



# Relatório da Administração

---

Exercício 2017

# **Sumário**

---

- 1 Apresentação
- 2 Gestão Estratégica e Orçamentária
- 3 Desempenho Operacional
- 4 Desempenho Econômico-Financeiro
- 5 Governança Corporativa
- 6 Gestão de Pessoas
- 7 Dimensão Sociocultural
- 8 Sustentabilidade
- 9 Futuro

# 1

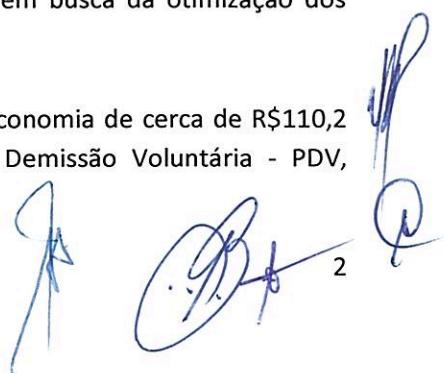
## Apresentação

A Casa da Moeda do Brasil (CMB) é uma Empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda (MF) que fornece soluções de segurança nos segmentos de meio circulante, passaporte, selos postais, controle fiscal e outros que sejam compatíveis com suas atividades como a comercialização de moedas comemorativas.

Fundada em 8 de março de 1694, a CMB conta hoje com um parque industrial atualizado tecnologicamente e dimensionado para suprir plenamente o meio circulante e a demanda de passaportes nacionais, bem como está capacitada a atender aos segmentos de documentos de identificação e controle fiscal. De forma complementar, aproveitando oportunidades de mercado que não prejudiquem seu propósito principal de atendimento às necessidades do Estado Brasileiro, a CMB pode eventualmente atuar no mercado internacional.

O ano de 2017 foi marcado pelos seguintes fatos relevantes para a CMB:

- Interrupção da prestação de serviços relativo ao Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBE), em função da publicação do Ato Declaratório Executivo - ADE Cofins nº 075, de 17/10/2016, que desobrigou os estabelecimentos industriais envasadores de bebidas de utilizarem o referido Sistema (SICOBE), de que trata a Instrução Normativa RFB nº 869, de 2008, a partir de 13 de dezembro de 2016, impactando negativamente à CMB em 2017, em face da perda de Receita Operacional, estimada de R\$1,4 bilhão para o exercício;
- Assinatura dos contratos de fornecimento de Cédulas e Moedas Brasileiras para o Banco Central do Brasil - BCB, ocorrida em 13/04/2017, integralmente atendidos pela CMB, em prazo inferior ao estabelecido contratualmente, o que possibilitou aceitar demandas adicionais do BCB, também integralmente atendidos pela CMB;
- Implementação de uma nova estrutura organizacional, proposta pela Diretoria Executiva e aprovada pelo Conselho de Administração, ocorrida ao longo do 3º trimestre de 2017;
- Aprovação do novo estatuto social da CMB, em Assembleia Geral Ordinária realizada em 17/10/2017 e publicada no Diário Oficial da União – DOU em 07/12/2017, que está alinhado às diretrizes das Lei 13303/2016, de 30/06/2016 (“Lei das Estatais”);
- Implantação de ações focadas na eficiência dos processos de fornecimento de insumos e prestação de serviços, apoio as unidades da CMB em seus projetos, promoção de medidas de melhoria na gestão de contratos de serviços administrativos, em busca da otimização dos recursos materiais e logísticos da CMB;
- Implementação de ações de redução de custos, que gerarão economia de cerca de R\$110,2 milhões em 12 meses, com destaque para o Programa de Demissão Voluntária - PDV,



implantado no 2º semestre de 2017, e renegociação de contratos com fornecedores e prestadores de serviços.

- Cumprimento de 100% de atendimento contratual nos quatro departamentos do segmento de produção e serviços.

A CMB foi presidida nesse período pelo Executivo Alexandre Borges Cabral, que orientou a sua gestão para o compromisso com a sustentabilidade da Empresa e redução de custos, enfatizando a necessidade de senso de urgência e comprometimento integrado dos empregados da empresa, de forma a transformar o orgulho de ser moedeiro em ações concretas, devidamente apoiado pelos demais integrantes da Diretoria Executiva, cuja estrutura e composição atual após a implementação da nova estrutura organizacional da empresa, ocorrida a partir de julho/2017, é:

- Diretor de Desenvolvimento: Abelardo Duarte de Melo Sobrinho;
- Diretor de Gestão: Vagner de Souza Luciano;
- Diretor de Inovação e Mercado: Cesar Augusto Barbiero;
- Diretor de Operações: Jehovah de Araújo Silva Júnior;

## 2

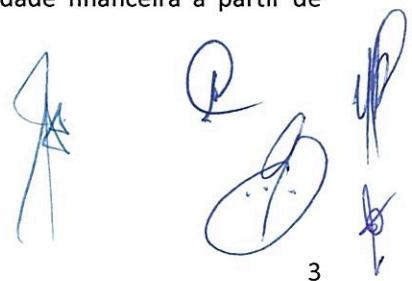
### Gestão Estratégica e Orçamentária

O planejamento estratégico de uma empresa necessita de acompanhamento constante, tanto para mensurar os resultados obtidos, quanto para avaliar o desempenho das metas empresarial e, caso necessário, redirecionar eventuais ajustes de rumos para alcance de seus objetivos.

Com esse propósito, a Diretoria Executiva no exercício de 2017, promoveu reuniões estratégicas no Palacete da CMB com a presença de Diretores, Superintendentes, Assessores e outros líderes da organização.

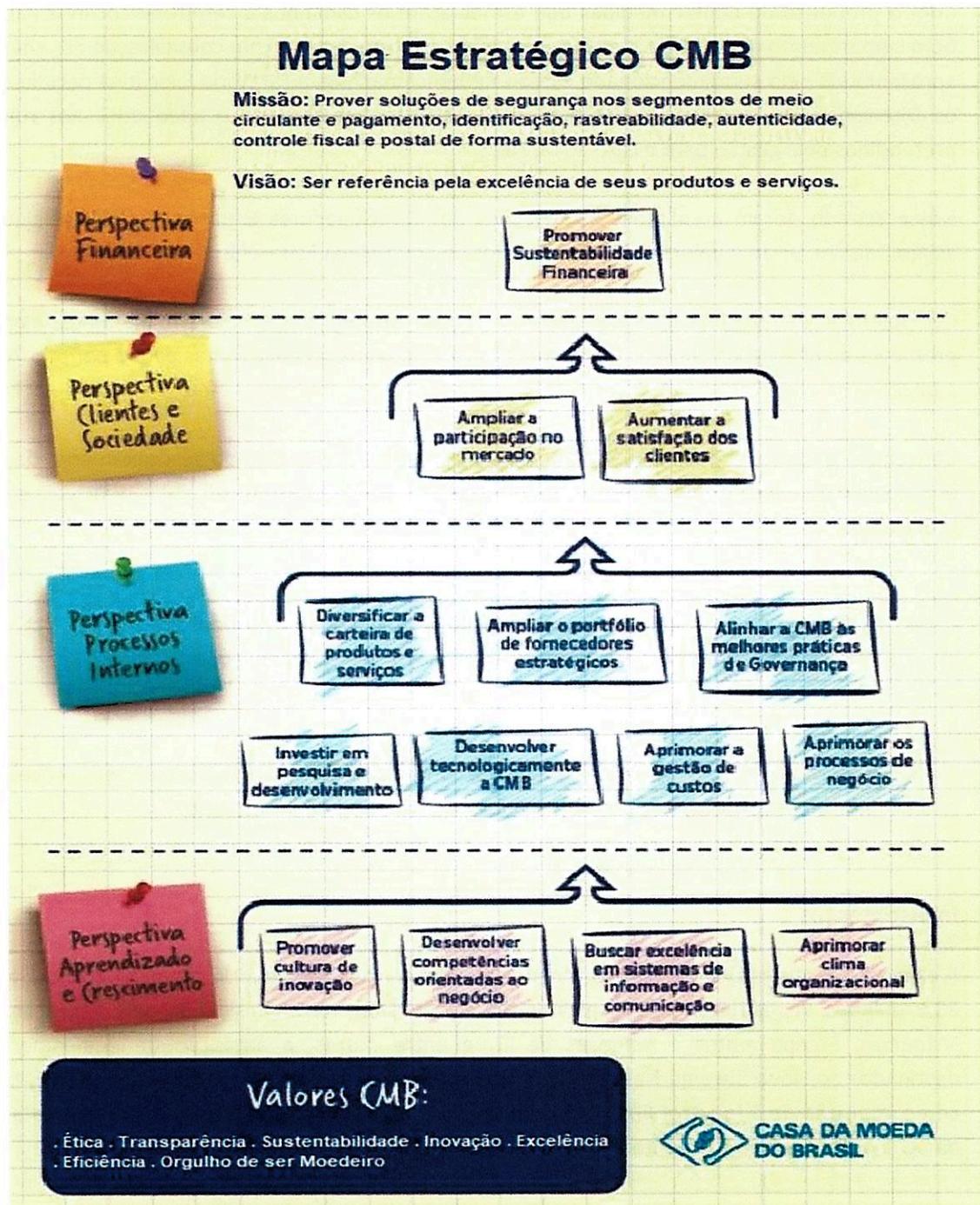
As reuniões foram conduzidas por meio de apresentações e debates, com a participação efetiva e a proposição de sugestões por parte dos presentes, focando no desdobramento do Planejamento Estratégico em busca da Visão de Futuro.

Entre as ações realizadas no exercício de 2017, destacamos a elaboração de projetos estruturantes, que se apresentam como um importante instrumento mobilizador para atualização do direcionamento estratégico da empresa, estimulando a performance organizacional e, viabilizando o alcance da visão de futuro, com foco na sustentabilidade financeira a partir de 2018.



## Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico organiza a estratégia em objetivos segundo quatro perspectivas que representam os fatores-chave para uma visão ampliada e clara da estratégia. A ferramenta é a base da metodologia de gestão estratégica conhecida como Balanced Scorecard (BSC).



NR

J

B 4  
C  
J

Com as constantes mudanças apresentadas no cenário de atuação da CMB, o Departamento de Governança Corporativa – DEGOV promoveu, em setembro/2017, um estudo de Benchmarking em relação ao mercado onde a empresa está inserida, com foco nas seguintes temáticas: Modelo de Negócio, Posicionamento Futuro e Avaliação dos Resultados Econômicos e Financeiros apresentados por empresas semelhantes que atuam no mercado nacional, seja como fornecedora, cliente ou concorrente.

Com o propósito de adotar medidas que estabeleçam os caminhos a serem percorridos para o bom cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro, levando em consideração os cenários apresentados pelo supramencionado estudo de Benchmarking, a Diretoria Executiva decidiu que os Direcionadores do Plano Estratégico 2017/2022, fossem revistos e adequados aos rumos pretendidos pela gestão para o ciclo 2018/2022.

Nesse sentido, foram atualizadas as redações dos Direcionadores Estratégicos da CMB, quais sejam, Missão, Visão e Valores, já contemplados no novo Mapa Estratégico.

Os Objetivos Estratégicos que compõem o Mapa Estratégico CMB foram mantidos, porém promovendo alterações em seus Indicadores Estratégicos e respectiva Metas para o período 2018 a 2022.

Consequentemente, a CMB também promoverá a revisão e atualização do desdobramento de sua estratégia para o alcance dos objetivos do Mapa e da nova Visão de Futuro, cujas principais ações táticas são;

- Aumentar sua Receita mediante ampliação de sua carteira de produtos e clientes, em especial no segmento de soluções de controle, rastreabilidade, autenticidade e de identificação;
- Redução de custos e despesas, mediante contínua revisão e atualização de seus processos internos, implantação de novas tecnologias e sistemas de informação.

## **Investimentos**

A execução orçamentária da Casa da Moeda do Brasil no exercício de 2017 alcançou o valor de R\$ 25,9 milhões. A realização dos investimentos em questão, foi impulsionada pela aquisição de Máquinas, Equipamentos e Soluções de TI, e entre outros, a aquisição de equipamentos destinados ao Novo Sistema Nacional de Rastreabilidade e Controle de Bebidas - SINCRAF, bem como aquisição de 4 (quatro) Ilhas Pneumáticas que vão contribuir no tratamento e recuperação da água de lavagem proveniente dos banhos galvânicos.

Destacamos ainda, a compra de Misturadores Planetários, destinados a fabricação de massa para confecção de cilindros entintadores e limpadores, utilizados nas máquinas Super Orlof Intaglio para realização das impressões calcográficas nas folhas de cédulas. Em conjunto, as Estações de

Cintagem, que vão permitir a troca rápida das estações de cintagem dos equipamentos Super Check Numeropak III, reduzindo o tempo de setup das máquinas, contribuindo para o cumprimento do Programa Anual de Produção – PAP de Cédulas Brasileiras.

Todos os investimentos realizados pela CMB em 2017 estão voltados para a modernização e melhoria da efetividade da capacidade produtiva da empresa.

**Desempenho dos Investimentos (R\$ milhões)**



### **Custos e Despesas**

No exercício de 2017, a CMB implementou ações de contenção de gastos e redução de custos e despesas que contribuirão para busca da sustentabilidade econômica e financeira da empresa, sendo a estimativa de economia gerada por essas ações, em 12(doze) meses, de:

- a) Ações de Gestão para contenção de consumo e redução de gastos, na ordem de R\$6,5 milhões/ano;
- b) Renegociação de contratos com fornecedores e prestadores de serviços, na ordem de R\$33,5 milhões/ano;
- c) Implantação do Programa de Demissão Voluntária – PDV, na ordem de R\$70,2 milhões/ano;

# 3

## Desempenho Operacional

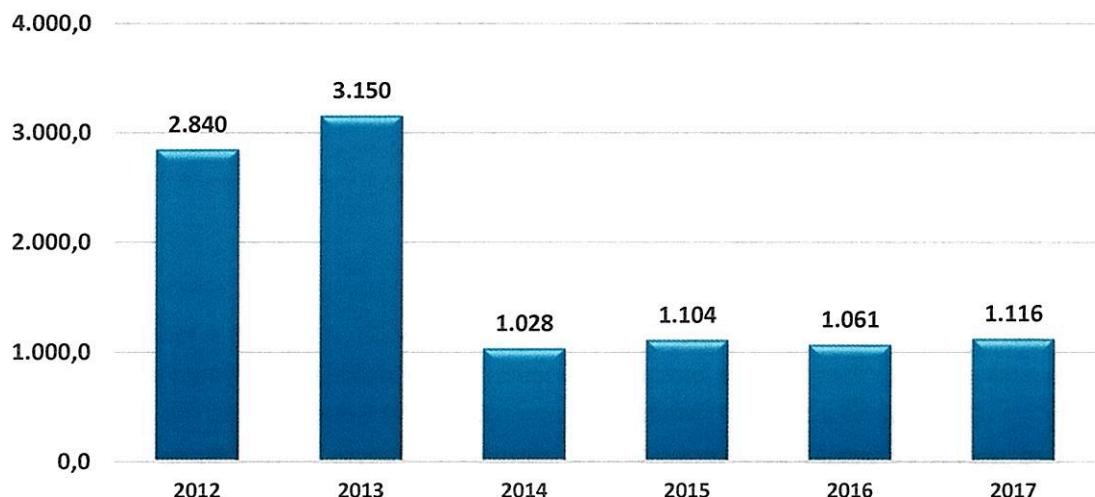
### Cédulas e Moedas

O parque fabril da CMB, localizado no Distrito Industrial de Santa Cruz, na cidade do Rio de Janeiro, tem capacidade instalada para produzir aproximadamente 3 bilhões de cédulas e 4 bilhões de moedas por ano, quando operando em três turnos de trabalho. O processo envolve profissionais das áreas de produção, técnica, engenharia de produto e *design*, tendo sempre como finalidade entregar produtos e serviços com alta qualidade e tecnologia atualizada.

### Atual Família de Cédulas Brasileira impressas pela Casa da Moeda do Brasil



### Evolução da Produção de Cédulas (em milhões)



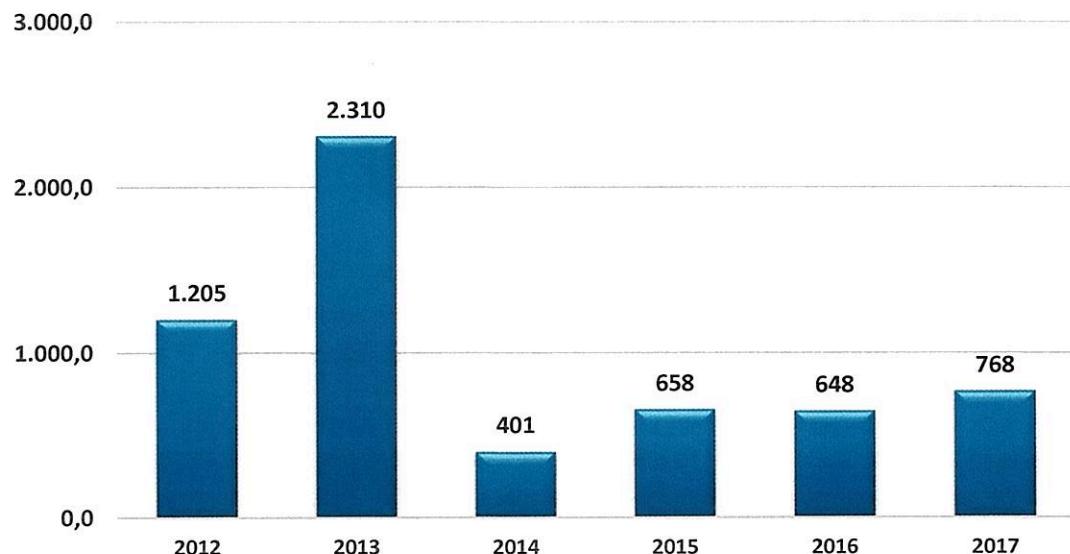
"Quantidades fornecidas sob contrato ao Banco Central do Brasil"

O contrato com o Banco Central, assinado em abril de 2017, contemplou, inicialmente, o fornecimento de 980 milhões de cédulas. Posteriormente, em razão de termo aditivo a esse contrato e celebração do segundo contrato, firmado em dezembro/2017, a produção alcançou a marca de 1,116 bilhão de cédulas.

## Atual Família de Moedas Brasileiras cunhadas pela Casa da Moeda do Brasil



Evolução da Produção de Moedas (em milhões)



"Quantidades fornecidas sob contrato ao Banco Central do Brasil"

Na fabricação de moedas, considerando os dois contratos firmados durante o ano de 2017, também foi alcançado o índice de realização de 100%, totalizando uma produção anual de 768,6 milhões de moedas, sendo 659,5 milhões no 1º contrato e 109,1 milhões no 2º contrato.

A CMB sempre exerce, com periodicidade anual, negociações prévias com o Banco Central objetivando reduzir incertezas e diminuir custos, a partir da previsibilidade quanto à demanda estabelecida para atendimento às necessidades do meio circulante nacional. Isto permite firmar os respectivos contratos para o fornecimento de cédulas e moedas em tempo hábil, assegurando melhores preços na compra de insumos, com redução de custos de estocagem, combinando mitigação de riscos operacionais e aproveitamento de oportunidades de mercado.

Como diferenciais de atendimento ao Banco Central, a estrutura da Casa da Moeda possibilita flexibilizar o *mix(combinação)* de produtos por denominação, com entregas semanais programadas, capacidade disponível de armazenamento para a custódia segura de cédulas e moedas, sem custos de estocagem, reduzindo a imobilização de capital por parte do Banco Central e os riscos relacionados à movimentação e transporte do meio circulante.

*W* *R* *B* 8

Nessas condições, a CMB tenha cumprido integralmente os contratos de Cédulas e Moedas referentes aos exercícios de 2016 e 2017, e também iniciou as negociações com o Banco Central para celebração dos contratos de fornecimento de cédulas e moedas em 2018.

Ainda assim, permanece vigente na CMB o monitoramento dos riscos e consequências relacionados a eventual aplicabilidade das disposições estabelecidas na Lei nº 13.416, de 23 de fevereiro de 2017, que autorizou o Banco Central a adquirir papel-moeda e moeda metálica fabricados fora do País por fornecedor estrangeiro, bem como das disposições da Resolução BCB nº 4.602, de 28 de setembro de 2017, que estabelece diretrizes para a aquisição de papel moeda e moeda metálica destinados ao serviço do meio circulante.

### Produção de Medalhas



Em 2017 entrou em funcionamento, na Seção de Medalharia, a Impressora Tampográfica o que permitiu a produção e lançamento de medalhas com detalhes coloridos por meio do processo de Tampografia. Foram então produzidas 29.368 medalhas, 30 comendas e 1.158 distintivos, resultando em faturamento na ordem de R\$1,7 milhão.

Em relação ao Clube da Medalha, existente desde 1977, vale registrar que reforçamos seu acervo mediante os lançamentos das Medalhas referentes aos 100 anos de nascimento de Abelardo Barbosa - Chacrinha, Romero Britto, São Jorge, Centenário das Aparições de Nossa Senhora de Fátima e 300 anos do Encontro da Imagem de Nossa Senhora Aparecida.

### Passaportes e demais impressos

#### Produção de Passaportes

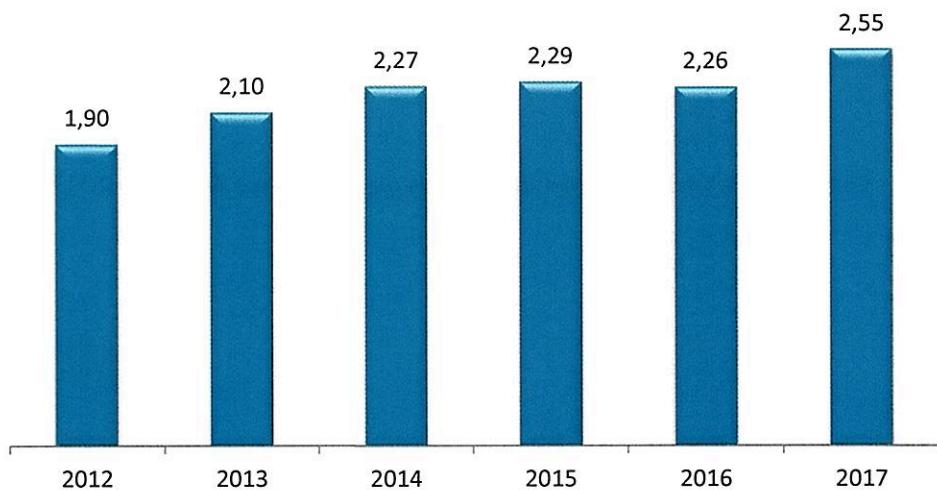


#### Passaportes DPF

Desde o ano de 2005, além da fabricação da caderneta, a CMB personaliza internamente o Passaporte Brasileiro para o Departamento de Polícia Federal - DPF, que atende aos padrões "ICAO" - International Civil Aviation Organization, possuindo elementos de segurança como fibras coloridas e reativas à luz ultravioleta, marca d'água e fio de segurança, além de ser impresso em offset e calcografia.

A cluster of handwritten signatures in blue ink. From left to right: 1. A signature that looks like 'J. P. B.' with a small '9' at the bottom right. 2. A signature that looks like 'P. B.' with a small '9' at the bottom right. 3. A signature that looks like 'B.' with a small '9' at the bottom right. 4. A signature that looks like 'A.' with a small '9' at the bottom right. 5. A signature that looks like 'M.' with a small '9' at the bottom right.

**Quantidade Vendida de Passaportes (em milhões de unidades)**



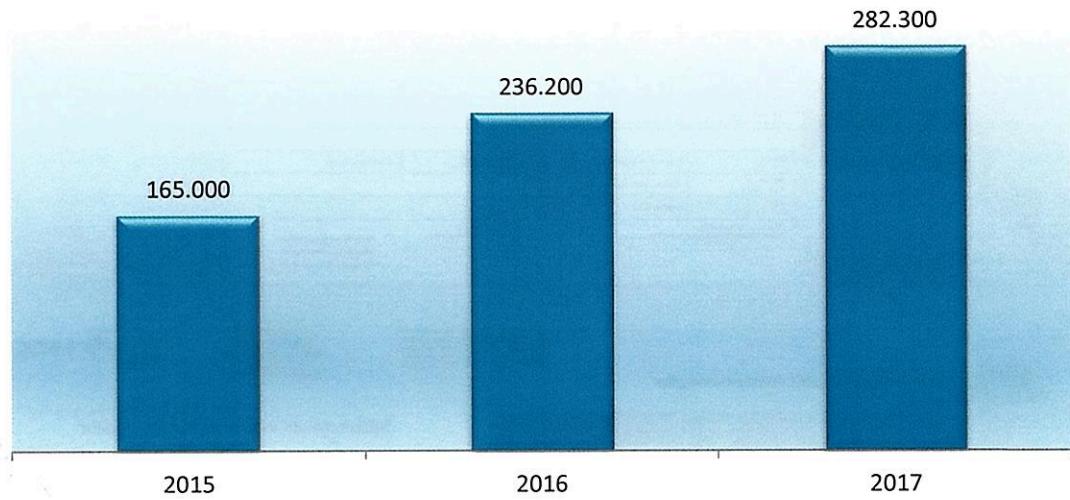
Conforme demonstra o gráfico acima, a Casa da Moeda do Brasil atingiu uma produção recorde de passaportes para o Departamento de Polícia Federal, de aproximadamente 2,55 milhões de cadernetas personalizadas, produzidas e expedidas.

Em setembro de 2017 foi assinado o novo contrato para produção de passaportes com o Departamento de Polícia Federal (DPF), no valor de R\$ 183,3 milhões.

#### **Passaportes MRE**

A CMB é responsável por produzir as cadernetas de passaportes para o Ministério das Relações Exteriores – MRE. Ao longo de 2017 foram produzidas 282.300 cadernetas de passaportes, caracterizando um aumento ao longo dos últimos anos, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

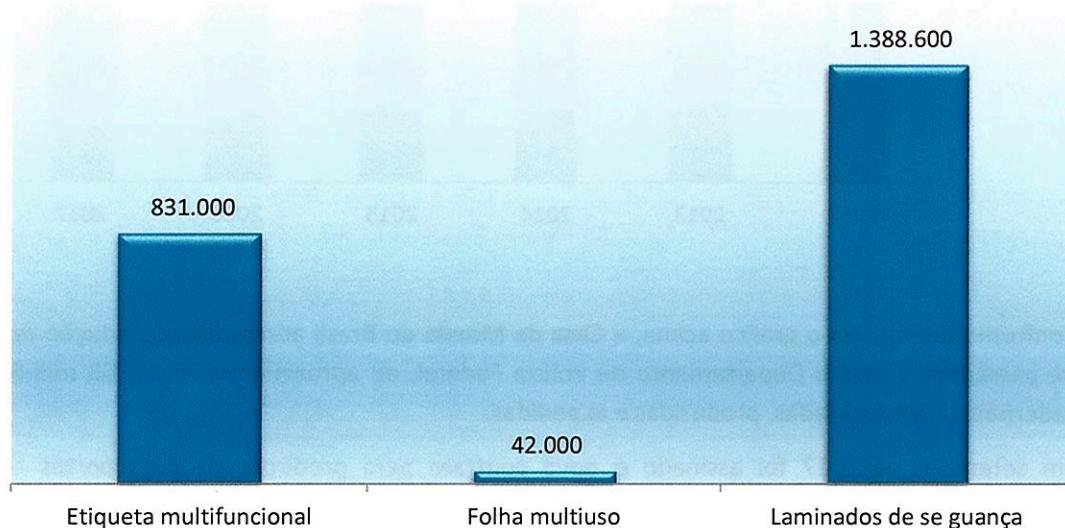
**Quantidade de Cadernetas de Passaportes MRE produzidas (em unidade)**



## Impressos de Segurança para o MRE

Além de produzir os passaportes para o MRE, a CMB é responsável por produzir documentos de segurança tais como: etiqueta multifuncional, folha multiuso e laminados de segurança. Abaixo pode ser verificada a quantidade produzida no ano de 2017.

### Quantidade produzida de impressos de segurança MRE em 2017 (em unidade)



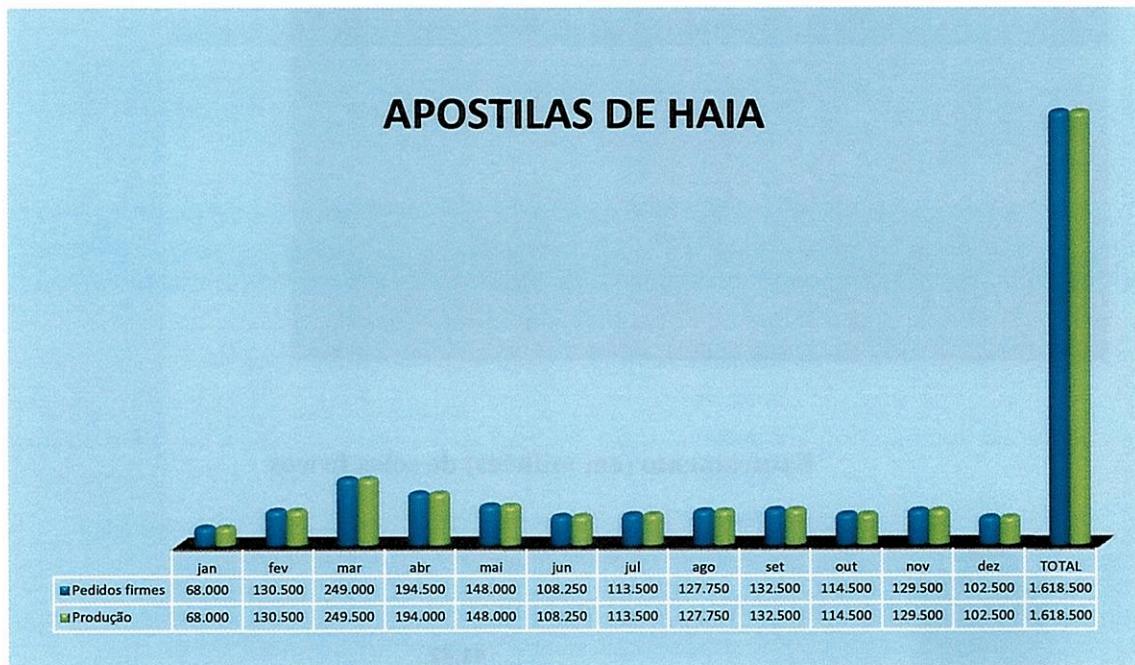
## Produção da Apostila da HAIA

[www.facebook.com/anoregbr](http://www.facebook.com/anoregbr)

[Saiba mais www.anoreg.org.br](http://www.anoreg.org.br)

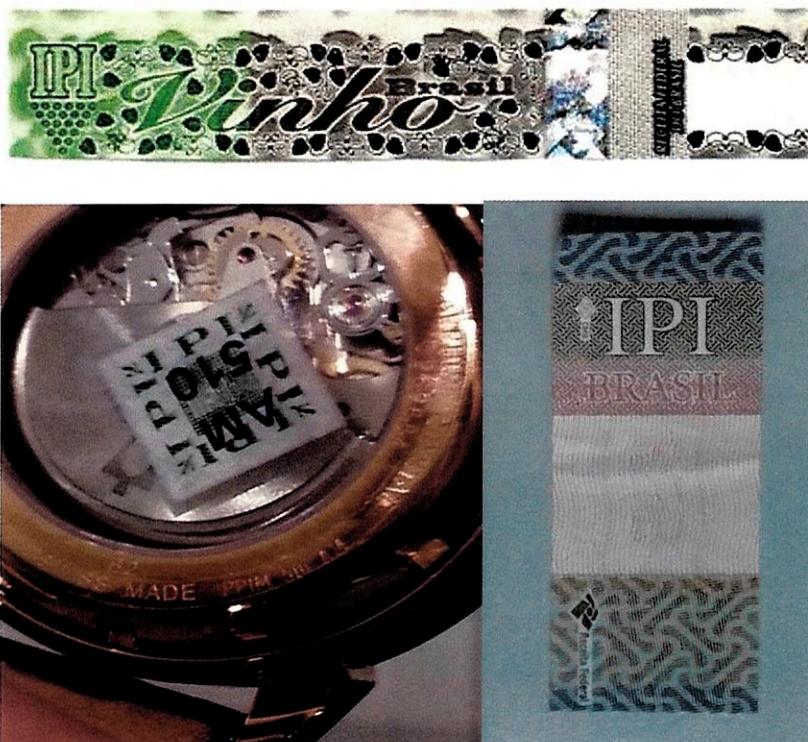
O documento consiste em um certificado utilizado em âmbito internacional como facilitador de transações comerciais e jurídicas, por consolidar informações necessárias para conferir validade a um documento público em outro país signatário do tratado. Desde o início do projeto até a data de hoje, a CMB faturou mais de R\$ 3,559 milhões. Há, ainda, previsão do aumento da demanda, considerando a habilitação de novos cartórios no sistema HAIA, conforme previsão do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

#### Quantidade Produzida de apostilas de Haia (em unidade)

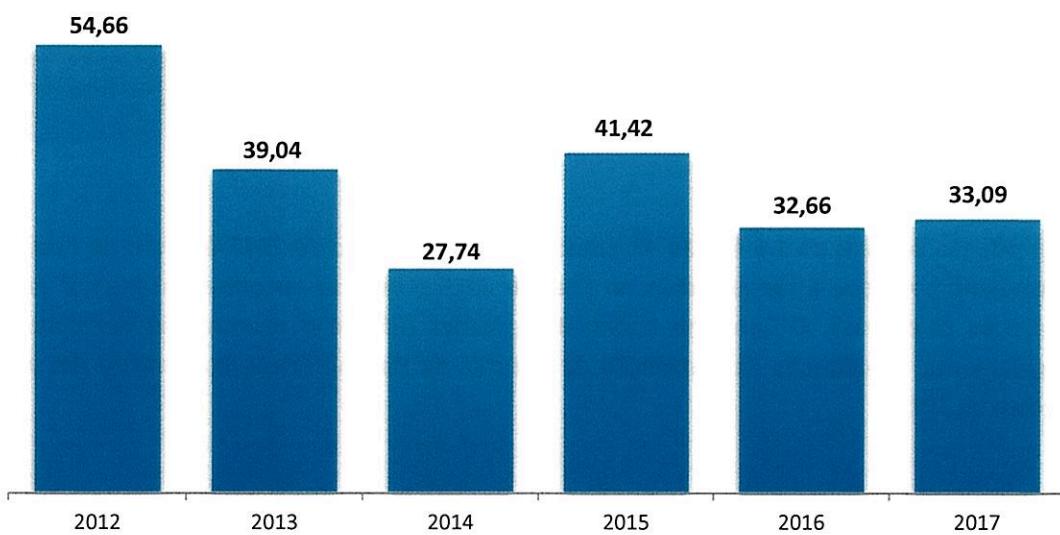


A produção de mais de 1,6 milhão de apostilas de Haia no ano de 2017 é ponto de destaque. O formulário começou a ser expedido no final de 2016 e hoje se encontra em grande parte dos cartórios pelo Brasil. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o responsável por coordenar e regulamentar a aplicação da Convenção da Apostila da Haia no Brasil, que entrou em vigor em agosto de 2016.

### Selos de Controle Fiscal (físicos)



### Faturamento (em milhões) de selos físicos



Em 2015 a Receita Federal do Brasil - RFB deixou de contratar a CMB para a produção e entrega dos selos físicos de controle de arrecadação fiscal (selos aplicados em produtos como cigarros, bebidas e relógios) às Delegacias Regionais, em consonância com a Lei nº 12.995, 18 de junho de 2014 e formalizou que a CMB entregue os selos diretamente aos contribuintes. Os valores das taxas pagas pelos contribuintes para utilização dos selos de controle passaram a ser destinados à Casa da Moeda.

*AM* *GB* 13 *MP*

Ao longo de 2016/2017, a CMB desenvolveu, sistema gerencial a ser utilizado via plataforma web, denominado “CMB FISCAL”. Esse sistema viabilizará a cadeia logística, com o escopo abaixo:

### **1. Contribuintes**

Os mais de mil contribuintes obrigados à utilização dos selos de controle efetuarão cadastros de suas demandas de selos, seus pedidos, protocolos de atendimento, recolhimento de DARFs e acompanharão a expedição dos pedidos;

### **2. CMB**

A área de negócio terá seu perfil de acesso para o gerenciamento das etapas acima citadas. As áreas de embalagem e expedição terão seus perfis de acesso para acondicionar os pedidos e expedi-los.

### **3. RFB**

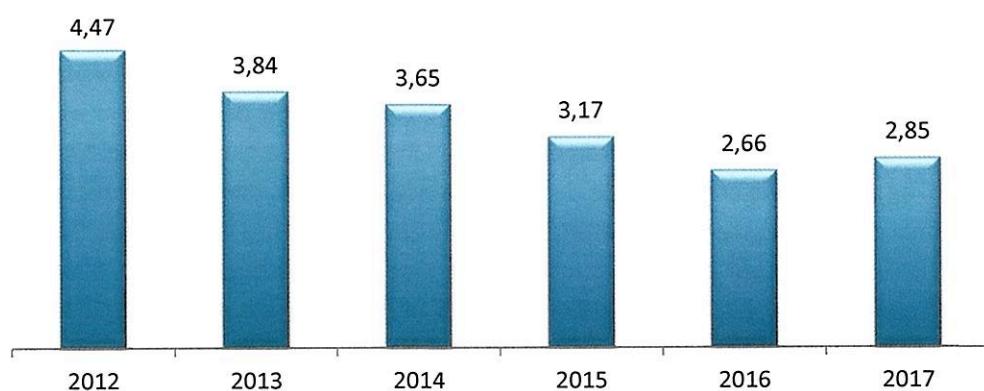
Os Auditores Fiscais da Receita Federal terão seu perfil de acesso para gerenciar os pedidos de importação e supervisionar todo o fornecimento dos selos.

Com a ação para redução de custos no ano de 2017, o Departamento retirou a tinta calcográfica qualificada, o que permitiu gerar uma economia de R\$ 4,1 milhões em 2017 no custo do produto no período compreendido entre agosto e setembro/2017.

#### **Selos de Controle Fiscal (rastreáveis)**

Em 2017, a quantidade de carteiras de cigarros controlada pelo Sistema de Controle e Rastreamento da Produção de Cigarros (SCORPIOS) foi de 2,85 bilhões\*, registrando um incremento de aproximadamente 7% em relação a 2016. Tal incremento representa uma inversão na curva de decréscimo da produção de cigarros nos países, a qual havia registrado queda nos últimos 5 anos.

**Quantidade controlada de cigarros – SCORPIOS (em bilhões)**



**Fonte: SCORPIOS Gerencial**

\* Cada carteira possui 20 cigarros.

Além disso, a CMB produziu em 2017 o quantitativo de 2,7 bilhões de selos físicos de cigarros, que são aplicados nas carteiras destinadas ao mercado nacional como parte integrante da solução de controle e rastreamentos do SCORPIOS.

No âmbito do contrato SCORPIOS a CMB vem constantemente intensificando as ações de fiscalização da prestação do serviço, visando a melhoria em sua qualidade e, consequente, satisfação da RFB e dos fabricantes de cigarros. Estas ações têm refletido, como efeito secundário, na conversão de valores monetários à CMB em decorrência da aplicação de sanções à Contratada quando constatadas falhas no serviço.

Com o término do Sistema de Controle da Produção de Bebidas – SICOBE a partir de 13/12/2016, foram realizadas já em 2017 diversas ações para a desmobilização de todo o Sistema, o qual abrangia aproximadamente 309 fábricas e 1194 linhas, distribuídas em 25 estados. Dada a complexidade da operação, em 2018 ainda continuarão as ações para o transporte destes equipamentos que foram desinstalados e que permanecem nas fábricas.

#### **Representantes Comerciais pelo Brasil e Exterior**

A documentação para contratação de representante comercial no exterior, mais especificamente, Peru, Venezuela e Paraguai está em fase final de tramitação interna, já tendo sido avaliada pela área jurídica. A mesma seguirá para análise final da Diretoria e assinatura.

Em relação a documentação referente à potencial contratação de representante comercial no território nacional, formada pela norma interna de administração (NA) e a minuta de contrato, a mesma já foi elaborada pela área comercial e tramitará para análise das áreas internas competentes.

O objetivo é permitir a utilização do representante nos casos em que se demonstre necessário o auxílio do mesmo para direcionamento da CMB nos segmentos de mercado onde o networking local é a principal via de acesso, permitindo, assim, a efetiva concretização de negócios, sem descuidar das diretrizes do código de ética e conduta da CMB.

## **4** Desempenho Econômico-Financeiro

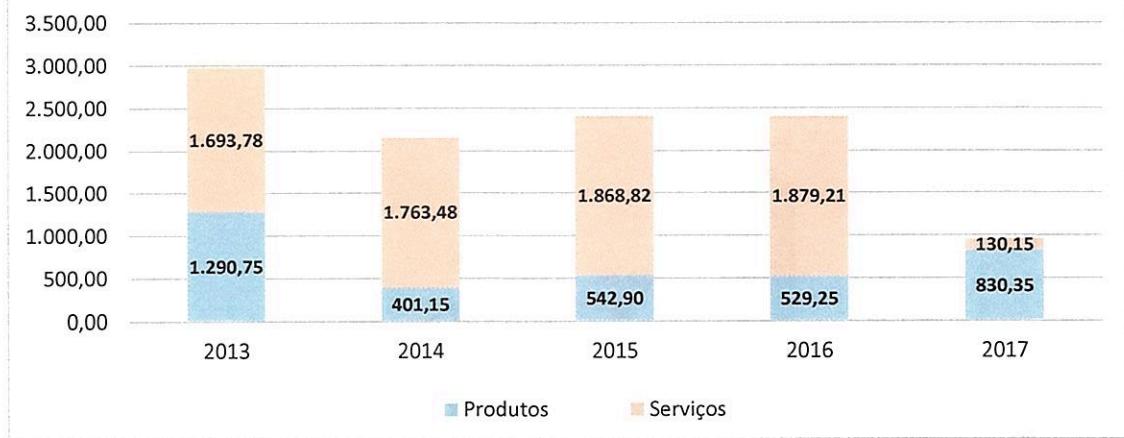
O exercício de 2017 foi penalizado pelo impacto negativo da interrupção da prestação de serviços relativo ao Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBE), determinado pelo Ato Declaratório Executivo - ADE Cofins nº 075, de 17/10/2016, que desobrigou o uso do referido Sistema (SICOBE), resultando em perda de Receita Operacional, estimada de R\$1,4 bilhão para o exercício, agravado pela continuidade da incerteza quanto ao recebimento do ressarcimento dos valores financeiros decorrentes da retenção de 30% das receitas provenientes do Sicobe, Scorpions e Selos Fiscais Físicos, por conta da publicação da Emenda Constitucional nº 93. O montante de valor monetário retido em 2016 foi de cerca de R\$ 550 milhões e em 2017 R\$ 231 milhões, fato que vem impactando negativamente o fluxo de caixa da empresa.

Entretanto, após manifestações de diversos órgãos internos da Administração Direta, a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) emitiu parecer ressaltando que a empresa deveria ser ressarcida dos gastos com as atividades que subsidiam a União no exercício do poder de polícia. A partir de então, a CMB vem adotando medidas para buscar o ressarcimento dos gastos que incorreram na execução das atividades afetas ao Sicobe e Scorpions, inclusive através de conciliação na Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal – CCAF, sendo proferida a admissibilidade do Processo 00688.001.004/2017-80 autuado pela CMB, onde a Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRFB, já foi instada a se manifestar sobre o tema.

### Evolução do Faturamento Bruto (em milhões)

Faturamento Bruto	2013	2014	2015	2016	2017
Produtos	1.290,75	401,15	542,90	529,25	830,35
Serviços	1.693,78	1.763,48	1.868,82	1.879,21	130,15
Total	2.984,52	2.164,67	2.411,51	2.408,46	960,50

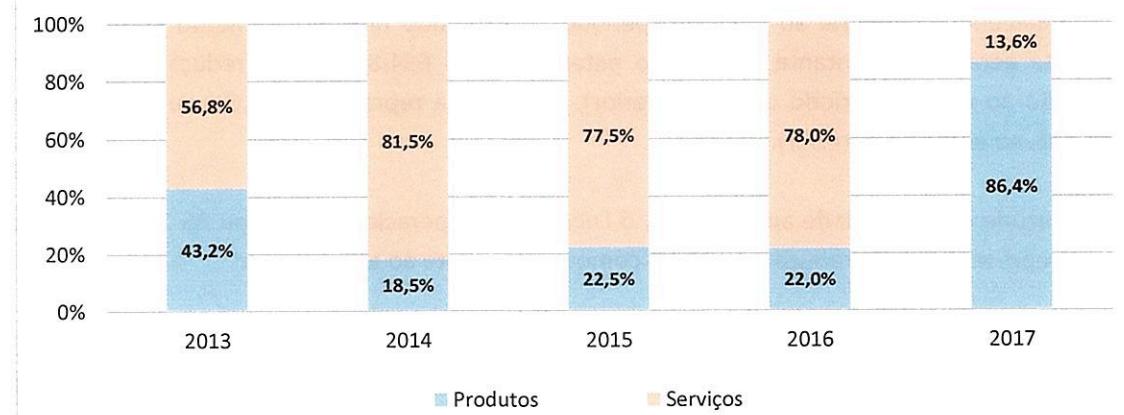
### Evolução do Faturamento Bruto (em R\$ milhões)



### Participação dos Produtos e Serviços no Faturamento Bruto (em %)

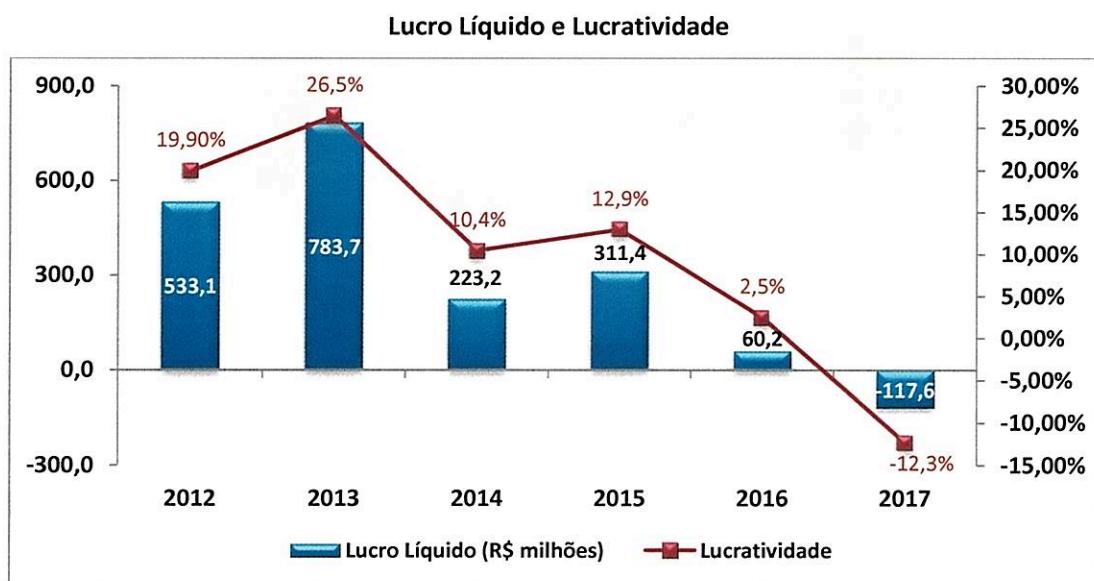
Faturamento Bruto	2013	2014	2015	2016	2017
Produtos	43,2%	18,5%	22,5%	22,0%	86,4%
Serviços	56,8%	81,5%	77,5%	78,0%	13,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Participação dos Produtos e Serviços no Faturamento Bruto



Resta evidenciado que o desempenho das Receitas Operacionais da CMB no exercício de 2017 foi profundamente afetado pela perda de faturamento estimado da ordem de R\$ 1,4 bilhão no exercício, diretamente relacionado à Interrupção da prestação de serviços relativo ao Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBE), decorrente do Ato Declaratório Executivo - ADE Cofins nº 075, de 17/10/2016, que desobrigou os estabelecimentos industriais envasadores de bebidas de utilizarem o referido Sistema (SICOBE), de que trata a Instrução Normativa RFB nº 869, de 2008, a partir de 13 de dezembro de 2016.

Consequentemente, em função da expressiva redução de faturamento, o resultado do exercício de 2017, registra um prejuízo líquido de R\$ 117,5 milhões (contra um lucro líquido de R\$60,2 milhões no exercício anterior), consignando uma lucratividade final de -12,3% (contra 2,5% do ano anterior), relacionado



A rentabilidade do patrimônio líquido médio foi de -5,4%. Já a Receita Líquida das Vendas de Produtos e Serviços atingiu o montante acumulado de R\$ 956,78 milhões.

Em contrapartida, o valor do Custo dos Produtos e Serviços Vendidos (CPV) teve seu reconhecimento integral ao longo do período, acarretando um descasamento com o valor da receita gerada. O montante alcançou o patamar de R\$ 694,8 milhões (redução de 62,8% em relação ao mesmo período do ano anterior), passando a representar 72,6% da Receita Líquida (77,7% no exercício anterior).

Em virtude da disparidade apresentada, o Lucro Bruto Operacional totalizou R\$ 261,9 milhões, o que representou uma redução de 51,2% comparativamente ao ano anterior.

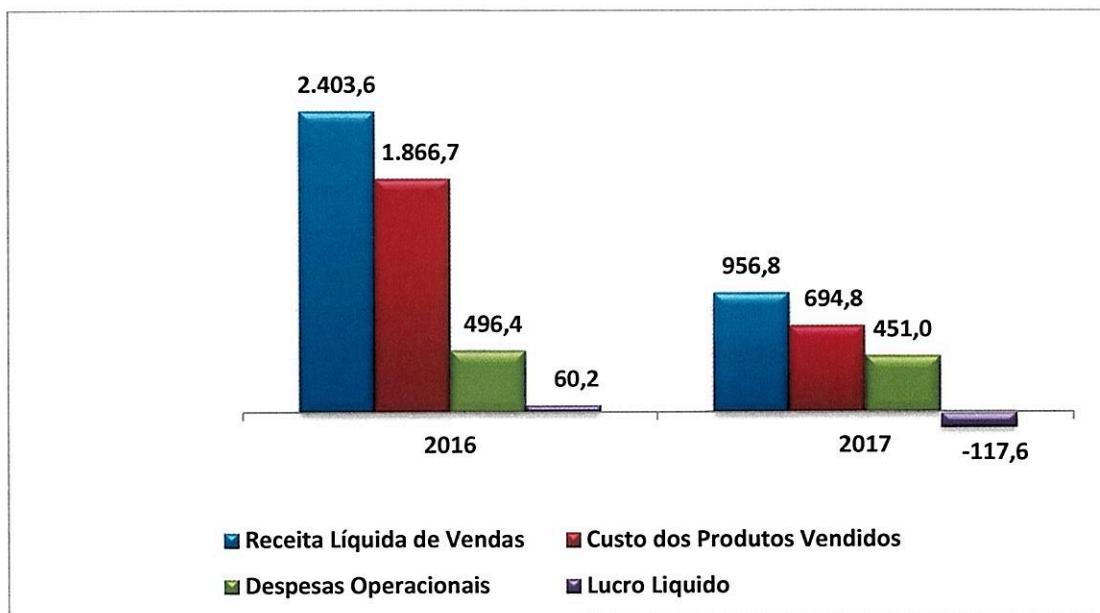
Com relação ao faturamento de cédulas e moedas para Banco Central, houve um aumento de 24,0% no seu valor total, sendo R\$ 319,2 milhões com as cédulas nacionais e de R\$ 306,0 milhões com as moedas nacionais.

17

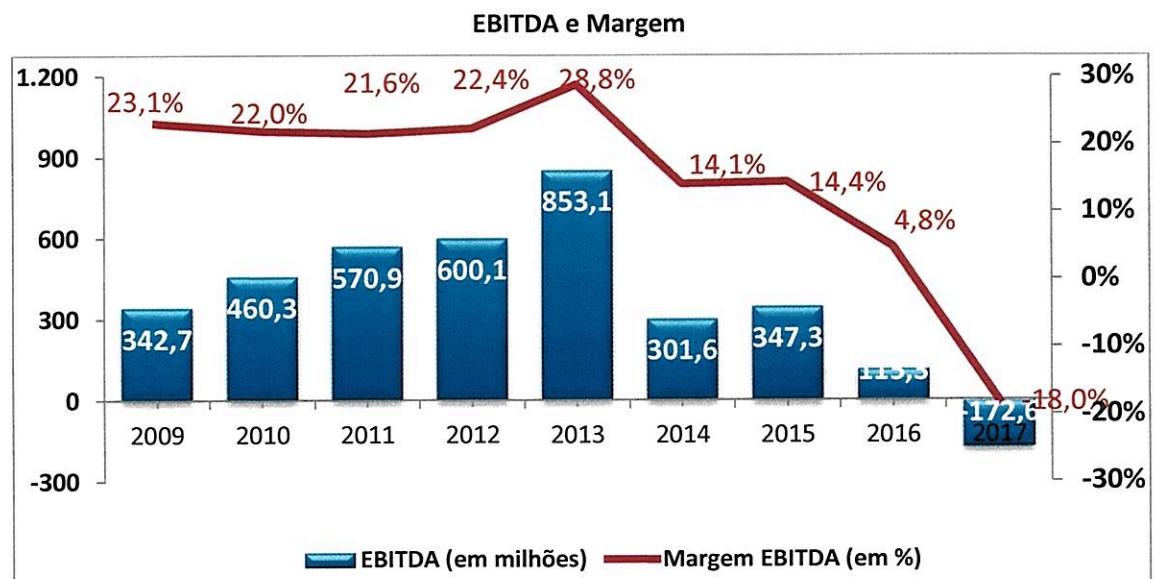
A produção de passaportes para a Polícia Federal, bem como para o Ministério das Relações Exteriores gerou um faturamento de R\$ 196,6 milhões (39,3% maior que no exercício anterior).

As Despesas Operacionais se mantiveram estáveis em comparação com o exercício anterior, totalizando R\$ 451,0 milhões, o que representa 47,1% da Receita Líquida do exercício.

Composição da Demonstração de Resultado (em R\$ milhões)



No que tange à capacidade de geração de caixa operacional apurada pelo EBITDA (Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), atingiu-se o montante negativo de R\$ 172,6 milhões (redução de R\$ 287 milhões em relação ao ano anterior), consignando margem EBITDA de -18,0% em 2017 contra 4,8% em 2016.



## 5

## Governança Corporativa

Seguindo as práticas de boa governança aplicadas durante o ano de 2017, a CMB vem se esforçando ao máximo para atravessar da melhor forma o momento de crise financeira do país, e para tanto, realizou a reestruturação do organograma da empresa. A ação gerou a extinção de três superintendências, 28 gerências e 100 cargos comissionados. Dessa forma, a reestruturação vai proporcionar à CMB uma economia de cerca R\$ 14,1 milhões ao longo de doze meses. O esforço de reduzir despesas e custos continua como prática constante para enfrentar esse momento de crise.

No campo da governança das aquisições, vale destacar que a CMB editou seu Regulamento Interno de Licitações e Contratos, aprovado pelo CONSAD na 246ª Reunião Ordinária, realizada em 26/06/2017, e que está inteiramente adequado ao novo regime jurídico das empresas públicas (Lei 13.303/16). Com isso, antes do prazo estabelecido na referida lei, a empresa já conta com regras e procedimentos adequados a sua dinâmica empresarial, e que conferem maior eficácia aos processos de licitação e contratação. O Regulamento está disponível na internet para consulta de qualquer interessado.

Com o objetivo de demonstrar o comprometimento de maior aderência às disposições estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), na Instrução Normativa Conjunta nº 001/2016, de 01 de maio de 2016, emitida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União, na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 e no Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a Alta Administração da CMB deliberou e aprovou a criação do Departamento de Governança Corporativa – DEGOV, com atribuições de zelar pelo Planejamento Estratégico da CMB, propor e manter atualizadas as Políticas de Conformidade e Gestão de Riscos, elaborar e acompanhar a execução da Gestão dos Controles Internos, Gestão de Riscos, Normas, Conformidade e Orçamento Empresarial, preparando e divulgando periodicamente aos Administradores da empresa os relatórios de acompanhamento e monitoramento do desempenho da CMB, subsidiando informações de suporte à tomada de decisão superior.

Nesse contexto, neste segundo semestre de 2017 o Departamento de Governança Corporativa – DEGOV já elaborou e apresentou à deliberação da Diretoria Executiva - DIREX e Conselho de Administração – CONSAD, as seguintes propostas de Políticas, Normas de Administração e Criação de Comitês:

- Política de Gestão de Pessoas; Aprovada pelo CONSAD em sua 252ª Reunião Ordinária, ocorrida em 08/12/2017;
- Política de Porta-Vozes da CMB; Aprovada pela DIREX em sua 40ª Reunião de Diretoria, ocorrida em 23/11/2017, e pelo CONSAD em sua 253ª Reunião Ordinária, ocorrida em 25/01/2018;
- Comitê de Gestão de Penalidades; Aprovada pela DIREX em sua 44ª Reunião de Diretoria, ocorrida em 20/12/2017;



19

Outro fator merecedor de destaque no âmbito da Governança da CMB é a recente obtenção da 1ª Certificação do Indicador de Governança (IG-SEST). O IG-SEST é um instrumento desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, que têm como objetivo o acompanhamento e avaliação contínuos do cumprimento, pelas empresas estatais federais, dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016 e diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, que visam implementar as melhores práticas de gestão e governança corporativa.

Neste 1º ano de implantação do IG-SEST, apenas 48 empresas estatais atenderam aos critérios estabelecidos pela SEST e forneceram as diversas informações e evidências para avaliação do nível de governança de cada empresa, o que resultou num ranking de estatais, que passará a ser divulgado anualmente pelo Ministério do Planejamento, em cerimônia específica para essa finalidade.

Relativamente à participação da CMB, dentre o universo de 48 empresas estatais, onde as classificações possíveis evoluem em 04(quatro) Níveis, de 1 até 4, onde o nível 1 representa o maior grau de excelência, e o nível 4 o mais baixo, a Casa da Moeda recebeu certificação de Nível 2 no 1º ciclo de avaliação do Indicador de Governança – IG-SEST, concluído em 31/10/2017. Cabe destacar que apenas 8 empresas atingiram o Nível 1 e outras 4 empresas, atingiram o Nível 2, dentre elas a CMB.

Sobre o *ranking* das estatais, merece destacar também o fato da CMB ter ficado abaixo apenas de Bancos e Sociedades de Economia Mista, como Banco do Brasil - BB, Banco do Nordeste do Brasil - BNB, Caixa Econômica Federal - CEF, Petrobras e Eletrobrás, que já cumpriam boa parte dos requisitos exigidos para as Sociedades Anônimas (S/A) e que agora serão obrigatórios também para as empresas públicas.

Como iniciativa para fomentar a cultura de compliance na empresa, pode-se mencionar o treinamento realizado pelo DEGOV para os fiscais do Departamento de Qualidade e Meio Ambiente, que contribuiu para reforçar a importância do trabalho da fiscalização da qualidade na empresa, e sua relação com o tema da ética e conformidade. A iniciativa foi o primeiro passo de um projeto que será ampliado em 2018 para formação dos primeiros “embaixadores de compliance” da CMB, encarregados de disseminar a cultura da ética e conformidade na empresa e servir de referência no respectivo departamento.

A Casa da Moeda continua a disponibilizar voluntariamente suas informações por meio de seu endereço na internet, bem como mantém ativo o Sistema de Informações ao Cidadão (SIC), integrante da estrutura da Ouvidoria da empresa, organizando e facilitando o acesso à informação, demonstrando o compromisso permanente com a transparência pública.

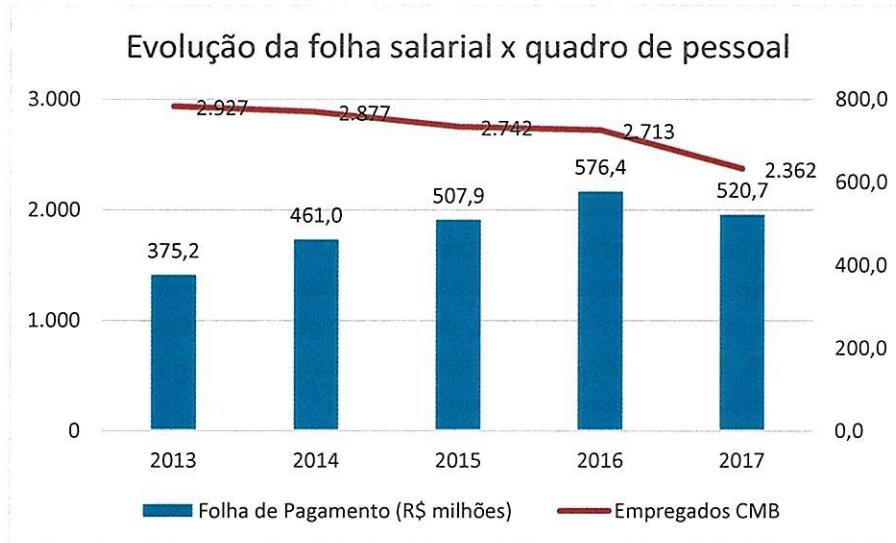
No segmento de Gestão de Pessoas, a CMB foi impactada por dois grandes eventos em 2017: A Reestruturação Organizacional e o Plano de Desligamento Voluntário.

### Evolução do Quadro de Pessoal e da Remuneração

A Reestruturação Organizacional ocorreu no mês de julho e impactou na redução de 102 funções comissionadas e economia mensal na folha de pagamento na ordem de R\$ 528,9mil (gratificação e encargos), a partir do segundo semestre de 2017, resultando em economia de aproximadamente R\$3,173 milhões em 2017.

A Casa da Moeda encerrou o exercício de 2017 com 2.362 empregados efetivos, incluindo requisitados e nomeados em cargos de livre provimento. Em relação ao ano anterior, houve uma redução de 350 empregados, destes 333 aderiram ao Plano de Desligamento Voluntário e foram desligados entre julho e novembro de 2017, reduzindo em 12% o quadro de pessoal, e redução mensal da folha de pagamento na ordem de R\$5,4 milhões, equivalente a R\$70,2 milhões após 12(doze) meses, não impactando a força de trabalho da empresa.

Em 2017, não foi realizada a avaliação de desempenho, pois, o Edital de Promoção e Progressão 2016/2017 foi impugnado e ainda não houve resolução quanto a celeuma judicial.



### Previdência Complementar

Durante o ano de 2017, a CMB aprovou a proposta de alteração dos regulamentos dos planos, previstos no Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, instrumento que foi firmado entre a CMB, a Fundação de Previdência da Casa da Moeda do Brasil (CIFRÃO) e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), com o intuito de promover o equacionamento do déficit do Plano de Benefício Definido Cifrão (PBCD). A proposta dos regulamentos ainda deverá passar pela análise final da PREVIC.

21

Também foram desenvolvidas ações visando a melhoria da governança corporativa da CIFRÃO, tais como:

- Orientação e assessoramento técnico aos membros indicados pela CMB nos Conselhos Deliberativo e Fiscal da entidade;
- Realização de auditoria interna periódica sobre as atividades da entidade, com suporte à implementação e acompanhamento de plano de ação para correção e mitigação de eventuais não conformidades;
- Transferência de processos e atividades antes realizados pela Assessoria Especial da Presidência para a estrutura corporativa da CMB, de modo que a AUDIT, o DEGOV e o DEGEP, adquiram expertise para o maior acompanhamento e fiscalização das atividades desenvolvidas pela entidade;
- Mudança no corpo técnico/operacional da entidade, bem como, indicação de novo Superintendente e Diretor de Seguridade.

### **Clima Organizacional**

Em 2017 não foi realizada uma nova pesquisa de clima organizacional devido à reestruturação ocorrida, bem como o decurso do PDV. Há a expectativa de realização da pesquisa em 2018.

### **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas/Competências**

Em 2017, a Casa da Moeda deu continuidade às ações educacionais iniciadas em 2016, englobando diversos temas, como Gestão pela Qualidade, Gestão de Negócios, Metalurgia e Ética.

Vale destacar também o início do curso interno de Gestão e Fiscalização de Contratos que tem o objetivo de instrumentalizar os gestores sobre as práticas internas de gestão.

O quantitativo de participações e de investimentos em treinamento no período de 2013 a 2017 está demonstrado abaixo:

(em R\$ mil)					
<b>TREINAMENTOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Participações	17.016	17.891	14.279	11.073	5.659
Investimentos (R\$)	1.542.929,84	1.282.305,02	745.107,00	900.991,22	721.696,48

Considerando a reestruturação ocorrida em julho/2017, a área de capacitação da empresa passou a ser gerenciada pelo DEGEP. Com as mudanças ocorridas, um novo olhar foi dado e algumas ações foram redesenhas, considerando a nova Diretoria e ainda o orçamento da empresa, o que acarretou numa redução nas participações em ações educacionais.

Para 2018, a CMB está elaborando um modelo de planejamento educacional que será pautado em 05 dimensões de conhecimentos: Liderança, Exigência Legal, Institucional, Técnica e Especialização. Ainda há a intenção de realizar um estudo para disponibilizar um Ambiente Virtual de Aprendizagem aos empregados da CMB, visando assim, atender de forma amplas as diversas dimensões propostas.

Encontra-se em fase de ajuste a elaboração da Trilha de Conhecimentos pautado nas competências e alinhado com o planejamento estratégico.

A CMB também tem a intenção de revisar o Plano de Cargos Carreiras e Salários e o Plano de Função Comissionadas e Assessoramento.

Estes documentos auxiliarão a elaboração dos próximos planejamentos educacionais.

## 7

## Dimensão Sociocultural

A Casa da Moeda atua de forma socialmente responsável e desenvolve ações que visam agregar valor social e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Algumas dessas iniciativas, desenvolvidas em 2017, estão descritas a seguir.

### Programa Jovem Aprendiz

A Casa da Moeda do Brasil em atendimento à Lei de aprendizagem participa do Programa Jovem Aprendiz, com geração de renda para as comunidades do entorno da Casa da Moeda (Bairros de Santa Cruz, Itaguaí e Seropédica). O objetivo do programa é não somente gerar renda para este público, mas também promover o desenvolvimento pessoal e capacitá-los para o mercado de trabalho. A proposta é que por meio de convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem - SENAI, o jovem aprendiz tenha formação técnico- profissional no curso de Assistente Administrativo.

O Programa tem duração de 12 a 14 meses de duração e assegura aos jovens aprendizes os direitos trabalhistas. Atualmente, a empresa atende a 92 (noventa e dois) jovens aprendizes, cumprindo assim a cota legal.

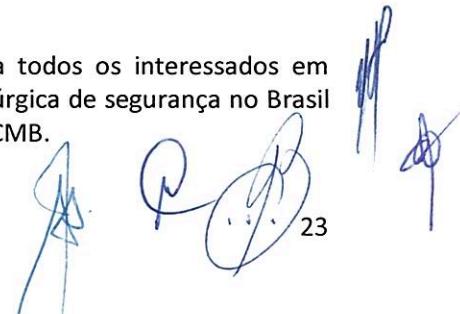
O candidato ao programa Jovem Aprendiz deve estar matriculado em instituição de ensino e frequentando a escola, caso não tenha concluído o ensino médio e ter idade entre 14 e 24 anos. A carga horária é de 4 (quatro) horas diárias, de segunda a sexta-feira, em um total de 20 horas semanais.

### Museu e Centro Cultural da Casa da Moeda do Brasil (MCMB)

A Casa da Moeda do Brasil é empresa de Estado, comprometida com ações de cidadania voltadas à democratização da cultura nacional e divulgação de seus produtos e de sua própria cultura tricentenária.

A instalação do MCMB no imóvel que abrigou o primeiro museu do país é emblemática e disponibilizará ao público em geral, e especialmente aos estudantes e profissionais das áreas de design e engenharia gráfica de segurança, numismatas e filatelistas, um local de fomento dos conceitos e da Cultura Moedeira, preenchendo finalmente a lacuna do "como se faz" dos produtos CMB, divulgando e fortalecendo a Marca CMB pela ação cidadã de criar e gerir um equipamento cultural de grande porte, o que se vê cada dia mais natural em diversos cases de sucesso de outras empresas de governo, tais como: Centro Cultural do Banco do Brasil, Museu dos Correios, Museu de Valores do Banco Central, Caixa Cultural, Centro Cultural da Justiça Federal e outros.

O MCMB deverá funcionar como um espaço dinâmico e aberto a todos os interessados em conhecer a história do desenvolvimento da indústria gráfica e metalúrgica de segurança no Brasil ao longo dos mais de três séculos de funcionamento ininterrupto da CMB.



Handwritten signatures and initials of officials, including a signature that appears to be 'P. J. B.' and the number '23'.

Nesse viés, o projeto museológico contemplará a realização de Exposições de longa duração sobre o conceito Casa da Moeda, bem como atrativas exposições temporárias de natureza técnica e artística, além de programação Cultural de Cinema e Teatro.

### **Clube da Medalha do Brasil**

Criado em 03 de março de 1977, o Clube da Medalha do Brasil fomenta o colecionismo de medalhas por meio do lançamento de peças comemorativas alusivas a fatos e acontecimentos que marcam a história de um povo, de uma raça e de uma nação.

Em 2017 a Casa da Moeda do Brasil realizou nove lançamentos do Calendário Medalhistico. Os temas, cuidadosamente escolhidos por uma comissão, foram: São Jorge, 100 Anos da Aparição de N. S<sup>a</sup> de Fátima, Homenagem ao Amor, 200 Anos do Hospital Militar de Recife, 70 anos da Federação do Comércio de Bens Serviços e Turismo da Bahia (FECOMÉRCIO), 300 Anos de N.S<sup>a</sup> Aparecida, 100 Anos do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), 100 Anos de Nascimento de Abelardo Barbosa (Chacrinha) e Romero Britto. Entre os lançamentos citados, destaca-se a medalha de N. S<sup>a</sup> Aparecida, a primeira a utilizar a tecnologia de tampografia, que permite colorir as medalhas.

Além do Calendário Medalhistico, foram lançadas medalhas, sob encomenda, para seis clientes: Câmara de Araxá, Instituto Rio Branco, Ministério da Cultura, Ministério Público Federal, Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro e Medicina UFRJ.

## **8**

### **Sustentabilidade**

Consciente de sua responsabilidade socioambiental, a Casa da Moeda busca desenvolver ações que equilibram o crescimento econômico com a proteção do meio ambiente, garantindo que as gerações futuras tenham acesso aos mesmos recursos naturais disponíveis nos dias de hoje.

São apresentados a seguir alguns projetos e programas desenvolvidos e/ou continuados em 2017, que demonstram o compromisso da CMB com o desenvolvimento sustentável.

#### **Gestão de Efluentes Líquidos**

A CMB mantém em seu parque fabril estações de tratamento de efluentes industriais e sanitário, oriundos das atividades metalúrgicas, gráficas, dos laboratórios químico e de controle de qualidade, das áreas de utilidades, dos restaurantes e das atividades humanas. O objetivo dos tratamentos é a adequação dos efluentes aos parâmetros definidos em legislação. Além de adequar os efluentes, a CMB busca minimizar o impacto ambiental de suas atividades.

A Estação de Tratamento de Efluente Industrial (ETEI) trata os efluentes industriais gráficos da produção de cédulas e de outros impressos de segurança, recuperando até 90% da solução de limpeza, economizando, assim, água e produtos químicos que compõem a solução. Desde o início da operação, em maio de 2013, até o final do ano de 2017, já foram economizados 43,73 milhões de litros de água, o equivalente a 17,5 piscinas olímpicas.

Para o efluente (esgoto) sanitário, está em andamento a construção da Estação de Tratamento de Efluente Sanitário (ETE Sanitário) e o sistema de reuso de água tratada. Esta ETE Sanitário terá a capacidade de tratar todo o esgoto gerado no parque industrial e nas áreas administrativas em Santa Cruz e será capaz de convertê-lo em água de reuso, para uso em processos industriais, irrigação de jardins, lavagens de pisos e de veículos e em descargas sanitárias. A geração de água de reuso é estimada em 330.000 litros/dia e, quando estiver pronto, a CMB deixará de utilizar esta quantidade de água da concessionária, deixando-a disponível para a população em geral. Esta quantidade de água é capaz de suprir o consumo de 3.000 pessoas (usando como base o consumo da ONU de 110 litros de água por pessoa por dia).

### **Gestão de Resíduos Sólidos**

A CMB dispõe de uma Central de Resíduos em uma área de cerca de 5 mil metros quadrados, com instalações modernas e construídas segundo diretrizes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) para armazenagem temporária de resíduos Classe I – Perigosos e Classe II – Não Perigosos, incluindo os resíduos recicláveis.

Como resultado do incremento de estudos para soluções mais sustentáveis para destinação final dos resíduos sólidos gerados em seu Parque Fabril, a CMB enviou, em 2017, cerca de 1.200 toneladas (53,7% do total de resíduos sólidos gerados) para os processos de Reciclagem, Refino de Óleos, Coprocessamento em Fornos para Produção de Cimento e Compostagem para produção de adubos orgânicos.

Alinhada aos princípios e metas do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), e em cumprimento ao Decreto nº5940/2006, a CMB mantém participação ativa no Programa de Coleta Seletiva Solidária, através de doação de resíduos recicláveis à Cooperativas de Catadores. Em 2017, a CMB doou em torno de 130 toneladas para as cooperativas, contribuindo para a inclusão social e econômica desses trabalhadores.

### **Gestão de Emissões Atmosféricas**

#### - Monitoramento de Emissões de Fontes Fixas:

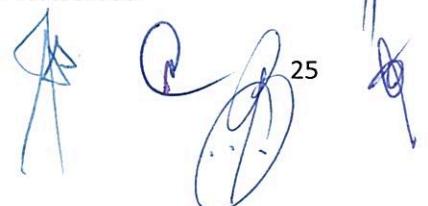
Semestralmente, a CMB realiza a medição e análise das emissões atmosféricas das principais fontes fixas de gases poluentes, decorrentes da sua atividade industrial. As medições e o relatório são feitos de acordo com as diretrizes constantes no Programa de Monitoramento de Emissões de Fontes Fixas Para a Atmosfera (PROMON AR), estabelecido pelo Instituto Estadual do Ambiente – INEA, conforme condicionante da Licença de Operação e Recuperação (LOR).

#### - Inventário de Emissões de gases do Efeito Estufa (GEE):

A CMB é integrante do Programa Brasileiro GHG Protocol, tendo elaborado e publicado o inventário anual de emissões de gases de efeito estufa (GEE) no Registro Público de Emissões, nos anos de 2013 a 2017. Os dados dos inventários foram verificados por organismos de terceira parte acreditados, agregando mais credibilidade e qualidade no processo de mensuração e relato das emissões de GEE. A CMB obteve a Qualificação na categoria Ouro para todos os seus Inventários de GEE.

### **Projeto de Reflorestamento**

Com o objetivo de neutralizar as emissões de gases do efeito estufa (GEE) decorrentes de suas operações, a CMB firmou, em 2013, um Termo de Compromisso para Implantação do Programa “Carbono Zero”, uma iniciativa voluntária para implementação do projeto de reflorestamento na Reserva Biológica União, localizada no Estado do Rio de Janeiro. Após o plantio de 205 mil mudas nativas da Mata Atlântica, 56% de toda a área degradada da reserva foi restaurada.



Tal iniciativa possibilitará a ampliação do habitat do Mico-Leão-Dourado, espécie de primata endêmico da região e que está ameaçada de extinção, que também é retratado na cédula de R\$ 20, fato este que reforçou a escolha da Reserva pela CMB para execução do reflorestamento. Outros benefícios apresentados com o plantio das mudas incluem a formação de nuvens, a reflexão solar e a redução significativa de CO<sub>2</sub>, através da absorção deste elemento pela flora no processo de fotossíntese.

### **Certificação FSC**

Em 2016, a Casa da Moeda conquistou a certificação FSC, organização não governamental de atuação internacional representada no Brasil pelo Conselho Brasileiro de Manejo Florestal. Tal certificação tem sido exigida por clientes e vista pelo mercado como uma garantia de produção responsável.

Em 2017 a empresa passou por uma auditoria que buscou verificar a aderência da empresa à norma FSC. O que garantiu a manutenção da certificação FSC da Casa moeda, com possibilidade de ampliação do escopo futuramente.

### **Certificações ISO 9001, ISO 14001 E OHSAS 18001**

A empresa passou por auditoria para recertificação dos sistemas de gestão baseados nas normas ISO 14001 e OHSAS 18001, que especificam requisitos mínimos para Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) respectivamente.

O número de não conformidades apresentou expressivo declínio em relação à auditoria de certificação de 2015, passando de 56 para apenas 6 na recertificação do exercício 2017, demonstrando a melhoria contínua e aperfeiçoamento desses sistemas de gestão.

Quanto ao certificado ISO 9001, que trata do sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), no qual a Casa da Moeda é certificada desde 1997, a empresa demonstra um sistema já maduro, se atualizando a cada nova versão da Norma.

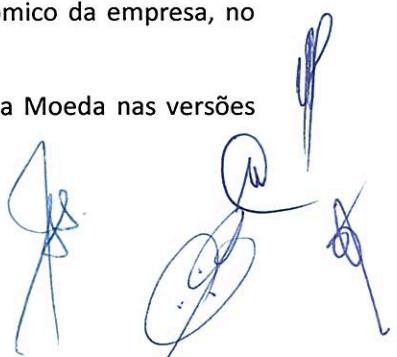
As Normas ISO 14001 e ISO 9001 sofreram atualizações em 2015 e a CMB, e a CMB vem se preparando para a migração de versão que deve acontecer até abril de 2018, antes do vencimento dos nossos certificados.

### **Relatório de Sustentabilidade**

Em 2017, a Casa da Moeda publicou seu primeiro relatório de sustentabilidade baseado na Global Reporting Initiative (GRI), uma instituição internacional que define diretrizes padronizadas para a elaboração do documento e tem como objetivo informar o que, de fato, importa aos nossos públicos de interesse, dando maior publicidade dos resultados da empresa, além de transparência para gestão da organização.

A CMB é a primeira Casa da Moeda no mundo a publicar o Relatório de Sustentabilidade 100% no modelo GRI-G4, que atualmente é considerado o mais completo e mundialmente difundido. Essa edição reúne informações sobre o desempenho social, ambiental e econômico da empresa, no período de 1º de janeiro de 2015 a 31 de dezembro de 2016.

É possível acessar o arquivo com a íntegra do relatório no site da Casa da Moeda nas versões português, inglês e espanhol.



Embora o ano de 2017 tenha sido adverso para a CMB, principalmente em função da ocorrência de fatores exógenos que repercutiram em perda expressiva de receita operacional e que trouxe repercussão direta no desempenho da Casa da Moeda no exercício, a alta administração e os empregados atuaram de forma integrada e compromissada no sentido de reduzir gastos, custos e despesas, inovar e melhorar os processos internos de modo a obter ganhos de eficiência e eficácia que recuperem a competitividade da CMB a partir de 2018.

Nessas condições, para alcançar a sua nova Visão de Futuro, a Casa da Moda do Brasil continuará, de forma permanente, a adotar ações que alavanquem a competitividade da empresa, atendam e superem as expectativas de seus clientes atuais e, nesse sentido, aprofunde as medidas já implementadas com projetos inovadores, na busca de soluções em produtos e serviços que conquistem novos clientes, sejam eles do mercado brasileiro ou internacional, público ou privado, ampliando e diversificando seu portfólio de produtos, serviços e clientes.



ALEXANDRE BORGES CABRAL  
PRESIDENTE  
C.P.F. Nº 213.810.973-91



CESAR AUGUSTO BARBIERO  
DIRETOR DE INOVAÇÃO E MERCADO  
CPF. Nº 977.125.408-10



ABELARDO DUARTE DE MELO SOBRINHO  
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO  
C.P.F. Nº 260.056.467-53



JEHOVAH DE ARAUJO SILVA JUNIOR  
DIRETOR DE OPERAÇÕES  
C.P.F. Nº 814.513.507-91



VAGNER DE SOUZA LUCIANO  
DIRETOR DE GESTÃO  
C.P.F. Nº 473.420.481-00