



Relatório da Administração

Exercício 2015



CASA DA MOEDA
DO BRASIL

Sumário

- 1 A EMPRESA
- 2 MODERNIZAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL
- 3 MERCADO EXTERNO
- 4 DESEMPENHO OPERACIONAL
- 5 DESEMPENHO ECONÔMICO - FINANCEIRO
- 6 DESTINAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
- 7 GOVERNANÇA CORPORATIVA
- 8 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
- 9 DIMENSÃO SOCIOCULTURAL
- 10 SUSTENTABILIDADE

Fundada em 8 de março de 1694, a Casa da Moeda do Brasil (CMB) é uma das mais antigas instituições públicas do Brasil. Entre suas atribuições legais estão a fabricação, em regime de exclusividade, de papel moeda, moeda metálica, selos postais, moedas comemorativas, cadernetas de passaporte e as atividades de controle fiscal de que tratam os arts. 27 a 30 da Lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007 (Sistema de Controle de Bebidas – Sicobe), e o art. 58-T da Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003 (Sistema de Controle e Rastreamento de Cigarros – Scorpis).

O grau de excelência e o constante investimento em tecnologia possibilitaram à empresa se especializar no fornecimento de soluções de segurança. A Casa da Moeda conta hoje com equipamentos de última geração, com capacidade instalada para fabricação de cerca de 4,2 bilhões de unidades de cédulas e de até 4 bilhões de moedas por ano, em três turnos de trabalho.

Em 2015 a empresa foi reestruturada por unidades de negócio, com o objetivo de torná-la mais competitiva, ágil e eficiente. A segmentação possibilita o atendimento especializado aos clientes e a alocação de recursos mais consciente.

O desempenho da empresa pode ser analisado a partir do incremento observado nos resultados do exercício. O faturamento subiu 11,4% e o lucro líquido, 39,5%; a lucratividade foi de 12,9% e a rentabilidade do patrimônio médio, 15,5%. A CMB vai repassar R\$ 113 milhões para o Governo Federal, sob a forma de dividendos, montante que poderá ser aplicado em diversas iniciativas voltadas ao desenvolvimento do País.

A Casa da Moeda, como empresa responsável, preocupa-se com a proteção da saúde humana, dos recursos naturais e do meio ambiente. Essa preocupação vai além dos limites mínimos estabelecidos em lei. Em 2015, a empresa conquistou as certificações ISO 14001 e OHSAS 18001, além do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça. Ademais, está trabalhando para receber o selo *Forest Stewardship Council* (FSC).

Nesse contexto, vale registrar a produção das medalhas de premiação dos atletas dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos da Rio 2016, que terão em sua composição uma porcentagem de metal oriundo da reciclagem de equipamentos eletrônicos. A Casa da Moeda é fornecedora oficial dos Jogos e tem um papel importante para a realização do evento: todo o processo de produção de medalhas olímpicas, medalhas paralímpicas, medalhas de participação, diplomas de premiação, certificados de participação e certificados comemorativos será feito pela CMB. Ao todo, serão 4.924 medalhas de premiação e 75.000 de participação.

Uma empresa de história tricentenária precisa se renovar continuamente para manter sua trajetória de ascensão. O exercício de 2015 apresentou desafios que colaboram para posicionar a empresa em um patamar diferenciado de desempenho e visibilidade.

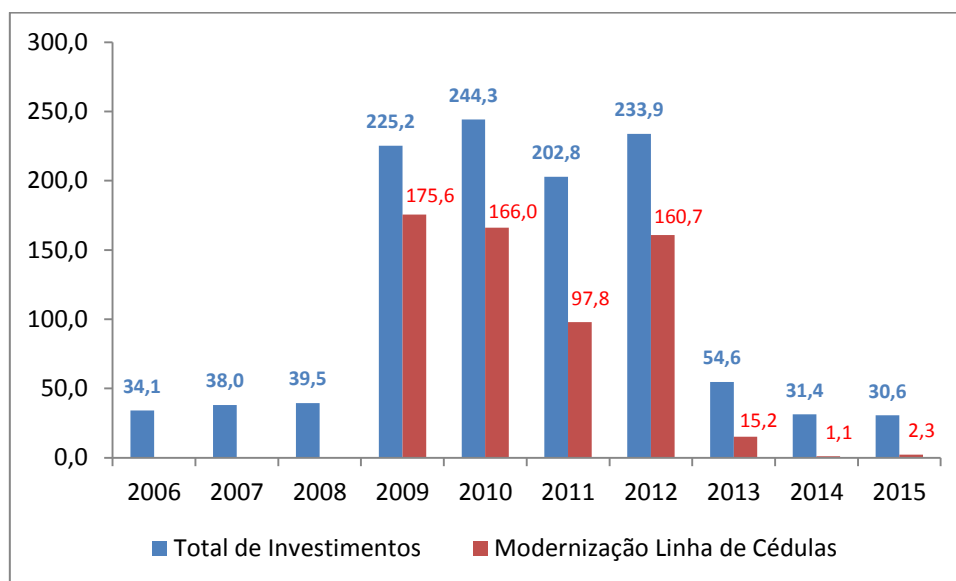
2 MODERNIZAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL

A Casa da Moeda do Brasil busca satisfazer as necessidades dos clientes, relacionando especificações, qualidade e prazo de entrega do produto ou serviço às suas expectativas. Para isso, se faz necessário garantir que a tecnologia empregada em processos, produtos e serviços esteja alinhada às tendências do mercado de atuação da empresa.

No exercício de 2015, foram investidos R\$ 18 milhões na aquisição de novos equipamentos e R\$ 12,6 milhões na manutenção e adequação do Parque Fabril, totalizando o montante de R\$ 30,6 milhões pelo regime de competência.

A partir do gráfico a seguir, pode-se depreender que houve um aumento substancial do investimento entre os anos de 2009 e 2012, período em que ocorreu a modernização das linhas de fabricação de cédulas, na ordem de R\$ 600 milhões. Em continuidade a esse projeto de modernização, foram investidos R\$ 18,6 milhões entre 2013 e 2015 na aquisição de equipamentos complementares. Os demais valores foram aplicados na manutenção da infraestrutura do parque industrial.

Desempenho dos Investimentos (R\$ Milhões)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

Primando sempre pela qualidade e confiabilidade de seus produtos, a CMB concluiu em 2015 a instalação de um sistema para eliminar as cédulas defeituosas previamente marcadas pelo equipamento de numeração de todas as linhas de produção.

Também está sendo implantado o equipamento “Forno de Atmosfera Controlada a Vácuo”, cujo montante investido é de R\$ 1,3 milhão, destinado ao tratamento térmico de cunhos para produção de moedas de circulação, moedas especiais, medalhas e, ainda, ferramentas em geral que requeiram beneficiamento em função do emprego a que se destinam.

Tal equipamento irá promover a substituição paulatina dos tratamentos térmicos, atualmente realizados em banhos de sais de cianeto, eliminando riscos com relação à segurança e à saúde dos operadores, propiciando, também, maior proteção ao meio ambiente. Esta ação viabilizará a ampliação do quantitativo de fornecedores e de tipos de aço a serem adquiridos. Além do mais, o forno contribuirá para o aumento da produtividade dos cunhos para produção de moedas especiais, tendo em vista a preservação da qualidade da superfície das aludidas ferramentas.

3

MERCADO EXTERNO

Em 2015, foram produzidas e exportadas para a Argentina 104 milhões de cédulas de 100 Pesos, resultando em um faturamento de aproximadamente R\$ 13 milhões. Foram recebidas, ainda, consultas para a produção de cédulas de 20 Pesos e de 100 Pesos argentinos, que, uma vez confirmadas, trarão impacto positivo no faturamento do exercício de 2016.

Ao longo do ano, foram identificadas licitações para a produção do Bolívar na Venezuela e de Pesos na Colômbia. Também houve contato de representante do Panamá que informou a mudança do padrão monetário com previsão de fornecimento para 2016 a 2019, o que pode representar uma oportunidade futura de fornecimento.

Quanto ao mercado de passaportes, aconteceram licitações para Bolívia, Costa Rica e Peru e, por motivos diversos, a CMB ficou impossibilitada de participar. Ocorreu, também, investida para o estabelecimento de contratos com Bahamas e República Centro-Africana nos segmentos de cartões e identificação, respectivamente. A negociação com Bahamas encontra-se em andamento e com a República Centro-Africana foi suspensa devido ao início de guerra no país.

De forma geral, a necessidade de instituição de representante tem figurado como uma condição para viabilizar a participação da empresa em negociações externas para os diversos produtos, considerando que esse agente colabora para o monitoramento das oportunidades de negócio, ou ainda para sua criação. A fim de solucionar a questão, foi instaurada uma Comissão destinada à contratação de representantes legais ou comerciais. Nesse sentido, a recente criação de assessoria internacional também visa promover a prospecção de venda no mercado internacional.

Aproveitando a capacidade instalada, as oportunidades de negócio identificadas e atual conjuntura econômica com forte desvalorização cambial, a orientação estratégica da empresa para o próximo ano está direcionada à busca de novos mercados.

4

DESEMPENHO OPERACIONAL

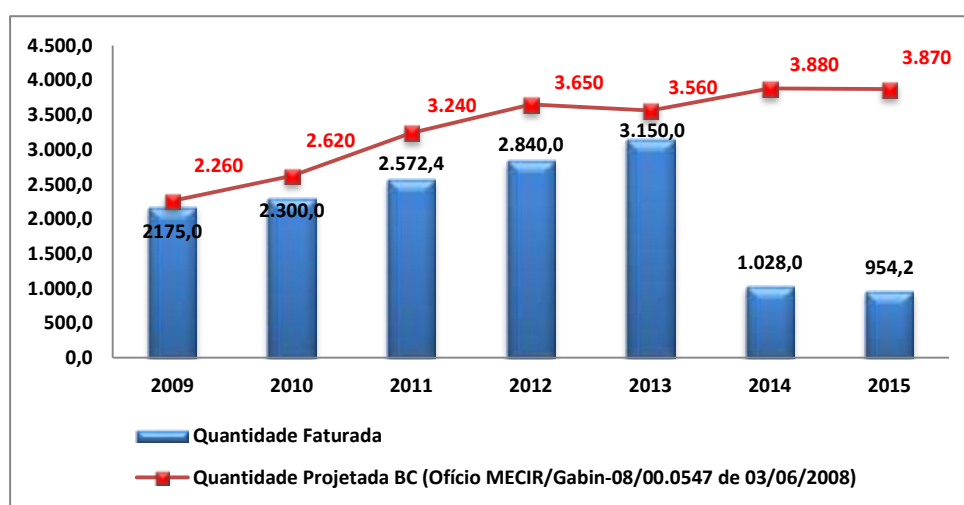
A Casa da Moeda modernizou seu parque industrial em função da demanda projetada em 2008 pelo Banco Central e levando em conta a vida útil da nova família de cédulas do Real. Nesse sentido, as linhas de fabricação de cédulas e moedas contam com equipamentos de

última geração, com capacidade instalada para fabricação de cerca de 4,2 bilhões de unidades de cédulas e de até 4 bilhões de moedas por ano, em três turnos de trabalho.

O Programa de Produção e Vendas da CMB para o ano de 2015 contemplou, inicialmente, o fornecimento de 1,1 bilhão de cédulas e 776 milhões de moedas para o Banco Central do Brasil.

Na fabricação de cédulas, foram produzidas 954 milhões de unidades, alcançando um índice de realização 86,4% em relação ao quantitativo orçado (queda de 7,2% em relação ao ano anterior). Os principais motivos que culminaram no não cumprimento integral do programa estabelecido estão relacionados a problemas na aquisição ou na qualidade dos insumos adquiridos.

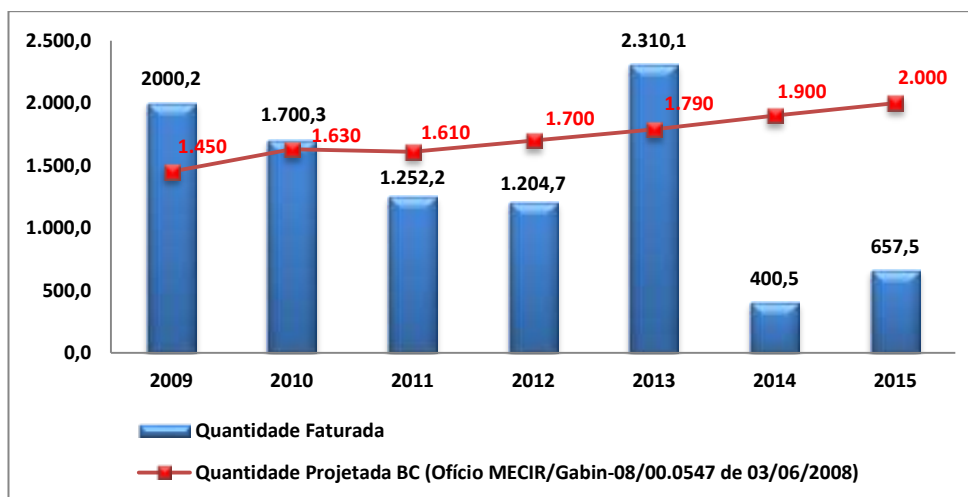
Cédulas – Faturado x Projetado (em milhões)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto à DICEM.

No que tange às moedas nacionais, foram produzidos e vendidos 657 milhões de unidades, o que corresponde a 84,7% do total orçado e confirmado para o exercício (volume superior em 64,2% na comparação com o ano anterior).

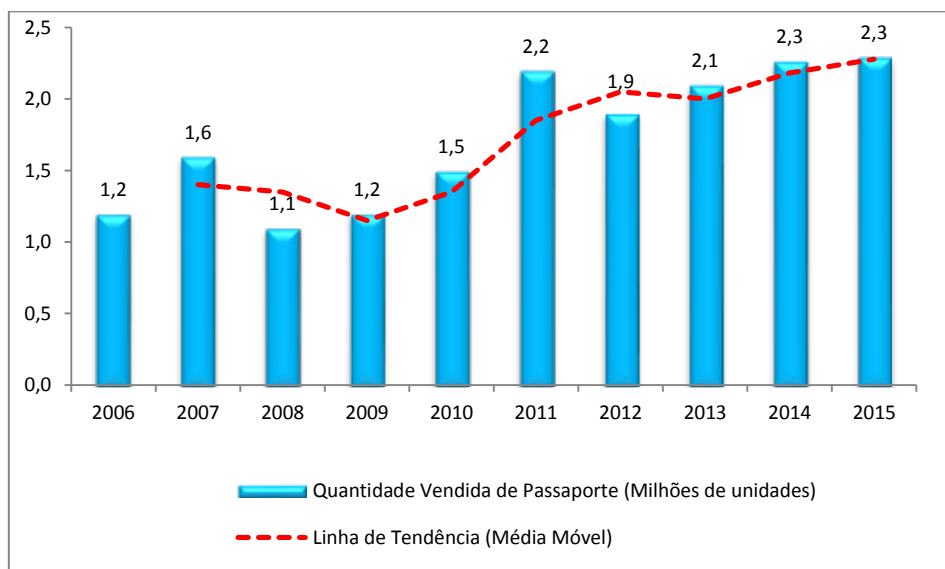
Moedas – Faturado x Projetado (em milhões)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto à DICEM.

Na linha de fabricação de passaportes comuns, a demanda foi de 2,3 milhões de unidades, superior em 1,2% no comparativo com o ano anterior, caracterizando uma tendência de estabilidade, se analisada ano a ano. Ressalta-se que, em julho de 2015, foram produzidos os primeiros passaportes comuns com validade de até 10 anos.

Quantidade Vendida de Passaportes

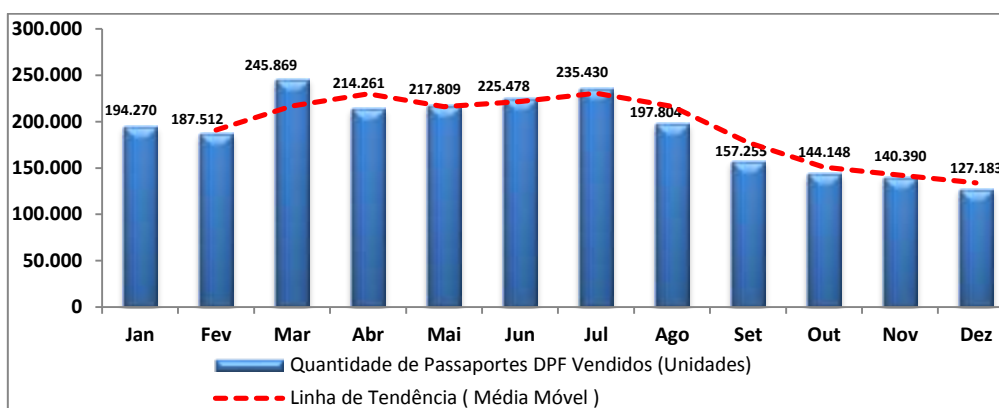


Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto à DIPIM.

No entanto, verifica-se uma tendência de queda mensal no gráfico de 2015. A partir da série de produção do passaporte comum, não foi verificada, a princípio, correlação significativa com as variáveis econômicas esperadas. A expectativa lógica era de encontrar correlação positiva entre o crescimento do PIB e da população com o volume de passaporte. Quanto ao câmbio, observa-se baixa correlação negativa entre a evolução da taxa de câmbio real e a produção do passaporte.

Com relação à perspectiva da produção, cabe mencionar que o incremento na validade possivelmente influenciará a demanda de passaporte. Contudo, espera-se que os efeitos sejam sentidos significativamente a partir de julho de 2020, quando se encerrará o processo de substituição do modelo antigo dos documentos.

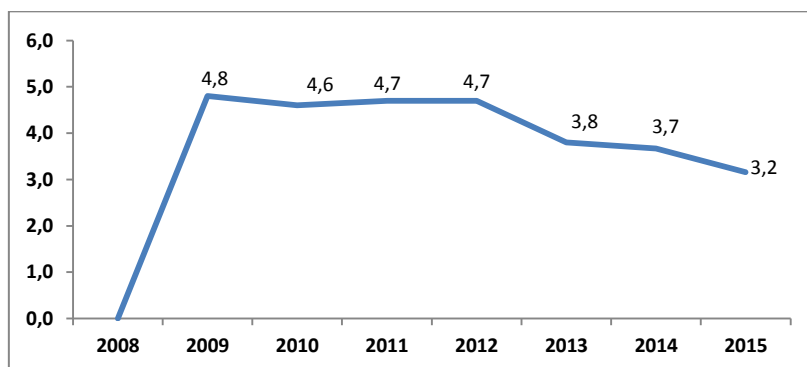
(janeiro a dezembro de 2015)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto à DIPIM.

No que se refere aos serviços de rastreabilidade, foram orçados 50,2 bilhões de unidades controladas pelo Sicobe e 4,8 bilhões pelo Scorpis para a Receita Federal do Brasil – RFB. A produção de bebidas controlada pelo Sicobe em 2015 foi de 50 bilhões, enquanto que a de cigarros controlada pelo Scorpis foi de 3,2 bilhões.

Quantidade controlada de cigarros – Scorpis (em bilhões)

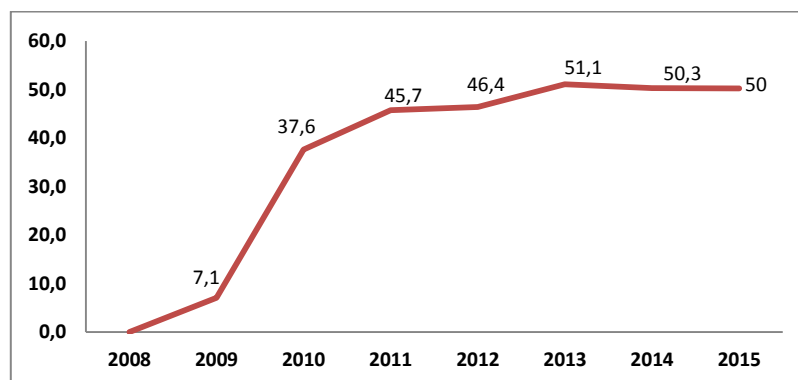


Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DESER.

O resultado da quantidade controlada de cigarros em 2015 evidenciou a tendência de queda acentuada em 2012. O declínio da produção de cigarros está inserido em um contexto mundial de redução do uso de tabagíferos, em virtude do reconhecimento internacional dos malefícios causados pelo consumo dessas substâncias. Ademais, diversas estratégias têm sido adotadas pelo Governo para reforçar essa tendência, quais sejam:

- elevação anual da alíquota tributária, que, ao incidir sobre uma demanda inelástica, onera mais o consumidor, aumentando o preço e o custo de oportunidade do consumo de cigarro;
- instituição de preço mínimo na venda a varejo, que também atua na mesma lógica do imposto, isto é, desestimula o consumo através do mecanismo de preços;
- promoção de campanhas de esclarecimento ao público sobre os efeitos prejudiciais do fumo para a saúde dos fumantes;
- proibição da publicidade e propaganda de cigarros;
- advertências impressas nas embalagens de produtos derivados do tabaco; e
- restrição de fumo em locais públicos.

Quantidade controlada de bebidas – Sicobe (em bilhões)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DESER.

O gráfico anterior representa a evolução do controle de bebidas pelo Sicobe a partir de sua implantação em 2008. Entre os anos de 2009 e 2011, houve um incremento substancial da quantidade controlada, que se estabiliza a partir de 2012. É importante destacar que, no primeiro ano de operação do SICOBE, em 2009, já houve expressivo aumento da quantidade controlada, o que deve ser levado em conta na análise acerca da variação percentual de 2010 a 2014.

Abstraindo-se os fatores econômicos (crescimento da economia, inflação, taxa de juros e câmbio), que poderiam influenciar positivamente essa variação tão significativa no período, pode-se afirmar que o expressivo aumento se deu principalmente pela mudança de metodologia de fiscalização tributária implementada pela Receita Federal, fator determinante para o seu sucesso.

Tanto o Scorpions quanto o Sicobe tem papel fundamental para a RFB, representado pelos seguintes fatores: inibir o comportamento de não aderência tributária, garantir o fluxo de uma quantidade de dados confiáveis, fornecer acesso à informação em tempo real para a RFB, permitir que o trabalho dos auditores fiscais seja deslocado para outras áreas tributárias não automatizadas, reduzir ingerência humana na coleta de dados, dentre outros.

Quanto ao comportamento do Sicobe entre os anos de 2014 e 2015, uma possível justificativa para a permanência da quantidade fiscalizada de bebidas, apesar da crise econômica, pode ser atribuída à mudança na legislação tributária. Houve alteração no enquadramento das bebidas controladas, sendo incluídas no escopo de instalações do Sicobe as fábricas produtoras das bebidas tipo néctar.

Além dos benefícios advindos da utilização massiva de tecnologia na atividade fiscalizatória, ao se manter o monitoramento 24h por dia sobre as envasadoras, a utilização do Sistema traz ganhos não quantificáveis economicamente, como a maior cautela das empresas ao pagar seus tributos, pelo efeito psicológico de se sentirem amplamente vigiadas e o temor de que a fraude será, instantaneamente, percebida pela RFB, dissuadindo a prática do ato ilícito.

O atual Sistema, da forma como foi implementado pela CMB e RFB, segue na direção da evolução fiscalizatória, acompanhando a tendência mundial, que busca na tecnologia, sistemas censitários que sejam capazes de manipular grandes quantidades de dados simultaneamente, permitindo o cruzamento de informações em prol da fiscalização objetiva, afastando os métodos antigos em que a idiosincrasia do auditor era preponderante.

5 _____ **DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

Ao longo dos anos, verifica-se um aumento substancial no faturamento bruto proveniente de transformações na carteira de soluções oferecidas pela CMB, com destaque para as linhas de selos fiscais digitais rastreáveis, caracterizando um novo perfil de negócio da CMB. A tendência de aumento no faturamento bruto foi interrompida em 2014, principalmente, devido à retração na demanda de produtos. Contudo, observa-se uma retomada em 2015, amparada pelo aumento do faturamento de serviços.

Evolução do Faturamento Bruto

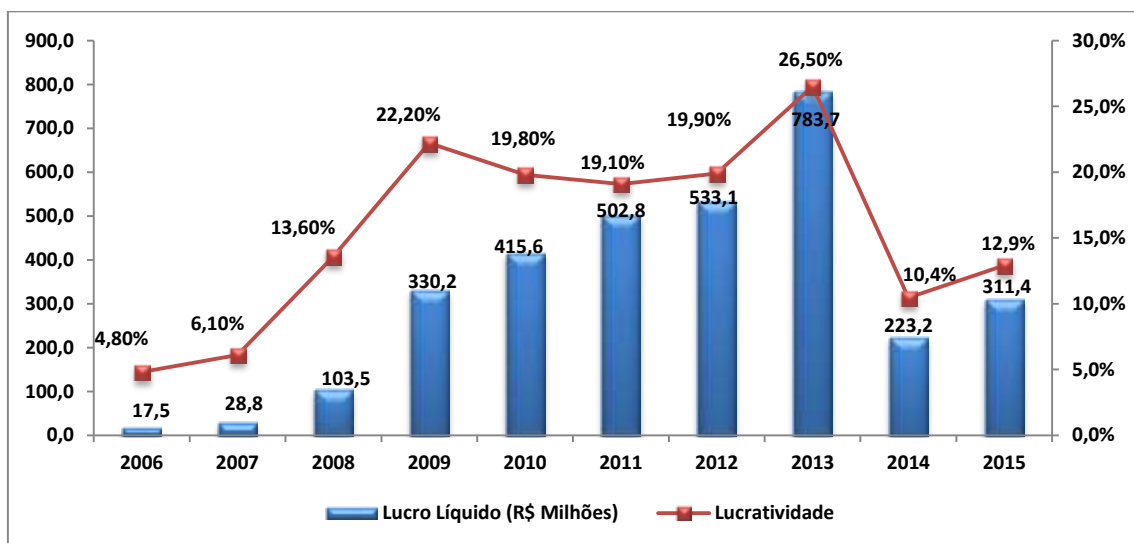
Em R\$ Milhões

Faturamento Bruto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produtos	861,10	846,10	959,40	970,40	1.290,75	401,15	542,90
Serviços	673,50	1.387,60	1.797,20	1.756,20	1.693,78	1.763,48	1.868,82
Total	1.534,60	2.233,70	2.756,60	2.726,60	2.984,52	2.164,67	2.411,51

Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

O resultado do exercício de 2015 registra um lucro líquido de R\$ 311,4 milhões (39,5% maior que no exercício anterior), consignando uma lucratividade final de 12,9% (contra 10,4% do ano anterior).

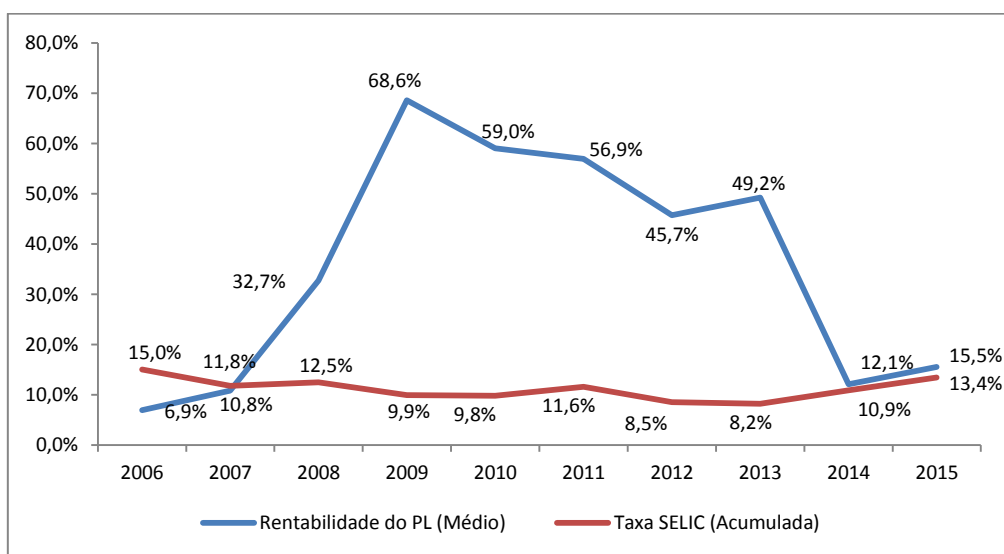
Lucro Líquido e Lucratividade



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

A rentabilidade do patrimônio líquido médio foi de 15,5%, contra 12,1% no exercício anterior, e permanece superior à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) de rentabilidade para os títulos federais, de 13,4% até dezembro de 2015.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido (Médio) e Taxa SELIC (Média)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

O faturamento bruto atingiu R\$ 2,4 bilhões (11,4% maior que no exercício anterior), destacando-se as receitas das vendas de R\$ 1,9 bilhão com os serviços de rastreamento Sicobe e Scorpis (15,2% maior que no exercício anterior), que passaram a responder por 76,9% dos negócios da empresa (74,7% no exercício anterior), dada a queda nas quantidades demandadas pelo Banco Central, desde 2014.

Destacam-se, ainda, as receitas das vendas de R\$ 278,6 milhões com as cédulas nacionais (24,8% maior que no exercício anterior), de R\$ 137,5 milhões com as moedas nacionais (112,5% maior que no exercício anterior), de R\$ 129,2 milhões com passaportes – DPF (18,8% maior que no exercício anterior) e de R\$ 11,9 milhões com as cédulas estrangeiras (35,2% maior que no mesmo período do ano anterior).

A Receita Líquida das Vendas de Produtos e Serviços atingiu o montante acumulado de R\$ 2,4 bilhões, o que representou um aumento de 12,7% no comparativo com o mesmo período do ano anterior. No mesmo sentido, o Custo dos Produtos e Serviços vendidos alcançou o patamar de R\$ 1,6 bilhão (aumento de 11,4% em relação ao mesmo período do ano anterior), passando a representar 67,6% da Receita Líquida (68,3% no exercício anterior).

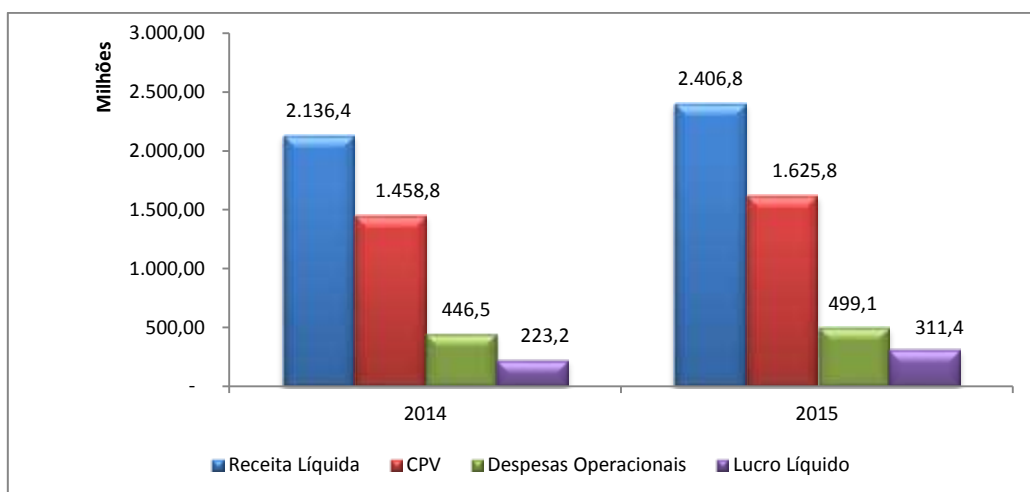
O Lucro Bruto Operacional totalizou R\$ 781 milhões, o que representou um aumento de R\$ 103,4 milhões ou 15,3% comparativamente ao ano anterior. A provisão para Participação dos Empregados nos Lucros – PLR – foi de R\$ 28 milhões, o que corresponde a 9% sobre o Lucro Líquido Contábil, e a Remuneração Variável Anual dos Dirigentes – RVA – atingiu o montante de R\$ 430,7 mil.

Foi aprovado pelo Conselho de Administração – CONSAD – o aumento do Capital Social da CMB de R\$ 963,8 milhões para R\$ 1.360,7 milhões. O acréscimo foi realizado mediante a incorporação da Reserva Legal, no montante de R\$ 77 milhões, e da Reserva de Investimentos, no montante de R\$ 319,9 milhões.

As Despesas Operacionais totalizaram R\$ 499,1 milhões (11,8% maior que no exercício anterior), representando 20,7% da receita líquida do exercício (20,9% no exercício anterior). Estas despesas foram bastante influenciadas pelo aumento na conta de Despesas Administrativas com Serviços, que totalizaram R\$ 138 milhões (aumento de 65,6% em relação ao exercício anterior).

Com vistas a promover a maior eficiência dos gastos administrativos, a CMB implementou ações para a redução das despesas de custeio da instituição. A estratégia permitiu uma economia na ordem de R\$ 5 milhões, por meio da renegociação de contratos, definição de limites para gastos com empregados (horas extras) e extinção de turnos de trabalho, cargos e funções de confiança.

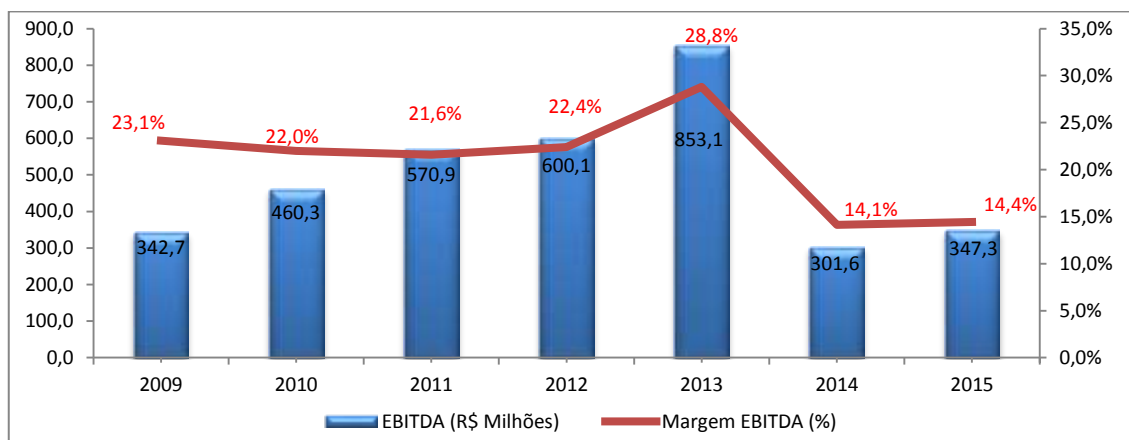
Composição da Demonstração de Resultado (DRE)



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

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 de R\$ 347,3 milhões (aumento de R\$ 45,7 milhões em relação ao mesmo período do ano anterior), consignando margem de 14,4% em 2015 contra uma margem EBITDA de 14,1% em 2014.

EBITDA e Margem EBITDA



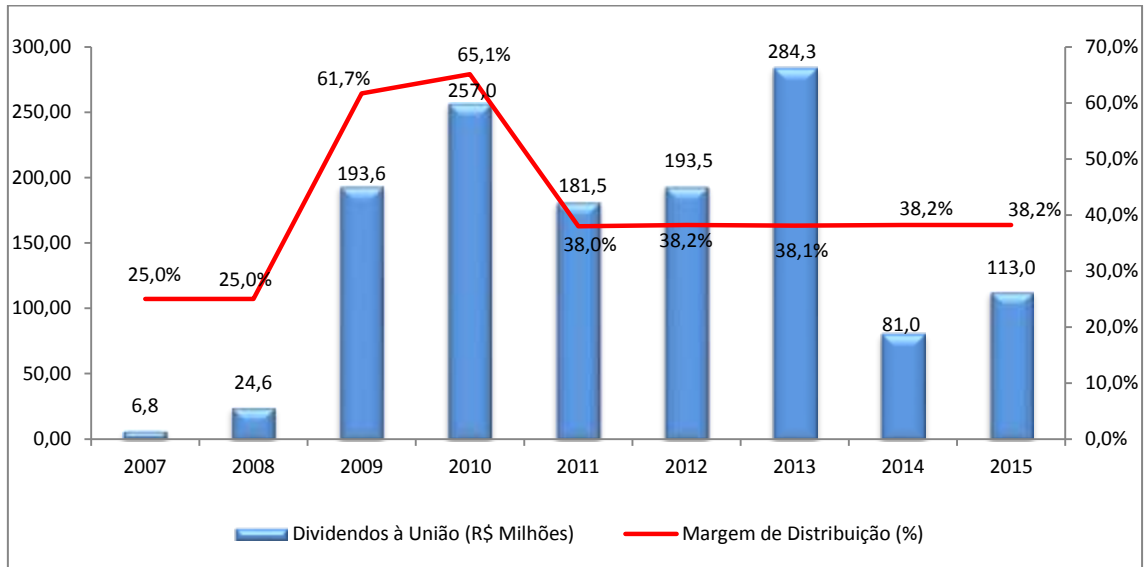
Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

6

DESTINAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A administração da empresa deverá recolher remuneração ao Tesouro Nacional, sob a forma de dividendos, no montante de R\$ 113 milhões (38,2 % do Lucro Líquido do exercício, após a dedução da reserva legal), sendo R\$ 73,9 milhões referentes ao dividendo mínimo e estatutário.

Dividendos à União e Margem de Distribuição



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DECOF.

OBS: Os valores dos dividendos não consideram o acréscimo da atualização da SELIC e a Margem de Distribuição considera lucro líquido após dedução da reserva legal.

Ainda considerando o resultado do exercício de 2015, foram destinados R\$ 15,6 milhões como acréscimo de Reserva Legal (5,0% do Lucro Líquido) e cerca de R\$ 182,8 milhões (61,8 % do Lucro Líquido após a dedução da reserva legal) como acréscimo de Reserva para Investimentos.

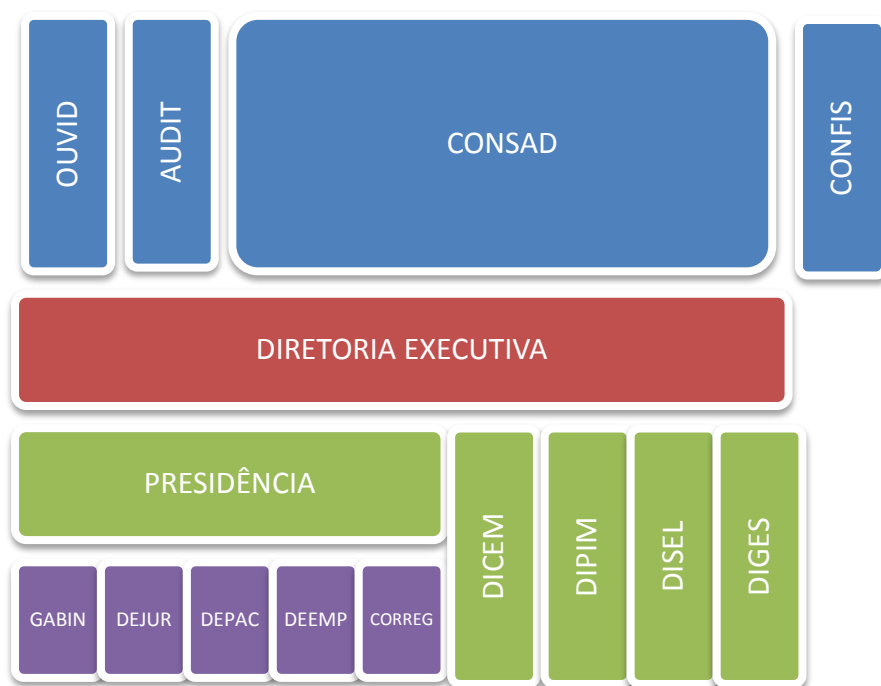
7

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A estrutura de governança da CMB é formada por um Conselho de Administração, composto por cinco representantes nomeados pelo Ministro de Estado da Fazenda, sendo: o Presidente da CMB, um representante do Ministério da Fazenda, um do Banco Central do Brasil – BCB, um do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e um empregado da CMB, na forma da Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, e do Decreto nº 7.865/2012, de 19 de dezembro de 2012, que alterou o Decreto nº 2.122/1997, de 13 de janeiro de 1997, que aprova o Estatuto Social da CMB, bem assim, dos termos constantes da Portaria MP nº 026/2011, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Também compõem a estrutura de Governança, a Diretoria Executiva, constituída pelo Presidente da CMB e por quatro Diretores nomeados pelo Presidente da República; e o Conselho Fiscal – CONFIS, constituído por três representantes efetivos e três suplentes nomeados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

A representação da estrutura de governança da CMB, conforme se observa no diagrama a seguir, evidencia o processo de fortalecimento das boas práticas administrativas e consolidação da governança corporativa.



O novo modelo de gestão, aprovado pelo CONSAD e implantado em 1º de julho de 2015, pressupõe autonomia de gestão: as diretorias são responsáveis pelos próprios resultados financeiros, o que permite uma visão clara do desempenho de cada negócio. Uma diretoria é responsável pela estrutura administrativa e gestão organizacional, enquanto as outras três tratam de cada um dos segmentos de atuação da empresa, quais sejam: cédulas e moedas; passaporte e impressos; e selos rastreáveis.

As atribuições do CONSAD, CONFIS e Diretoria Executiva da CMB estão estabelecidas no Estatuto Social da empresa, conforme mencionado Decreto nº 2.122/1997 e suas alterações. Além destes, a estrutura de governança da CMB conta ainda com os seguintes órgãos, cujas atribuições estão formalmente definidas por meio de Normas de Organização:

- Auditoria Interna – AUDIT – vinculada hierarquicamente ao CONSAD, de acordo com a legislação pertinente, em especial o Decreto nº 3.591/2000 e a Resolução CGPAR nº 2/2010. A Auditoria Interna é subordinada tecnicamente ao Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SFC/CGU) e, na estrutura organizacional da CMB, está ligada administrativamente à Presidência.
- Departamento de Controle e Conformidade – DEPAC – órgão subordinado à Presidência e responsável pelas atividades referentes aos controles internos e à mitigação de riscos

corporativos. Tem a seu cargo o planejamento, a normalização, a orientação, a coordenação, a execução e o controle das atividades pertinentes ao controle interno e conformidade. É responsável pela coordenação da Gestão de Riscos na CMB, conforme diretrizes previstas na Política de Gestão Integrada de Riscos.

- Ouvidoria – OUVID – órgão responsável por apontar a percepção do público em relação às possíveis irregularidades ou inconsistências ocorridas no âmbito da empresa, bem como receber e processar sugestões e elogios que contribuem para o aperfeiçoamento da governança corporativa. É responsável, também, pelo acolhimento das manifestações e pelo atendimento às informações requeridas pelos cidadãos, em atendimento à Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação. A Ouvidoria, que antes era subordinada à Presidência, teve sua vinculação alterada, em novembro de 2015, para o Conselho de Administração, o que lhe garante mais autonomia para o desempenho de suas atividades.

- Corregedoria – CORREG – órgão subordinado à Presidência e responsável por exercer a função correcional no âmbito da CMB, na forma definida no Regulamento de Pessoal e Processo Administrativo da Casa da Moeda do Brasil – RPCMB.

A CMB possui, ainda, uma Comissão de Ética que tem por atribuição tratar de assuntos relativos à conduta ética dos seus empregados. É constituída por empregados de carreira da empresa, sendo três membros titulares e três suplentes.

A empresa conta também com o Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação – COTIN, em consonância com o guia de boas práticas dirigido para a gestão de tecnologia da informação, *Control Objectives for Information and Related Technology* – COBIT 4.1 PO 4.3, assim como para as contidas na Instrução Normativa SLTI/MPOG 04/2010, aplicável no que cabe e amparado pelo Acórdão nº 1.603/2008 – Tribunal de Contas da União. Trata-se de um órgão de caráter deliberativo para garantir que as decisões da CMB sobre Tecnologia da Informação – TI sejam compatíveis com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, sendo composto por seis empregados.

A CMB possui ainda o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação – COSIC, em conformidade com a Instrução Normativa GSI nº 1/2008, incisos IV e VI do art. 5º, para viabilizar e assessorar a implantação e gestão da política de segurança da informação e comunicações da Empresa.

Foi instituída, em 2012, a governança matricial entre as diversas Diretorias, que se consolidou no decorrer dos últimos anos. Foram criados pontos de controle para os processos e atividades estratégicas da empresa. Por meio deste modelo, há cobrança e acompanhamento de resultados e responsabilização proporcional às competências de cada nível gerencial.

Além disso, as demandas de órgãos externos, como o “Questionário Levantamento da Governança” do Tribunal de Contas da União – TCU, aplicado em 2014, e o “Questionário sobre Gestão e Liderança das Empresas Estatais Federais” do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST, aplicado em 2015, têm sido utilizadas como balizadoras da governança na CMB, bem como as boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Em harmonia com os parâmetros de governança corporativa, que incluem o cumprimento das obrigações impostas por instrumentos legais, as Demonstrações Financeiras da CMB são auditadas por empresa de auditoria independente, em estreita observância ao que preceitua a Lei nº 11.638/2007.

Vale ressaltar que as estruturas implantadas contribuíram para que a direção da empresa identificasse potenciais problemas em processos licitatórios e acionasse os controles internos da empresa, entre eles, a Auditoria da CMB, sendo os indícios enviados à Polícia Federal, o que culminou na “Operação Vícios”.

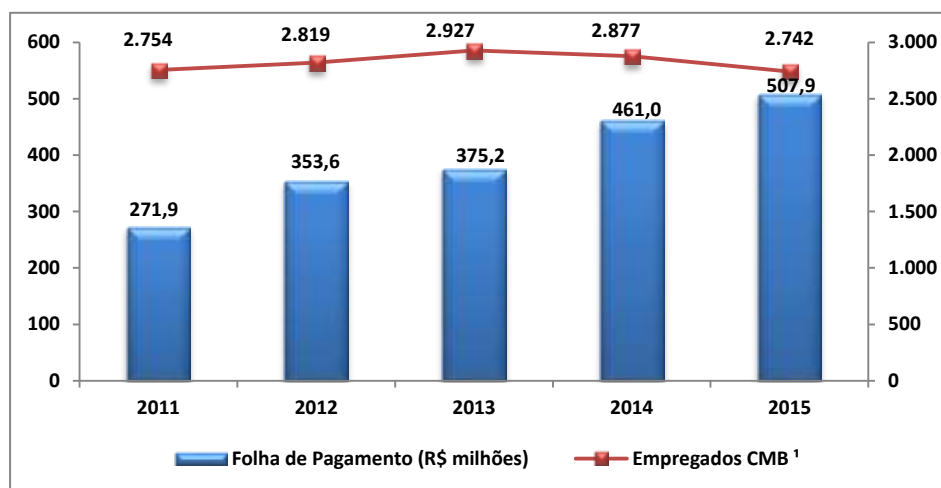
8 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A atuação da Casa da Moeda do Brasil no segmento de Gestão de Pessoas, no ano de 2015, teve como foco a valorização da ambiência e qualidade de vida de seus empregados. Dentro deste cenário, podem ser destacadas as seguintes realizações no período:

Evolução do quadro de pessoal e da remuneração

Até o ano de 2013 a empresa apresentou um aumento do número de empregados, entretanto, em 2014 com o Plano de Desligamento Voluntário, pode-se observar uma queda deste quantitativo. Por outro lado, a folha de pagamento continua crescendo em virtude, principalmente dos ganhos reais advindos do Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) aprovado em 2014, dos acordos coletivos (ACT's), das promoções e progressões anuais.

Evolução da folha salarial X quadro de pessoal



Fonte: Elaborado por DEEMP com dados obtidos junto ao DEGEP.

¹ Incluindo empregados efetivos, requisitados e livre provimento.

Processo de Promoção e Progressão 2015

Desde 2012, a CMB vem apresentando editais para a concessão de Promoção Anual baseada em critérios claros e objetivos, tendo como base a meritocracia ou a antiguidade para o reconhecimento profissional de seus empregados.

Em 2015, os critérios utilizados para a avaliação por merecimento foram: as metas empresariais e coletivas, a avaliação de desempenho, a qualificação individual e a participação em programa de capacitação institucional. Nesse sentido, a CMB efetuou 2.480 promoções, das quais 2.208 foram horizontais e 272 foram verticais.

Implantação do Plano de Desligamento Voluntário (PDV II)

O Plano de Desligamento Voluntário da CMB foi aprovado em 2014 pelo Departamento de Controle e Governança das Empresas Estatais (DEST) para ser realizado em duas fases. A primeira ocorreu em 2014 e a segunda iniciou-se em setembro de 2015. Oito empregados aderiram ao PDV II e se desligaram da CMB em data negociada no mesmo ano.

Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas/Competências

Em 2015, houve uma redução do número de participações em treinamentos e no total investido na comparação com o exercício de 2014, conforme demonstra o quadro a seguir. As principais razões que contribuíram para esse declínio foram: a) transferência da área responsável pela capacitação dos empregados para um novo Departamento, que, inicialmente, precisou estruturar suas atividades; e b) determinação de redução de custo.

Treinamentos/Exercício	2013	2014	2015
Participações Contratadas	17.016	17.891	14.279
Investimento	R\$ 1.542.929,84	R\$ 1.282.305,02	R\$ 745.107,00

Fonte: Elaborado por DECEC com dados obtidos por meio do ERP.

A nova visão da Educação Corporativa engloba as diferentes dimensões da empresa e do ser humano. Desta forma, a partir do ano 2016 serão ofertadas ações educacionais alinhadas ao Planejamento Estratégico, à Gestão da Inovação e ao desenvolvimento integral do colaborador.

Clima Organizacional

Um dos objetivos do Plano Estratégico vigente (2015-2022) é aprimorar o Clima Organizacional. Em decorrência disto, a realização periódica da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) se apresenta como um aspecto de suma importância, pois através deste instrumento se verificam as percepções e expectativas dos empregados em relação à empresa.

Em dezembro de 2015, foi aplicada a segunda Pesquisa de Clima Organizacional da CMB. Um total de 960 empregados respondeu ao questionário, o que corresponde a 36,3% do efetivo da empresa. O melhor item, segundo a avaliação dos funcionários, foi o “Sentimento de orgulho de trabalhar na CMB” e o pior foi a “Burocracia na empresa”. O Relatório Inicial de Resultados Gerais foi divulgado na semana posterior à aplicação da ferramenta e demonstrou que a meta estabelecida para o ano não foi só atingida, mas ultrapassada em 5,0%.

Para o ano de 2016, estão previstos a divulgação do Relatório Final, a elaboração de um Plano de Ação para trabalhar os itens que obtiveram as menores médias (com *feedback* aos empregados) e o acompanhamento de tal plano, que se encerrará com a aplicação de nova PCO, em 2017, de forma a cumprir o Ciclo PDCA necessário à melhoria contínua.

Nessa linha, foi criada uma estrutura com o objetivo específico de atuar na melhora da ambiência organizacional, com base nos aspectos que os empregados julgam importantes, bem como estimular a satisfação e o bem-estar dos empregados. Tal iniciativa teve como premissa que um ambiente agradável para se trabalhar contribui para o aumento do comprometimento e do nível de produtividade dos empregados.

Benefícios Diversos

A aprovação do ACT 2015 garantiu a manutenção de diversos benefícios, como: Assistência Médica e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, Vale Alimentação e Refeição, Auxílio Medicamentos, Vale Cultura e Creche Interna.

Estes benefícios, em conjunto com as outras ações implantadas em 2015, contribuíram para o fortalecimento da gestão de pessoas e a valorização do capital humano na CMB.

9 **DIMENSÃO SOCIOCULTURAL**

Tendo como base um legado histórico de mais de 320 anos de existência, a CMB realiza anualmente diversas ações de Cidadania Empresarial que incluem a formação de jovens profissionais, a preservação da memória e valorização do patrimônio histórico nacional. Dentre as ações de Cidadania Empresarial ocorridas em 2015, podemos destacar:

Projeto Memória

Alinhado às ações para criação do Centro de Documentação e Pesquisa, o Projeto tem por objetivo a organização dos acervos materiais e imateriais da CMB, com vista à preservação da memória da empresa. As atividades desenvolvidas compreendem as etapas de análise do material, classificação e ordenação, pesquisa para identificação e descrição do conteúdo e estrutura do objeto.

Durante o ano de 2015, a Seção de Acervo Museológico identificou novo modelo de gestão, pautado na catalogação informatizada de todo o acervo, que está em estudo de viabilidade pelos órgãos técnicos da CMB. No trabalho de conservação de peças, em 2015, foram restauradas por jateamento e niquelagem 26 peças, recuperadas duas balanças e foi realizada limpeza mecânica a seco de 83 itens.

Programa Jovem Aprendiz

O Programa Jovem Aprendiz visa promover o desenvolvimento pessoal e profissional de jovens aprendizes, com formação técnico-profissional de Auxiliar de Serviços Administrativos. Por meio de um convênio com o Instituto Brasileiro Pró Educação, Trabalho e Desenvolvimento (ISBET), a CMB continua proporcionando a diversos jovens, aprendizagem teórica, ministrada pelo ISBET nas instalações da CMB e vivencial, baseada na prática no ambiente de trabalho, sob a supervisão de orientador interno.

No ano de 2015, dando continuidade ao Programa, os 95 jovens contemplados receberam os seguintes benefícios: salário proporcional ao piso estadual, alimentação, transporte, assistência médica e curso de Auxiliar Administrativo.

Programa Conheça a CMB

Desde 2012, a Casa da Moeda mantém um programa de visita guiada, segmentado em três modalidades, com o objetivo de divulgar a missão, os valores e as atividades desempenhadas pela empresa. Em 2015, foram realizadas 112 visitas e recebidos 2.773 visitantes.

- Empresa Família – Visitas destinadas aos familiares dos empregados. Em 2015, ocorreram 8 visitas (192 pessoas, entre moedeiros e familiares).
- Empresa Escola – Recepção de alunos, professores e profissionais da área educacional que os possibilita conhecer os processos de produção e se interessar pelo exercício futuro das profissões atuantes na CMB. Em 2015, 62 instituições de ensino de todo o Brasil visitaram a CMB (1.517 pessoas, entre alunos e professores).
- Empresa Cidadão – A CMB abre suas portas aos cidadãos brasileiros e estrangeiros para um passeio pelas suas instalações. Esta modalidade insere a empresa no circuito sociocultural carioca, do qual grandes empresas já fazem parte. Em 2015, ocorreram 42 visitas (1.064 cidadãos, entre brasileiros e estrangeiros).

Equidade

A empresa conquistou, em outubro, o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, prêmio oferecido pelo Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos e apoiado pela ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O objetivo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é eliminar todas as formas de discriminação no ambiente de trabalho. A premiação é um reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na empresa em favor de um ambiente e relações de trabalho livres de situações de discriminação e preconceito de gênero e raça.

Acessibilidade

A CMB mantém um Programa de Humanização com o objetivo de tornar as instalações da empresa mais amigáveis, em contraponto à frieza do maquinário do parque industrial. Em 2015, foram executadas obras de engenharia para facilitar o acesso de Portadores de Necessidades Especiais (PNE) às instalações da empresa. Além disso, foram realizadas interferências no paisagismo para proporcionar um ambiente mais agradável aos empregados e visitantes.

Centro Cultural da Casa da Moeda do Brasil

A Casa da Moeda do Brasil (CMB), por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura – Lei Rouanet, do Ministério da Cultura, estabeleceu acordo de cooperação técnica com o Instituto Herbert Levy para desenvolvimento do projeto de restauração e adaptação do prédio localizado na Praça da República, nº 26. O antigo casarão foi a primeira sede do Museu Real

(atual Museu Nacional), antiga sede do Arquivo Nacional e hoje é parte do Corredor Cultural do Centro da Cidade do Rio de Janeiro.

No ano de 2015, as pendências relativas às obras de restauro foram identificadas, negociadas, sanadas e, em sua maioria, concluídas, necessitando de alguns ajustes que acontecerão até março de 2016. A CMB também desenvolveu estudos de parcerias para utilização do prédio, bem como para projetos culturais de ocupação do espaço que se encontram em análise de viabilidade econômico-financeira, visto que o objetivo da atual gestão é buscar a melhor utilização para espaço.

Clube da Medalha do Brasil

Criado em 3 de março de 1977, o Clube da Medalha do Brasil vem fomentando o colecionismo por meio do lançamento de medalhas comemorativas alusivas a fatos e acontecimentos que marcam a história de um povo, de uma raça e de uma nação. O objetivo do Clube é aproximar cada vez mais o público por meio da proposição de temas com maior apelo comercial, fomentando, assim, o crescimento do colecionismo de medalhas no Brasil.

As medalhas, produzidas em ouro, prata e bronze, são adquiridas pelos colecionadores, sócios do Clube da Medalha e por todos aqueles que são admiradores da secular arte medalhística. As vendas são efetuadas pelo *site* do Clube da Medalha do Brasil, no local do lançamento, em eventos numismáticos e em loja situada na CMB. Os principais lançamentos de 2015 foram: 30 anos do *Rock in Rio*, 80 anos do cartunista Maurício de Sousa, Homenagem ao Dia das Mães e 120 anos do Clube de Regatas do Flamengo.

10 **SUSTENTABILIDADE**

Ciente de sua responsabilidade com a preservação ambiental, a Casa da Moeda do Brasil está empenhada no aperfeiçoamento das suas atividades e na capacitação dos funcionários. A empresa vem intensificando ações que equilibram o crescimento econômico com a proteção do meio ambiente, buscando garantir que as gerações futuras tenham acesso aos mesmos recursos naturais disponíveis nos dias de hoje.

São apresentados a seguir alguns projetos e programas da empresa desenvolvidos em 2015 que demonstram o compromisso da CMB com o desenvolvimento sustentável.

Certificações ISO 14001 e OHSAS 18001

A Casa da Moeda do Brasil foi certificada 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). A conquista representa um grande passo na sistematização das ações praticadas pela CMB nesse campo.

A ISO 14001 é uma norma voluntária, internacionalmente aceita, que define os requisitos para uma empresa estabelecer e operar um Sistema de Gestão Ambiental. A certificação demonstra

o compromisso da empresa com a proteção do meio ambiente e reflete a busca constante por melhorias nos processos produtivos e na gestão de resíduos.

Da mesma forma, a OHSAS 18001 também é voluntária e referência internacional no que tange ao sistema de gestão da SST. Os requisitos da certificação permitem identificar, avaliar e controlar os riscos associados a cada ocupação, evitando as causas que originam os acidentes e as doenças no trabalho. Dentro do contexto de uma legislação cada vez mais exigente, a certificação contribui para a redução da frequência de acidentes no trabalho e o aumento da produtividade.

Tendo como base as referidas normas, a CMB instituiu um conjunto de diretrizes e implantou a Política Integrada de Qualidade, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional – QSMS. A integração dos sistemas possibilita uma gestão mais eficiente dos aspectos e impactos ambientais e dos perigos e riscos relacionados à segurança e saúde.

Certificação FSC

A Casa da Moeda está se preparando para conquistar o selo *Forest Stewardship Council* (FSC). A certificação garante que a matéria-prima de origem florestal advém de um processo produtivo manejado segundo uma gestão ecologicamente adequada, socialmente justa, viável economicamente e que cumpre as leis vigentes.

A iniciativa surgiu em 2015, a partir da parceria com o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. O Comitê Rio 2016 estipulou que a procedência das matérias-primas utilizadas nos produtos que a CMB entregará para os jogos deve respeitar as diretrizes da certificação FSC, que preconiza fontes legais e responsáveis.

Em virtude desse compromisso, a CMB definiu procedimentos para o controle e gestão do sistema de cadeia de custódia da organização, bem como um plano de treinamento cobrindo todos os requisitos normativos aplicáveis.

Adesão ao CEBDS

Com o objetivo de desenvolver e ampliar a adoção de princípios e práticas do desenvolvimento sustentável na empresa, a Casa da Moeda do Brasil oficializou, em abril de 2015, sua participação no Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

O CEBDS é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1997, que promove o desenvolvimento sustentável, nas empresas que atuam no Brasil, por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema. Primeira instituição no Brasil a falar em sustentabilidade dentro do conceito do *Tripple Botton Line*, que norteia a atuação das empresas a partir de três pilares: o econômico, o social e o ambiental, o CEBDS é referência na vanguarda da sustentabilidade tanto para as empresas quanto para parceiros e governos.

Atualmente, o CEBDS reúne mais de 70 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos, entre eles, Natura, Vale, Petrobras e Caixa Econômica. A instituição promove diversos eventos

para os seus associados, visando fomentar o debate de questões relevantes relacionadas à sustentabilidade.

Na condição de integrante do CEBDS, a CMB participa de fóruns e debates, o que permite à empresa obter informações importantes sobre o tema para os seus próprios projetos, relacionadas, por exemplo, a compras sustentáveis, gestão da água, economia de energia e mudança do clima, temáticas presentes no Planejamento Estratégico da empresa.

Relatório de Sustentabilidade (GRI)

A Casa da Moeda iniciou o processo de elaboração de seu primeiro Relatório de Sustentabilidade, que terá como referência os exercícios de 2014 e 2015. Esse tipo de relatório demonstra a relação entre o desempenho cotidiano da empresa e a sustentabilidade, que envolve os aspectos econômicos, sociais e ambientais. As informações nele prestadas sinalizam o nível de qualidade da gestão e expressam o compromisso da empresa com uma conduta responsável.

Ademais, o relatório representa uma ferramenta de gerenciamento que permite maior controle dos indicadores relacionados à sustentabilidade e contribui para ampliar a transparência da atuação da empresa. O modelo GRI (*Global Reporting Initiative*) foi escolhido por ser o padrão de relato mais utilizado no mundo.

A GRI é uma organização independente criada com a missão de difundir os relatórios de sustentabilidade e ser guardiã de seu processo de produção. A estrutura de relatórios da GRI visa proporcionar uma linguagem comum que possa ser utilizada em todos os tipos de organizações e foi preparada usando como referência um grande número de acordos e normas internacionais.

Projeto de Reflorestamento para neutralização das emissões de gases do efeito estufa

Visando colaborar com a Política Nacional de Mudanças Climáticas e Desenvolvimento Sustentável, a Casa da Moeda do Brasil assinou voluntariamente, em 2013, termo de compromisso para neutralizar integralmente as emissões de gases do efeito estufa até as Olimpíadas de 2016. O documento registra o testemunho do Secretário de Estado do Ambiente à época, Carlos Minc.

O projeto em questão consiste na restauração florestal de 137 hectares de Mata Atlântica em área pertencente ao Instituto Chico Mendes – ICMBio. Serão plantadas 205.051 mudas de espécies nativas da Mata Atlântica em uma das áreas mais ricas em biodiversidade e mais ameaçadas do planeta. Com a ampliação da área de Mata Atlântica, a CMB colabora com a proteção da fauna e da flora da Reserva Biológica União, inclusive o mico-leão-dourado, espécie representada na cédula de R\$ 20.

Para a execução do Projeto, foi necessária a contratação de empresa especializada, com investimento de R\$ 4,3 milhões e vigência de quatro anos contados a partir da data de assinatura, em agosto de 2014. Até dezembro de 2015, mais de 160 mil mudas já haviam sido plantadas. A previsão é que em março o plantio esteja concluído.

Gestão de Resíduos

A Gestão de Resíduos Sólidos da Casa da Moeda do Brasil é parte integrante das ações estratégicas voltadas para a sustentabilidade. Alinhada aos princípios e diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS, instituída pela Lei nº 12.305/2010, a empresa mantém um contrato para prestação de serviços de Gerenciamento Total de Resíduos, que engloba desde a classificação dos resíduos gerados em nossas instalações até o transporte e a destinação final.

A CMB também dispõe de uma Central de Resíduos em seu parque fabril, em uma área de aproximadamente 5.200m², com toda a infraestrutura necessária para a correta segregação, pesagem e armazenagem temporária dos resíduos industriais e recicláveis.

Com equipe técnica própria de profissionais capacitados na área ambiental, a empresa atua no desenvolvimento de estudos de viabilidade para redução da geração de resíduos e destinação mais eficiente, com foco na minimização dos impactos ambientais negativos e até mesmo para identificação de oportunidades de geração de valor. Entre as ações implantadas em 2015 a partir desse compromisso, destacam-se:

- Eliminação do passivo de 320,57 toneladas de sucatas de discos eletrorevestidos (matéria-prima para produção de moedas), enviadas à empresa siderúrgica para incorporação na produção de aços longos e trefilados.
- Envio para reciclagem de 11.974 de tambores vazios, utilizados para o acondicionamento de discos eletrorevestidos, totalizando 202,82 toneladas de sucatas de metais ferrosos, enviados para usina siderúrgica para produção de aço.
- Testes para incorporação dos resíduos de Tortas de Tinta (oriundos do processo de impressão de cédulas) no material denominado “brita graduada reciclada” comprovaram sua viabilidade para utilização na construção civil.
- Testes para a utilização de sucatas de cobre, oriundas de resíduos fabris, na produção de medalhas. O processo mostrou-se viável e permite ganhos ambientais e financeiros, já que elimina a necessidade de aquisição de cobre para a fabricação das medalhas.