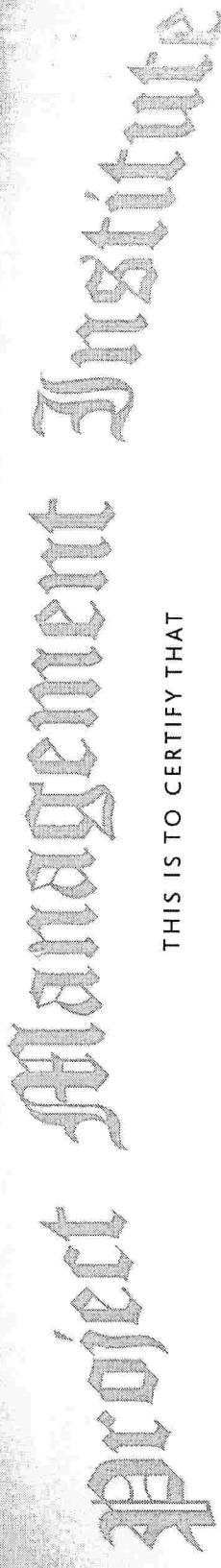
Usina Açucareira S. Manoel S.A.
Fazenda Boa Vista Cx Postal 127
18650-000 São Manuel SP
Fone (0xx14) 3812 1100
Fax (0xx14) 3812 1101
E-mail: usina@saomanoel.com.br



Trabalhos Executados (TE)

Certificado PMP



385

THIS IS TO CERTIFY THAT

Celso Roberto Hinkeldey

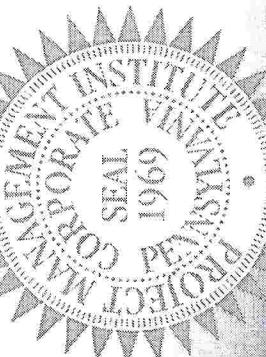
HAS BEEN FORMALLY EVALUATED FOR DEMONSTRATED EXPERIENCE, KNOWLEDGE AND PERFORMANCE
IN ACHIEVING AN ORGANIZATIONAL OBJECTIVE THROUGH DEFINING AND OVERSEEING PROJECTS AND
RESOURCES AND IS HEREBY BESTOWED THE GLOBAL CREDENTIAL

Project Management Professional (PMP)®

IN TESTIMONY WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES UNDER THE SEAL OF THE INSTITUTE

Antonio Nieto-Rodriguez • Chair, Board of Directors

Mark A. Langley • President and Chief Executive Officer

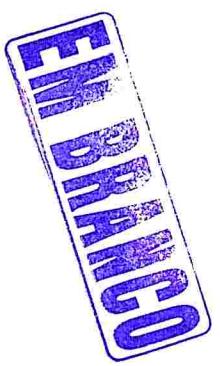


PMP® Number: 1239937

PMP® Original Grant Date: 26 February 2009

PMP® Expiration Date: 25 February 2018

386
B



NOSSOS COMPROMISSOS

Adequar-nos cada vez mais às reais necessidades dos nossos clientes, já que nossa experiência é baseada na integração das diversas atividades que desenvolvemos: ADVISORY, AUDIT, OUTSOURCING, TECHNOLOGY, CORPORATE FINANCE , TAX AND TRAINING.

A TATICCA segue o princípio básico da prestação de serviços, com qualidade técnica, dispondo de ferramentas avançadas, desde o preparo do nosso pessoal técnico à disponibilidade de equipamentos de última geração, bem como, confiança e segurança, garantindo total sigilo de informações.

Contamos com profissionais qualificados, trabalhando de maneira integrada, garantindo a qualidade e a excelência dos serviços prestados.

Prestar serviços integrados com rapidez, pontualidade e qualidade é nosso maior compromisso.

NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO

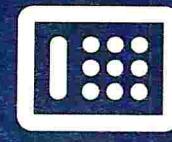


AUDIT

Prestamos serviços através de profissionais com alto padrão técnico e nossos auditores atuam como consultores, com sugestões e soluções para aprimorar a gestão e o controle das organizações. Fortalecemos a confiabilidade das informações para uso dos acionistas, investidores, dos credores, reguladores, cidadãos, administradores e dos demais interessados.

- Auditoria das demonstrações contábeis/financeiras
- Revisão de demonstrações contábeis/financeiras
- Revisão de informações intermediárias
- Auditoria de Procedimentos previamente acordados
- Trabalho de asseguração diferente de auditoria e revisão
- Relatório de asseguração relacionado com sustentabilidade e responsabilidade social
- Laudos de avaliação
- Due diligence contábil e financeira
- Assessoria e Consultoria em IFRS, CPC, IPSAS e USGAAP
- Assessoria na Preparação de Demonstrações Financeiras
- Serviços de Consultoria Contábil e Financeira
- Análise de políticas contábeis e sistemas de controles internos
- Serviços para entidades de setores regulados
- Fundações, Associações, ONG's
- Cisão, Fusão e Incorporação
- Laudos Contábeis, Perícias e Investigações
- Inventários e levantamentos de bens e direitos
- Serviços de auditoria para o terceiro setor
- Auditorias de demonstrações financeiras regulatórias

NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO



TAX

A correta gestão tributária permite que as entidades se tornem mais competitivas e ainda, permite a redução de riscos pela correta prestação de informações aos órgãos fiscalizadores. Auxiliamos as entidades na busca do melhor modelo tributário e também na revisão das bases de cálculo e cumprimento das obrigações e exigências fiscais.

- Revisão dos cálculos dos tributos (IRPJ, CSLL, IPI, PIS, Cofins, IOF, ICMS e ISS)
- Revisão dos cálculos trabalhistas e previdenciários
- Assessoria para recuperação, controle e monetização de créditos tributários
- Assessoria na identificação e cálculo de incentivos fiscais
- Elaboração e revisão dos cálculos dos Preços de Transferência e limites de dedução dos juros pagos a pessoas vinculadas no exterior (Thin Cap)
- Assessoria a expatriados
- Revisão e elaboração de obrigações acessórias (DIPJ, SPED Fiscal, EFD-Contribuições, DACon, DCTF, ECD, FCONT, ECF, Bloco K e outros)
- Auditoria eletrônica para avaliação da qualidade das informações transmitidas as autoridades fiscais
- Assessoria na revisão e elaboração de “Tax Packages”
- Revisão de cadastro e classificações fiscais de mercadorias
- Emissão de pareceres e opiniões técnicas
- Tax BPO e cessão de mão-de-obra de especialistas
- Assessoria nos processos de migração de regimes de tributação e avaliação de controles internos
- Auxílio no controle e análise dos processos judiciais e administrativos
- Assessoria em reestruturações societárias
- Assessoria no Atendimento a Fiscalização
- Gestão Tributária das Empresas (TAXBPO)
- Suporte em IPO e Due Diligence
- Serviços de tributação para o terceiro setor
- Treinamentos dos temas acima

NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO



ADVISORY

Buscamos contribuir para que as entidades desenvolvam seu potencial e sejam cada vez mais fortalecidas, competitivas e eficientes, por meio de fortalecimento do nível de governança, com um efetivo gerenciamento de riscos, melhoria de processos e controles internos e eficácia na gestão.

- Governança corporativa
- Gestão de riscos corporativos (ERM)
- Controles internos
- Implantação da Auditoria Interna
- Atendimento à Sarbanes Oxley
- Análise do Supply Chain
- Atendimento ao Compliance
- Revisão de processos
- Gestão por metas e resultados
- Redução de custos
- Maximização de receitas
- Revisões de contratos
- Implantação de Lei Anticorrupção
- Diagnóstico da Cadeia de Valor
- Planejamento Estratégico
- S&OP – Planejamento de Vendas e Operações
- Strategic Sourcing
- Centro de Serviços Compartilhados
- Orçamento Base-Zero
- Gestão por Indicadores
- Processos e controles para o terceiro setor

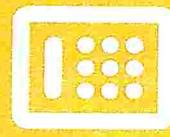
A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Márcio" or a similar name.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Márcio" or a similar name.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Márcio" or a similar name.



NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO

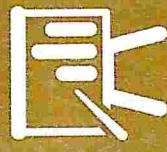


CORPORATE FINANCE

Na prática de Consultoria em Finanças Corporativas prestamos serviços consultoria financeira e em avaliações, com o objetivo de reorganização de negócios, dar suporte a transações, soluções de capital (M&A-Fusões e Aquisições ou Dívida), bem como viabilidade de negócios e avaliações. Nossa time tem como meta maximizar o valor do negócio para seus clientes.

- Avaliação Econômico-Financeira e de Ativos Fixos
- Serviços de PPA – Alocação do Preço de Compra
- Cálculo do Valor Justo de Ativos Tangíveis e Intangíveis (CPC 15 / IFRS 3)
- Avaliação de Negócios a Valor Justo para Amortização de Ágio para fins fiscais (Lei 12.973/14)
- Avaliação a Valor Justo para Teste de Impairment (CPC 01)
- Avaliação de Ativos Biológicos (CPC 29)
- Avaliações de ativos tangíveis e estoques, seja para fins de contabilização, venda, negociação ou seguro.
- Viabilidade Econômico-Financeira e Modelagem de Negócios
- Efetuamos estudos de Viabilidade Econômico-Financeira para os mais diversos objetivos
- Trabalhos de Modelagem de Negócios
- Opinião Justa de Valor – “Fairness Opinion”
- Soluções de Capital (M&A e Dívida)
- Restruturações de Negócios e Dívidas
- Alianças de Marcas, Ativos Intangíveis e Passivos Financeiros
- Privatizações, Parceria Público-Privadas e Concessões
- Plano de Negócios com enfoque Financeiro
- Elaboração/confirmação do Planejamento Estratégico da empresa

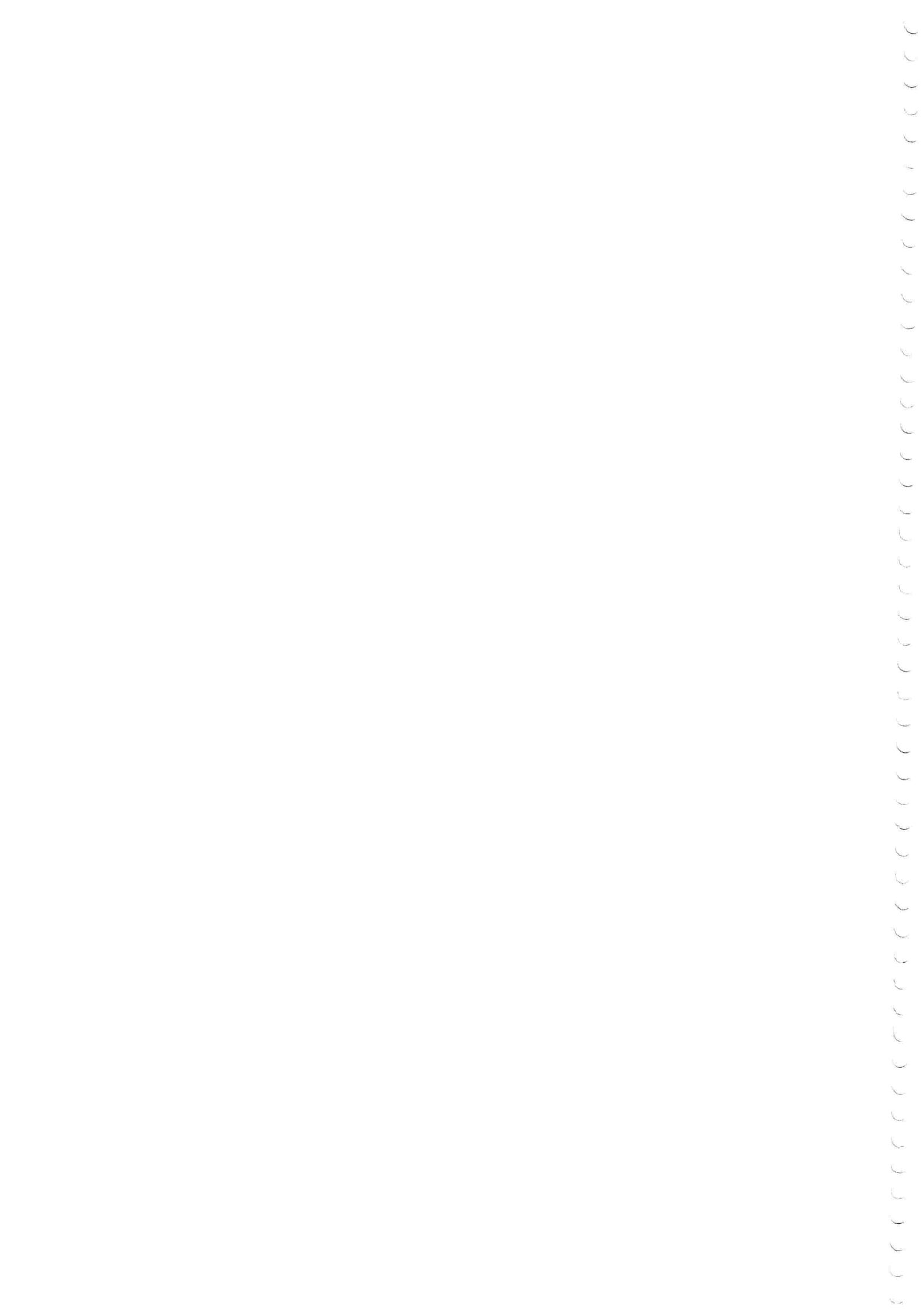
NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO



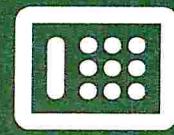
OUTSOURCING

Oferecemos aos nossos clientes a possibilidade de priorizar a atividade principal, a partir da terceirização de atividades de suporte: contabilidade, tributos e de pessoal. Disponibilizamos profissionais especializados para cuidar das operações da sua empresa, de forma que você possa se dedicar totalmente ao seu negócio.

- Implementação de IFRS e IPSAS
- Preparação de demonstrações financeiras e relatórios em CPCs/IFRS, IPSAS, USGAAP
- Consultoria em relatórios financeiros, contábeis e transações
- Identificação e análise de temas contábeis complexos
- Análise de impactos regulatórios e financeiros
- Modelagem de impactos em demonstrações financeiras projetadas
- Consultoria contábil, financeira e de impostos em processos de aquisições, fusões e combinações de negócios
- Suporte em IPO e Due Diligence
- Suporte em desenvolvimento de negócios
- Assistência técnica-contábil em temas contábeis complexos
- Modelagem e revisão de processos da função contábil e de informações contábeis e financeiras
- Apoio na preparação e revisão de políticas contábeis, planos de contas, manual de contabilidade
- Auxílio no estabelecimento e revisão de procedimentos contábeis
- Serviços de Contabilidade, Fiscal e Societária
- Assessoria no Registro de Capital Estrangeiro e Obtenção de Licenças Empresariais
- Serviços de contabilidade para o terceiro setor
- Inventários e levantamentos de bens e direitos
- Abertura, Alteração e Encerramento de Empresas, obtenção de Certidões Fiscais, Imobiliárias e Judiciais, com amplo registro em Repartições Públicas e Privadas
- Treinamentos dos temas acima



NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO



TECHNOLOGY

Os negócios e inovações tecnológicas são indissociáveis. As organizações buscam transformar suas operações de Tecnologia para atender às novas metas, dinâmicas e pressão regulatória. Ajudamos nossos clientes a maximizar o valor de seus investimentos em Tecnologia da Informação com serviços que englobam Estratégia TI, Seleção e Implementação de Tecnologias, Melhoria de Performance, Segurança e Analytics.

- Definição da Estratégia de TI
- Desenho da Arquitetura de TI
- Estudos de Modelos de Outsourcing
- Seleção de Tecnologias (ERP, BI, etc.)
- Desenho e Revisão da Governança de TI
- Desenho e acompanhamento de indicadores de performance de TI
- Gestão financeira e redução de custos através das melhorias nos desenvolvimentos em TI
- Implementação de ferramentas de ERP, BI, Workflow, Intranet etc.
- Migração de Dados para suportar implementações de tecnologias
- Revisão dos processos de TI
- Otimização dos Processos de TI
- Revisão dos Riscos de TI
- Melhoria de performance de processos de negócio com utilização de TI
- Revisão de riscos e controles de negócio suportado por análise de dados
- Revisão e definição das políticas de segurança a informação
- Avaliação de Vulnerabilidades de Segurança do Ambiente de TI
- Desenvolvimento do Plano de Continuidade de Negócios
- Desenvolvimento do Plano de Recuperação de desastres
- Revisão e Definição das Políticas de Gestão de Acessos
- Revisão e implementação de Segregação de Funções
- Governança de Dados
- Saneamento de dados mestres
- Analytics e Big Data
- Desenvolvimento de softwares customizados
- Outsourcing de central de cadastros



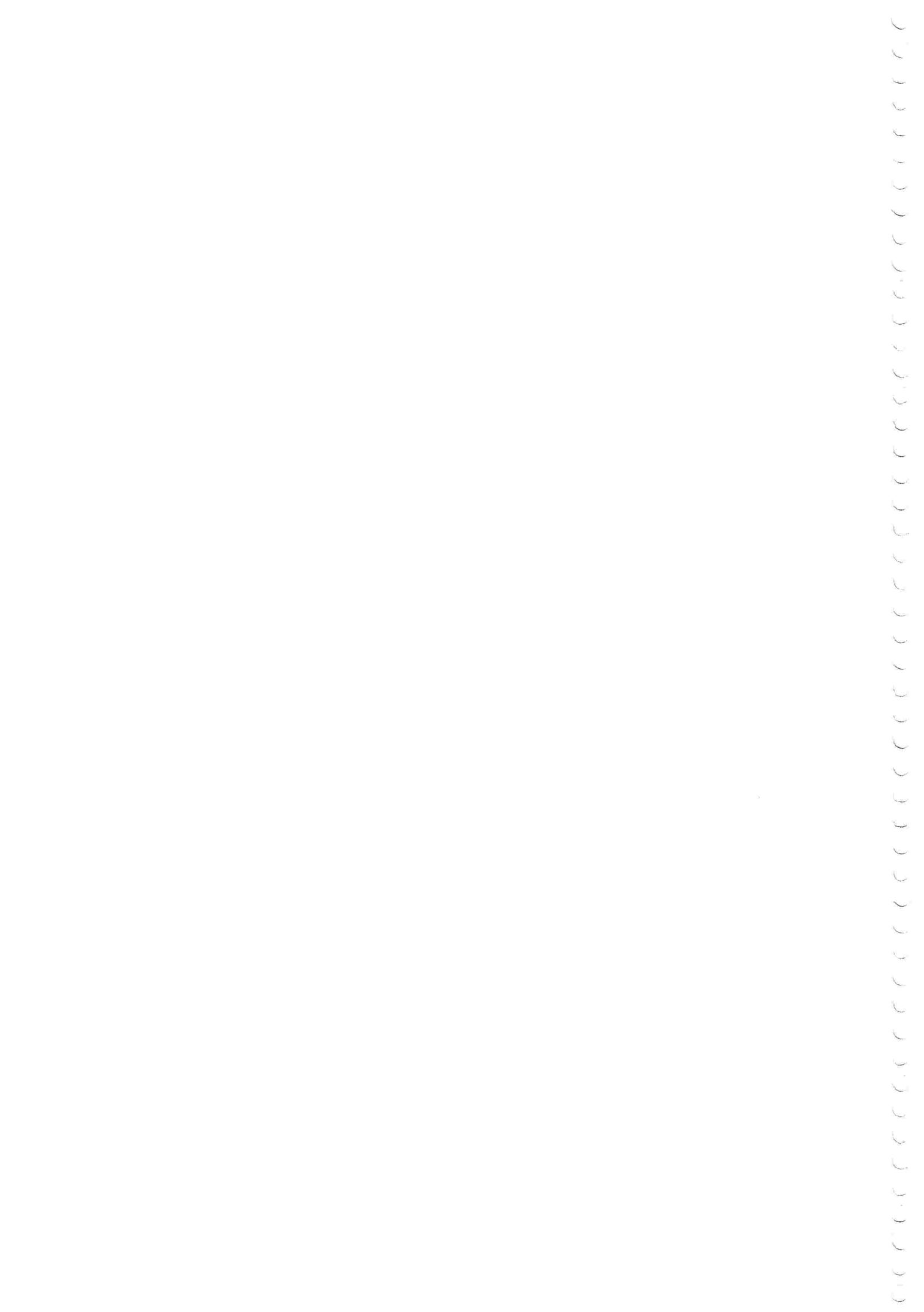
NOSSAS PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO



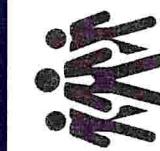
TRAINING

Além de experiência profissional consolidada, em nossa equipe há mestres em diferentes áreas de nossa atuação, os quais também atuam como professores em universidades, cursos internos na Taticca e cursos in company. A dinâmica do mundo corporativo exige que os profissionais estejam constantemente atualizados em suas áreas de atuação, nesse sentido, ministraremos treinamentos voltados para as áreas de: auditoria, finanças, governança, compliance, contabilidade e tributária.

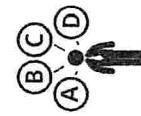
- IFRS/CPCs – vigentes
- Novos IFRS/CPCs
- IPSAS/MCASP
- Contabilidade regulatória do setor elétrico (Manual de Contabilidade)
- Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico
- Manuais de Contabilidade da ANTT
- RIT e PAC no Setor Elétrico
- Procedimentos de Revisão Tarifária do Setor Elétrico
- E-Social
- ECF
- Lei Anticorrupção, fraudes e investigações
- Relato integrado
- Relatório de sustentabilidade e socioambiental
- Imposto de renda e contribuição social
- PIS, COFINS, ICMS e IPI
- Contratos de concessões (ICPC 01/IFRIC 12, OCPC 05)
- Contabilidade para não-contadores



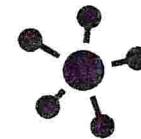
DIFERENCIAIS



Profissionais qualificados que informam e orientam nossos clientes com segurança.



Desenvolvimento de pesquisas, inovação, tendências da indústria e **melhores práticas**.



Equipe multidisciplinar com experiência em diferentes segmentos econômicos como legislação dos setores, análise crítica de processos, TI e impostos diretos e indiretos.



Um processo rigoroso de **monitoramento** e revisão garante a qualidade de nossos serviços.



Visão objetiva e independente, conferindo total liberdade para a execução de cada projeto.



A Taticca possui certificados nacionais e internacionais que atestam sua qualidade e, acima de tudo, sua **excelência** em serviços prestados.



Mais de 70 clientes, muitos deles com atuação internacional.



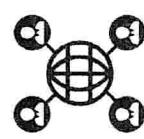
Mais de 50 profissionais no escritório de São Paulo, Curitiba, Blumenau e Porto Alegre.

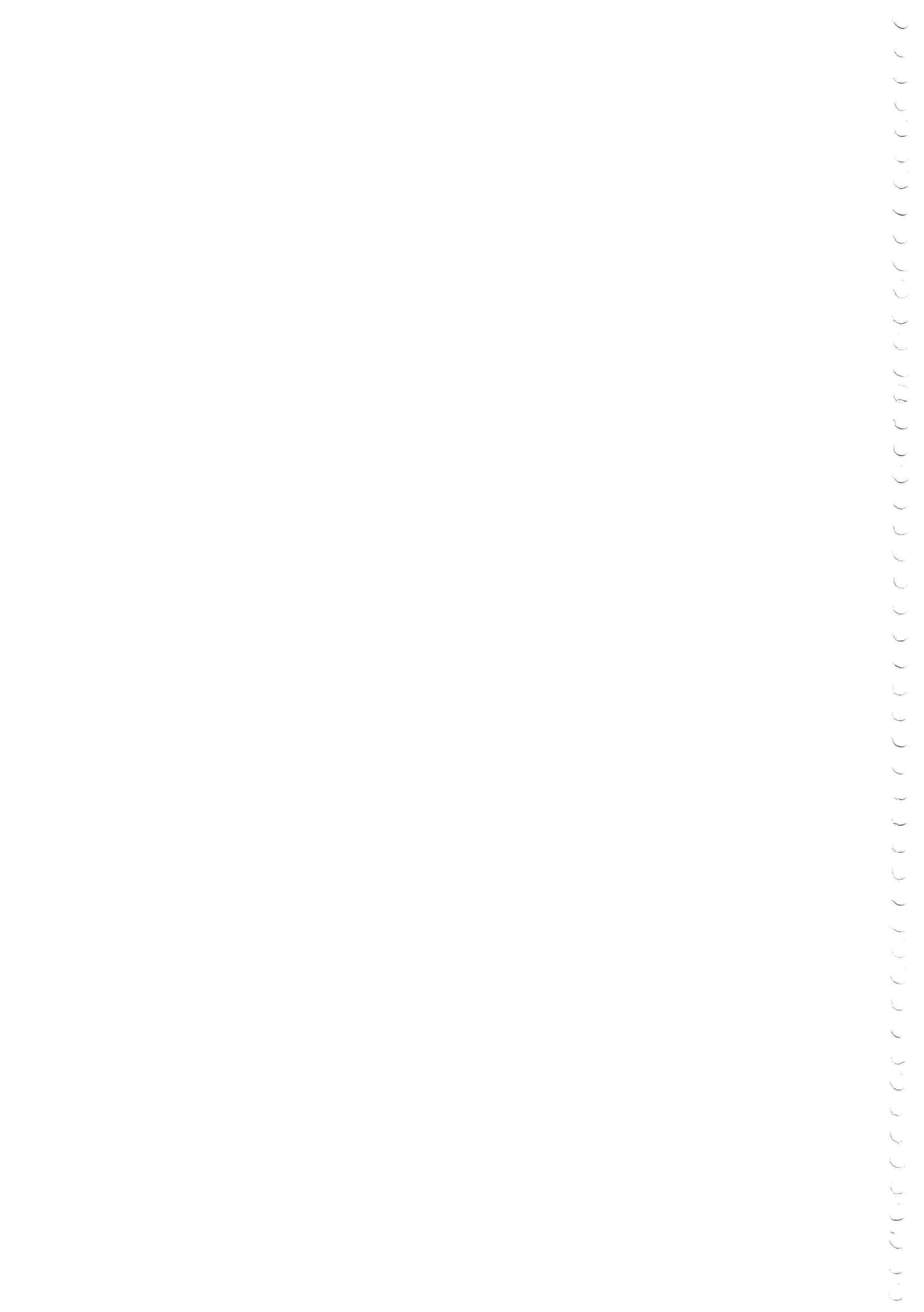


Nossos funcionários recebem **treinamento contínuo** promovido interna e externamente.

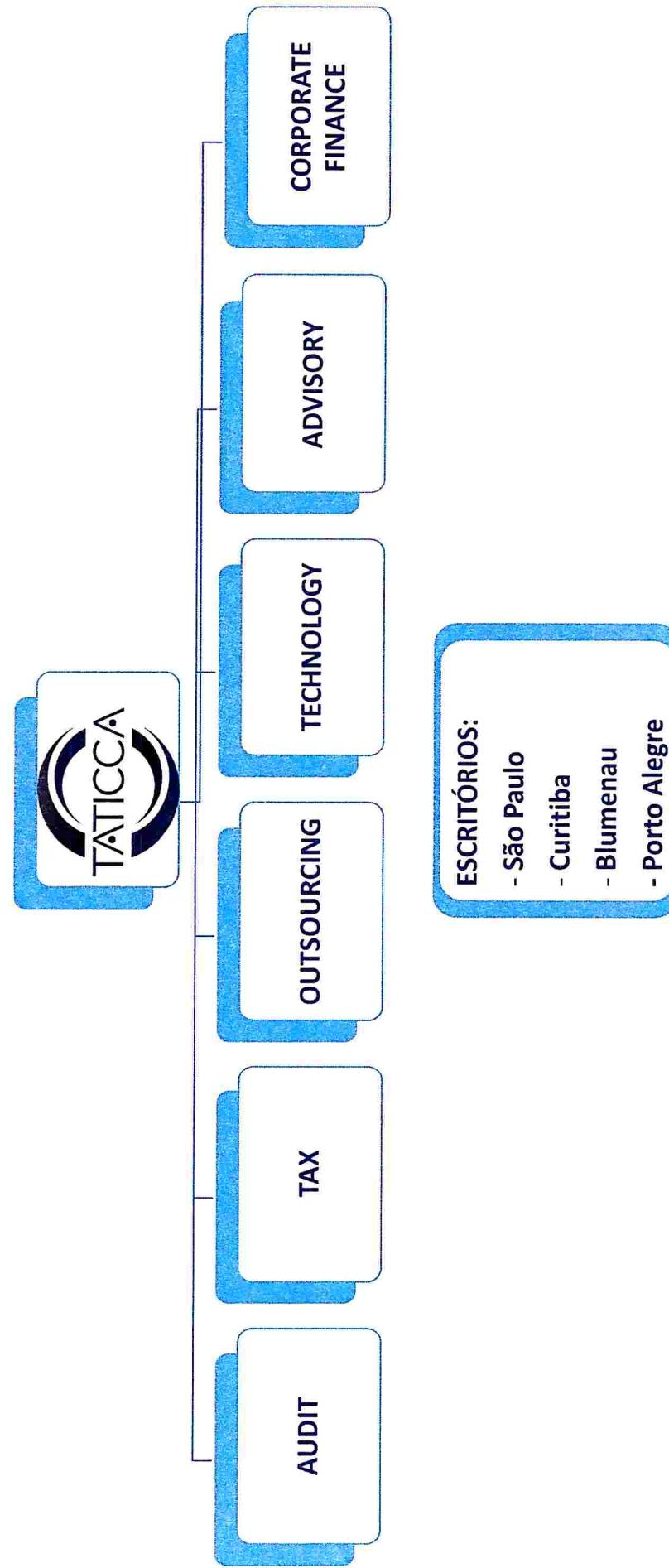


Reconhecimento internacional da qualidade Taticca de serviços prestados.





ESTRUTURA



396

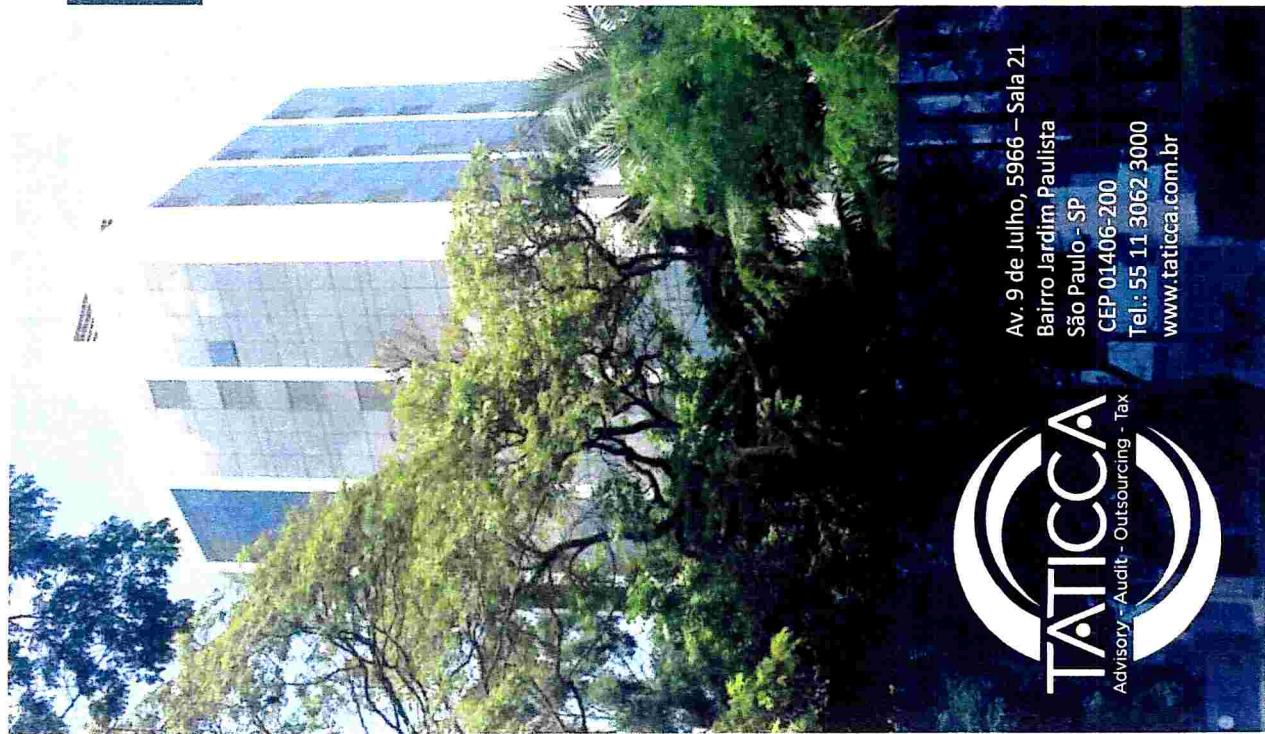




M



NOSSOS ESCRITÓRIOS



São Paulo...

Av. 9 de Julho, 5966 - 2º andar
Jardim Paulista - São Paulo - SP
Telefone: +55 11 3062-3000

Curitiba...

Rua Pasteur, 463 – 13º andar
Bairro Batel - Curitiba - PR
Fone: (47) 9957 3754 (Adriano)

Blumenau...

Rua Ingo Hering, 50
Centro - Blumenau - SC
Fone: (47) 9200 2633 (Luis)

Porto Alegre...

Av. Carlos Gomes, 700 – 8º andar
Bairro Auxiliadora - Porto Alegre - RS
Fone: (51) 9 574 5184 (Renati)

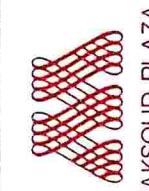
M
B
397



NOSSOS CLIENTES



Technotology & Patent Research



★★★★★



Companhia Energética do Ceará



Usina Hidrelétrica Belo Monte



Grupo Neoenergia



Grupo Neoenergia



398

11/07/2017

2017

2017

17/07/2017



NOSSOS CLIENTES

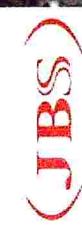
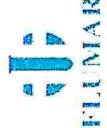


Aon



EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION

D.I.D.[®]
A MARCA DA QUALIDADE



NET
O MUNDO É DOS NETS



MAPFRE RE

mitsubishi
HEAVY INDUSTRIES, LTD.

Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.



NIDERA

Nidera



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TecBain

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



leão

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



AON

Aon



CINE MARK

CineMark



EMBRATEL

Embratel



FLUMAR

Flumax



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza



NIDERÁ

Niderá



ONCR

ONCR



PALMOLIVE[®]

Palmolive



UNILEVER

Unilever



TECBAIN

TecBain



DUCATI

Ducati



AMCEL

Amcel



GROUPE SEB

Groupe SEB



LEÃO

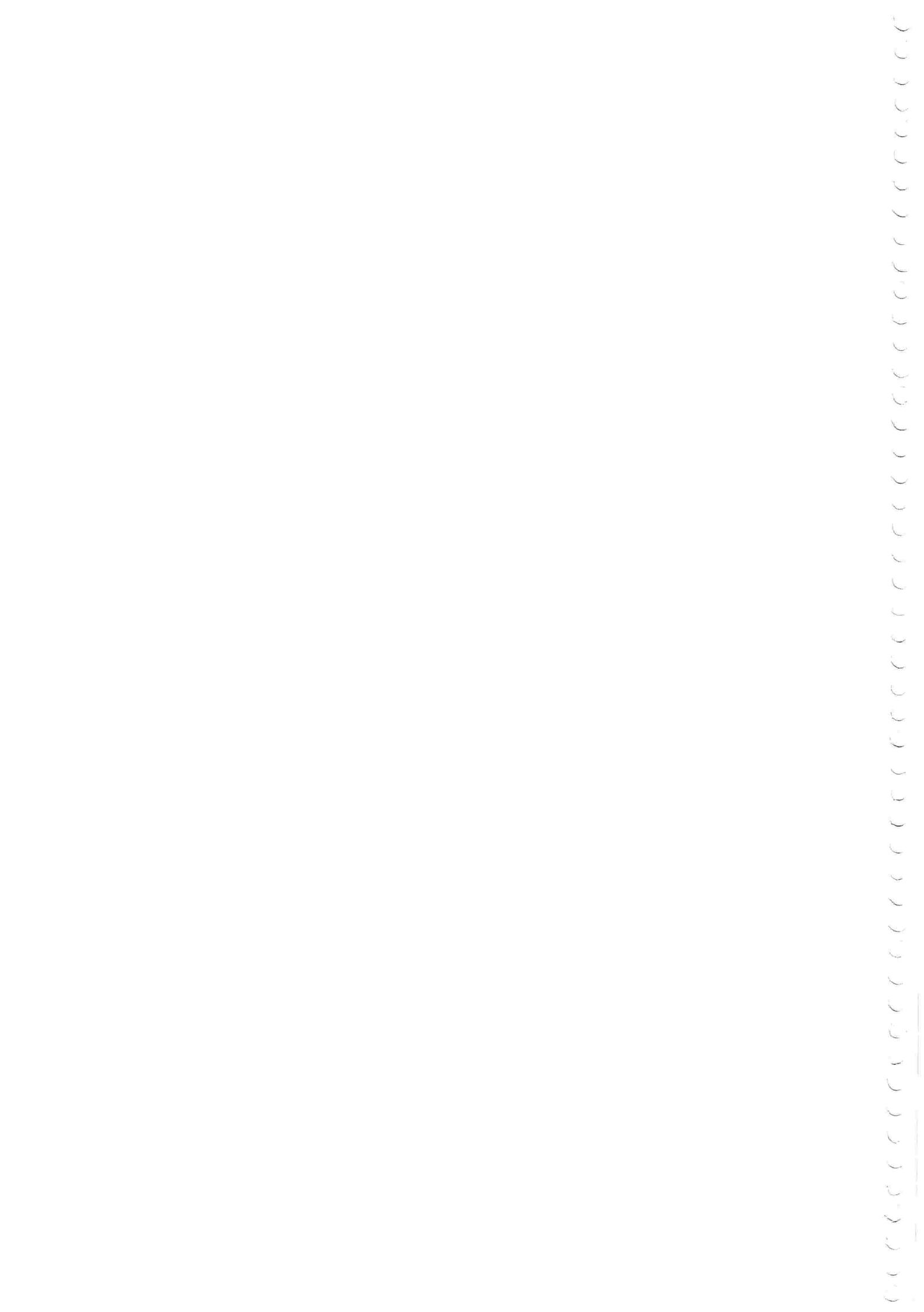
Leão



MAKSOUUD PLAZA

Maksooud Plaza

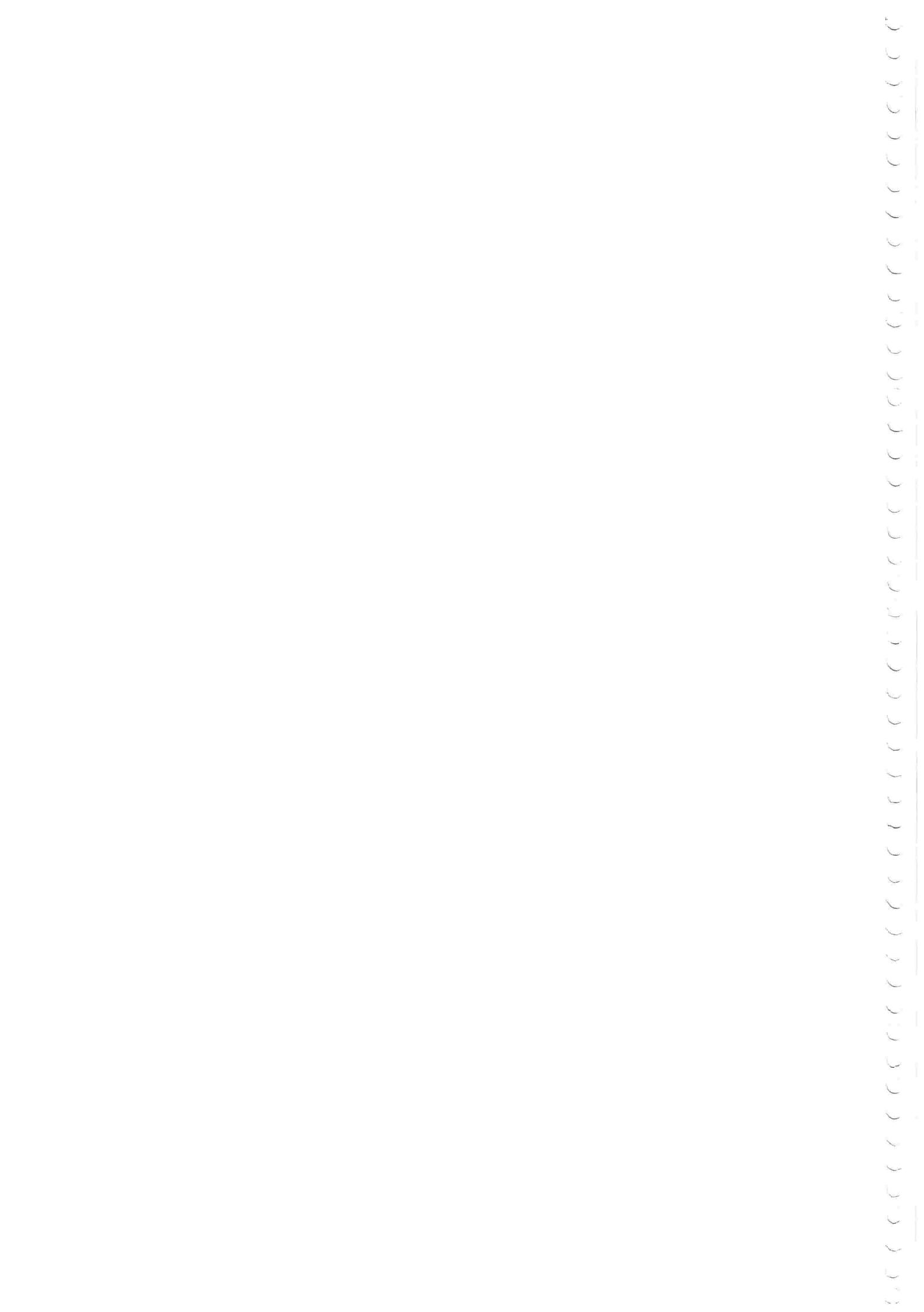




REGISTROS E CERTIFICADOS

Nossas empresas e profissionais possuem certificações e registros em todos os órgãos profissionais para reforçar nosso compromisso de prestar serviços de alta qualidade: CRC, CVM, CNAI, IBRACON, CRA, CORECON, OAB e CREA. A Taticca Auditores Independentes S.S. possui os seguintes:





FIRMA-MEMBRO DA ALLINIAL GLOBAL



Member of



An association of legally independent firms

A **TATICCA** é firma-membro da **ALLINIAL GLOBAL**, com sede em nos Estados Unidos da América (USA), onde é a **10^a** firma global de auditoria e consultoria e conta com uma estrutura de mais de 1.300 sócios e mais de 8.000 colaboradores e uma carteira de clientes que gera um faturamento anual de US\$ 1,6 bilhões.



Allinial Global is the accounting association "**all in**" for independent accounting firms.

A **ALLINIAL GLOBAL** é uma aliança global de entidades independentes de auditoria, contabilidade e consultoria localizadas no planeta para ajuda mútua em práticas técnicas e comerciais, para melhor atender clientes localmente e internacionalmente.



Allinial Global has the flexibility to find not just a good solution but the best solution.



Member of



All in is a registered trademark of Allinial Global, Inc.

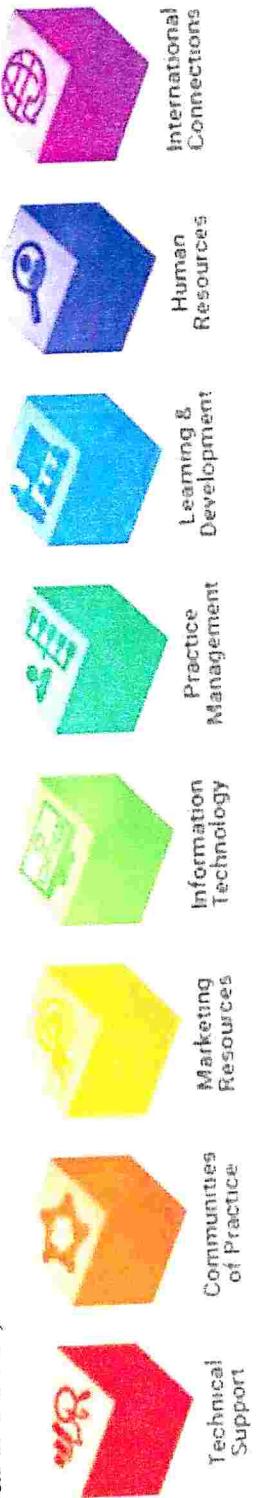


FIRMA-MEMBRO DA ALLINIAL GLOBAL

Vantagem para nossos clientes terem uma firma-membro da Allinial Global

As firmas-membro que compõem a Allinial Global comprehendem o ambiente de negócios competitivo atual e fornecem acesso a recursos críticos que atendam às necessidades de seus clientes, locais e globais. Ter a confiança de que você está recebendo a vantagem de uma conexão com uma ampla rede e obter o conhecimento especializado e atenção pessoal que você precisa para avançar e prosperar.

Allinial Global fornece uma ampla gama de recursos e suporte para firmas-membro que lhes permitam servir melhor os negócios em todos os setores ou indústrias. Oito áreas de serviços essenciais entregam os recursos para nossos membros e mantêm-los na vanguarda da sua profissão, para que possam prestar um melhor valor para você, seu cliente.



28

An Association of Health Independent Firms

17

50



FIRMA-MEMBRO DA ALLINIAL GLOBAL

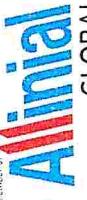
Nossa Foco | Como fazemos?

People Profissionais experientes e bem treinados que podem melhor servir as necessidades dos seus clientes. As firmas-membro da Allinial Global investem tempo e recursos para atrair e formar os melhores e mais brilhantes talentos que trabalham com você ano após ano.

Client Service Foco na competência técnica se estende através das amplas conexões internacionais que apoiam o seu negócio em qualquer lugar do mundo que você precisar.

Growth As firmas-membro da Allinial globais recebem de seus pares globais apoio para compreender verdadeiramente a sua indústria e as oportunidades e desafios que você enfrenta. Seu foco centrado no cliente significa que eles estão em melhor posição para ajudá-lo a crescer e prosperar.

Alinhar-se com um parceiro que constantemente se esforça para melhorar a gestão da sua própria empresa para que eles possam de forma mais eficiente e eficaz aconselhar o seu negócio. Você também quer confiar que seu conselheiro permanece no topo de todos os aspectos da tecnologia e conhecimento.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



FIRMA-MEMBRO DA ALLINIAL GLOBAL

No nosso foco em Client Service

Temos a flexibilidade para encontrar não apenas uma boa solução para seus desafios de negócios, mas a melhor solução para você - seja localmente ou internacionalmente.

Canais

Como fazemos?

International Connection

Conte com nossas amplas conexões internacionais para apoiar o seu negócio onde quer que vá. Localize orientação sobre inquéritos internacionais rapidamente através de nossos contatos dedicados . Estender seu alcance através de nossos membros em todo o mundo e filiações - vamos encontrar a melhor solução para você.

Technical Support

Tirar proveito de soluções práticas para as questões emergentes , complexos em impostos, auditoria , garantia e consultoria. Alavancar a sabedoria coletiva de todas as empresas Allinial Globais, que se dedicam a manter a par das normas e regulamentações em constante mudança.



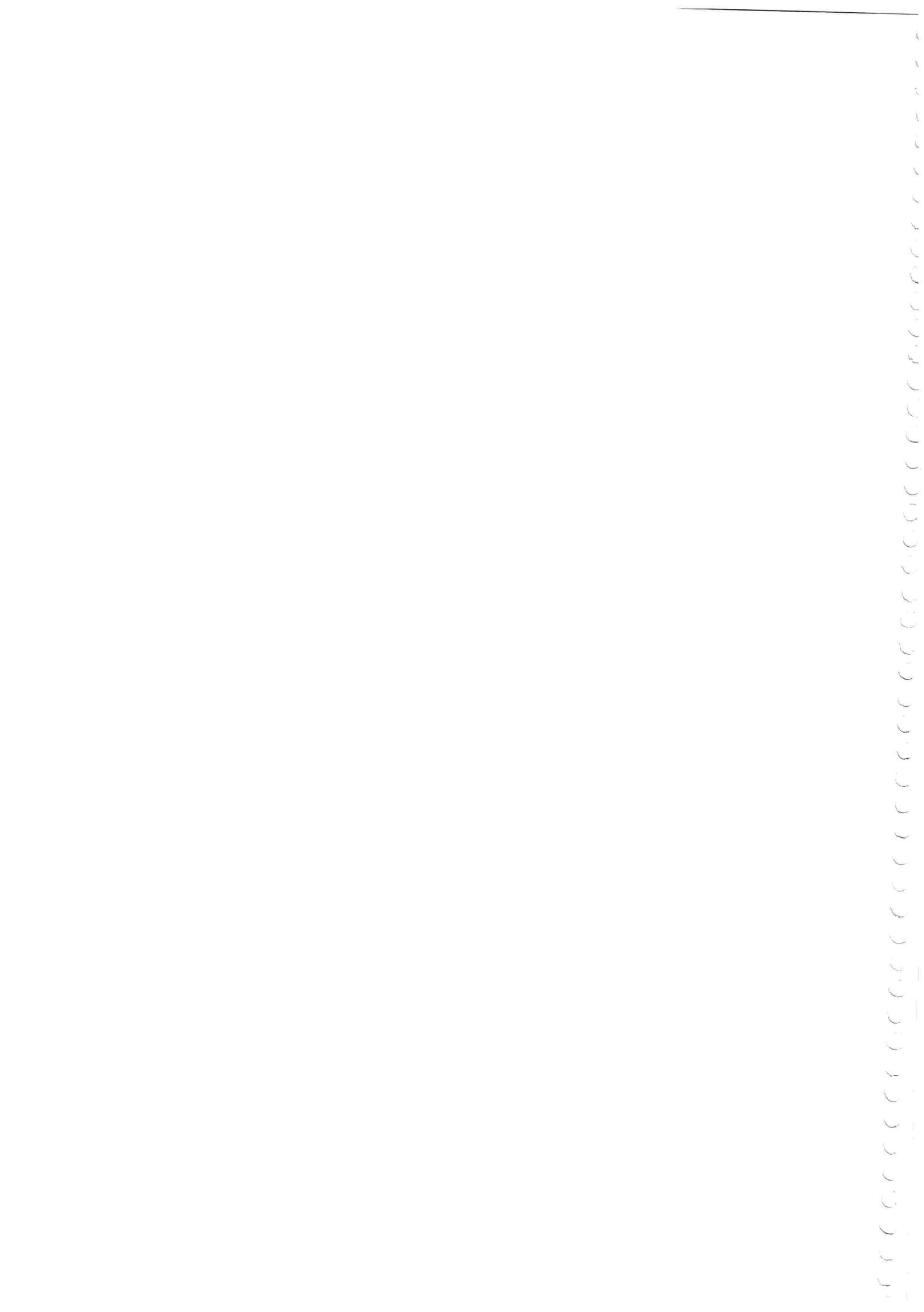
OBJETIVO DO TRABALHO

Objetivo principal do trabalho é a elaboração de Manual de Contabilidade de Aeroportos, em atendimento às necessidades da ANAC, conforme especificações constantes no Anexo A do Edital 01/2016 da ANAC.

O desenvolvimento dos trabalhos deverão ser realizados com a equipe da ANAC, dentro dos melhores padrões e técnicas, com o detalhamento, clareza e objetividade, buscando-se:

- Estabelecimento de uma sólida estrutura conceitual para a contabilidade;
- Maior transparência e credibilidade das demonstrações contábeis e financeiras, que permitem o pleno entendimento das exigências de governança corporativa, tendo como pressupostos básicos o Regime de Competência e Continuidade, além de características qualitativas das demonstrações contábeis da Compreensibilidade, Relevância, Materialidade e Confiabilidade;
- Pleno atendimento das normas emanadas pela CVM;
- Comparabilidade das demonstrações financeiras as concessionárias de aeroportos, como também a Infraero e outros aeroportos não concedidos ao setor privado.





ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho terá enfoque primordial nas normas contábeis emanadas pelo CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis, abrangerá todas as operações que sensibilizam a contabilidade das empresas concessionárias de aeroporto e Infraero (e outros aeroportos não concedidos), e a reestruturação de suas demonstrações financeiras. Para tanto, deverão ser observados algumas premissas básicas, como:

- O entendimento da legislação contábil, financeira e tributária brasileiras;
- O entendimento do negócio;

- A análise e compreensão dos registros contábeis dos aeroportos;

- A análise e compreensão das normas que orientam a contabilidade do setor atualmente;

- A análise e compreensão das demonstrações financeiras emitidas pelas concessionárias de aeroportos e da Infraero;
- Experiência comprovada em serviços de conversão das demonstrações contábeis para o CPC, aplicado para as empresas de capital aberto, bem como a experiência na implementação de IFRS na Infraero;

- Análise e compreensão da estrutura atual do Plano de Contas.



32



Allinial Global Member Firms

SG

AS

406

MP

ENTREGÁVEIS

Os produtos deste trabalho estão detalhados no item 3 do Anexo A do Edital 01/2016, listados abaixo:

- Produto 1: Relatório completo dos estudos técnicos realizados para a adoção dos pronunciamentos emitidos pelo CPC.
- Produto 2: Proposta preliminar completa contendo a estrutura do Manual de Contabilidade de Aeroportos e as diretrizes e instruções gerais e contábeis do plano de contas e critérios de alocação de custos, na forma de relatório.
- Produto 3: Proposta preliminar completa do Elenco de Contas e respectivas Técnicas de Funcionamento, na forma de relatório.
- Produto 4: Proposta preliminar contendo o roteiro completo para elaboração e divulgação das Demonstrações Contábeis Regulatórias, na forma de relatório.
- Produto 5: Avaliação das propostas preliminares e consolidação da Proposta Final do Manual de Contabilidade de Aeroportos.
- Produto 6: Realização de oficina de trabalho com a equipe de servidores da SRA.

ABORDAGEM DE CONSULTORIA

Comunicação com a ANAC

É nosso compromisso manter comunicações e reuniões agendadas regularmente com os executivos da empresa, complementadas sempre que necessário para oferecer ideias e conhecimento de forma proativa sobre questões emergentes específicas da **ANAC**.

O tratamento eficaz da comunicação são partes fundamentais e essenciais da nossa cultura de serviço, por essa razão, a equipe da **TATICCA GLOBAL** buscará o envolvimento frequente e contínuo dos executivos da empresa. Nossa abordagem, baseada no nosso conhecimento atual e histórico, nos permite focar a atenção na redução do risco, evitando surpresas e estabelecendo prazos em comum acordo.

Nossa abordagem de comunicação inclui:

- Conferências periódicas com o Grupo para discutir e resumir os resultados da consultoria;
- Dialogos e atualizações técnicas contínuas com relação às questões que possam afetar a **Companhia**;
- Feedback constante de V.Sas. sobre nosso desempenho. Comprometimento em acompanhar a satisfação com nossos serviços.





ABORDAGEM DE CONSULTORIA

O processo de resolução de questões técnicas relevantes da TATICCA ALLINIAL GLOBAL adota um perfil proativo e com autonomia por parte da firma para que o cliente receba as respostas certas de forma rápida e eficiente.

Abordagem TATICCA ALLINIAL GLOBAL

- Proativa
- Colaborativa
- Sócio Coordenador com poder de decisão
- Recursos e especialização de acordo com necessidade

Benefícios para a ANAC

- Comunicação e informações permanentes
- Soluções rápidas
- Atualizações proativas e oportunas sobre questões contábeis
- Comunicação oportuna à Administração, sobre resolução de questões



35



L
Co

h

2. Explain the following terms:



TATICCA Auditores Independentes S.S.
Av. Nove de Julho, 5.966, 2º andar cj.21
Jardim Paulista - São Paulo - SP
CEP - 01406-200 - Tel: 011 3062-3000
www.taticca.com.br

EDITAL DE CONCORRENCIA Nº 01/2016

DECLARAÇÃO

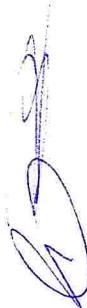
Taticca Auditores Independentes S.S. - EPP, CNPJ nº 20.840.718/0001-01, declara que está ciente e concorda com as condições contidas no edital e seus anexos, bem como de que cumpre plenamente os requisitos de habilitação definidos no edital, da Concorrência nº 01/2016 da UASG 113214 - AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC.

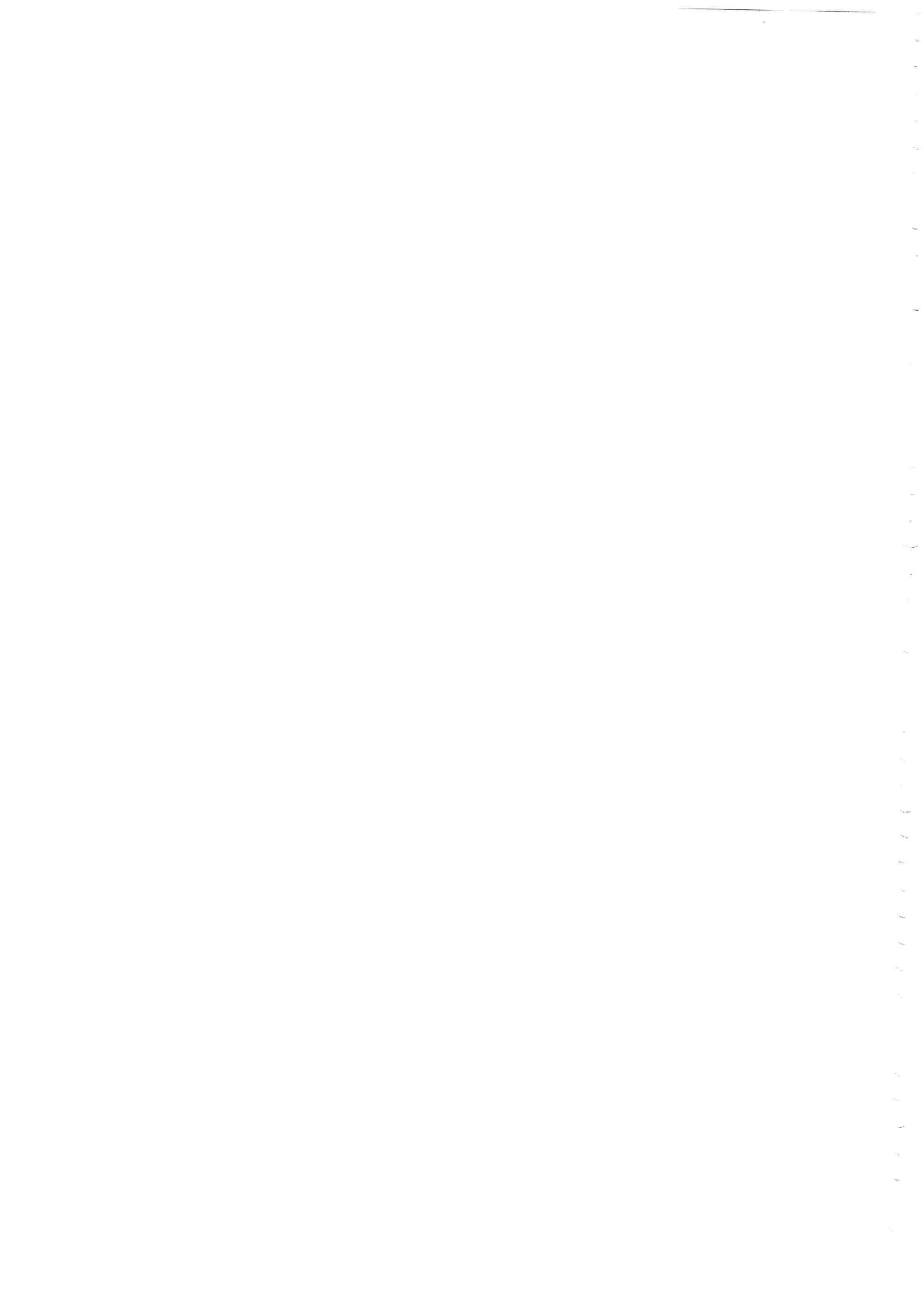
Agradecemos a oportunidade de apresentar nossos serviços profissionais para a ANAC. Desde já, colocamo-nos à disposição de V.Sa. para quaisquer esclarecimentos adicionais julgados necessários.

Brasília, 18 de novembro de 2016.



Aderbal Alfonso Hoppe
Sócio
RG: 55.526.534-1 SSP/SP
CPF: 541.560.250-04
TATICCA Auditores Independentes S.S.
CNPJ: 20.840.718/0001-01







www.taticca.com.br

Av. 9 de Julho, 5966 – Sala 21
Bairro Jardim Paulista
São Paulo - SP
CEP 01406-200
Tel.: 55 11 3062 3000

411

