

PARECER Nº 01/2021 – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Avaliação das Metas do Exercício de 2020

MARÇO/2021

Handwritten signatures in blue ink.

Handwritten signature in blue ink.

Handwritten signature in blue ink.

O Plano Diretor Estratégico da Empresa estabeleceu os objetivos de longo prazo da organização divididos nos três focos estratégicos abaixo.

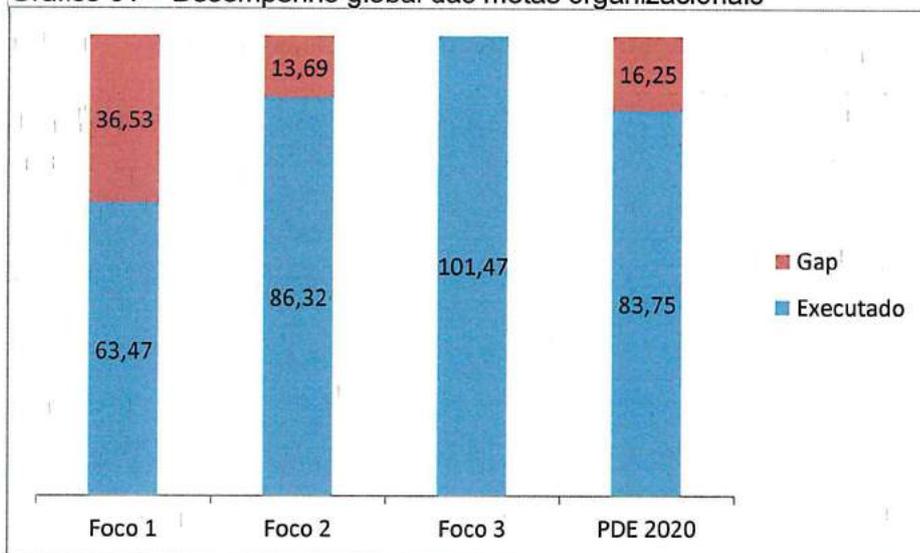
- **FOCO I - Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás.**
- **FOCO II - Sustentabilidade econômica, social e ambiental.**
- **FOCO III - Modelo de gestão e governança adequados aos desafios da Empresa.**

Cada um dos objetivos possui indicadores e metas com horizonte temporal até 2027 e revisão anual.

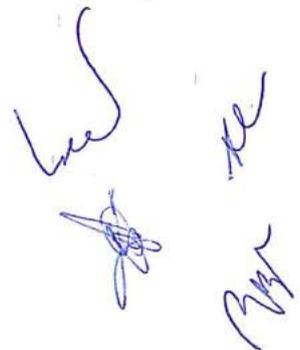
Considerando o total de metas estabelecidas para o exercício de 2020, a Hemobrás apresentou um desempenho global de 83,68%.

O Gráfico abaixo apresenta o desempenho por foco estratégico, além do global.

Gráfico 01 – Desempenho global das metas organizacionais



De forma geral os indicadores tiveram bom desempenho e logo abaixo serão detalhados e apresentadas suas respectivas justificativas por foco. A tabela a seguir apresenta o desempenho de cada indicador do PDE 2020:





Hemobrás
Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia

Plano Diretor Estratégico - Monitoramento de metas 2020

Indicadores	Meta	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
	anual			
1. Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás			63,47	
Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados			78,90	
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	84,3	76,21	90,40	DDI
Percentual de conclusão de sistemas, equipamentos e treinamentos da transferência de tecnologia para produção de hemoderivados (submeter ao CADM antes de iniciar licitação)	46	31	67,39	DDI
Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante			11,52	
Percentual de implantação da fábrica de recombinante	33	3,8	11,52	DDI
Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante			100,00	
Quantidade Fator VIII recombinante distribuído	720	720	100,00	DPEI
2. Sustentabilidade econômica, social e ambiental			86,32	
Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade			103,75	
Faturamento Fator VIII (MM R\$)	781,7	781,9	100,03	PR
Margem EBTIDA Total (%)	15,53	16,69	107,47	PR
Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável			68,88	
Percentual de cumprimento das metas ambientais e de segurança	85	61,84	72,76	PR
Percentual de não conformidade legal	20	27	65	PR
3. Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa. - Atingir nível máximo nos padrões de gestão e governança estabelecidos pela SEST e TCU			101,47	
Objetivo 3.1 - Atingir nível máximo nos padrões de gestão e governança estabelecidos pela SEST e TCU			100	
IG-SEST (SEST, Ministério da Economia)	1	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR
Índice integrado de governança e gestão - IGG (TCU)	Básic.	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR
Índice de maturidade da gestão de riscos (AUDIN)	Básic.	Básic.	100%	PR
Índice de gestão (SEST, Ministério da Economia)	B	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR
Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado e qualificado			102,94	
Índice de favorabilidade do clima organizacional	47	51	108,51	PR
Índice de favorabilidade do clima organizacional - Bloco de Desenvolvimento	38	37	97,37	PR

Lucas

[Handwritten signature]

Foco 1 - Produção de medicamentos na fábrica da Hemobrás

Objetivo 1.1 Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de hemoderivados

Obras

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	84,3	76,21	90,40	DDI

O indicador acima é composto por uma média ponderada de um conjunto de indicadores relativos a cada um dos contratos de execução de obras a serem executados no ano. A tabela abaixo apresenta esse detalhamento de escopo.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de implantação da infraestrutura da fábrica de hemoderivados	$70\% + 0,3 * (\text{média ponderada da execução do remanescente previsto para o ano}) + (\text{contribuição total do remanescente executado concluído em 2019})$	84,3	76,21%
Percentual de conclusão de B04 para fase II acelerada (Buriti)	Valor agregado/orçamento planejado	100	42%
Percentual de conclusão das obras de implantação predial geral (civil global)	Valor agregado/orçamento planejado	100	86%
Percentual de conclusão das obras de frio de processo e utilidades	Valor agregado/orçamento planejado	50	0%
Percentual de conclusão das obras de HVAC e salas limpas	Valor agregado/orçamento planejado	30	0%
Percentual de conclusão da atualização do sistema de drenagem e destinação de efluentes	Valor agregado/orçamento planejado	50	0%

O percentual de conclusão das obras do bloco B04 foi impactado pelos seguintes fatores:

Handwritten signatures and initials in blue ink.

- Divisão do escopo devido à sua natureza técnica muito heterogênea e à necessidade de garantir uma concorrência mínima para o certame;
- O início do contrato coincidiu com a primeira onda da COVID-19, que retardou a mobilização, além de contribuir para a baixa execução devido à falta de alguns materiais.

O percentual de conclusão da implantação predial geral atingiu 86% tendo sofrido poucos impactos com a falta de alguns insumos devido a pandemia. Os trabalhos foram concluídos em fevereiro/2021, dois meses além do que o previsto inicialmente.

As últimas três frentes previstas para o ano de 2020 não tiveram evolução física e ainda se encontram em fase de contratação. O principal fator explicativo para esse atraso foram as restrições de equipe da engenharia da Hemobrás que tiveram que se concentrar nas obras em andamento. Havia a previsão de chegada novos funcionários por meio de tercerização mas não foi concretizada em 2020. Essas contratações foram repactuadas e incluídas nas metas de 2021. Ressalta-se que, em 2021, ocorreu a contratação de uma gerenciadora e foram providenciados reforços para a equipe junto ao Ministério da Saúde. Com isso estima-se que essas frentes apresentem avanços em 2021.

Transferência de Tecnologia

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp
Percentual de conclusão de sistemas, equipamentos e treinamentos da transferência de tecnologia para produção de hemoderivados	46	31	67,39	DDI

Esse indicador se refere ao desenvolvimento da transferência de tecnologia para a produção de hemoderivados e é composto por um conjunto de indicadores que visam captar as diversas frentes de trabalho e entregas do projeto. O projeto é dividido nas seguintes fases:

- Fase I: qualificação da hemorede;
- Fase II: logística do plasma;
- Fase III: embalagem;
- Fase IV: utilidades farmacêuticas;
- Fase V: envase asséptico;
- Fase VI: fracionamento do plasma e produção de albumina;
- Fase VII: purificação de imunoglobulina;
- Fase VIII: purificação de fatores de coagulação.

Cada uma das fases tem três frentes básicas de trabalho acompanhadas por indicadores específicos conforme pode ser observado a seguir:

- **Construção e instalação de sistemas:** Evolução de cada Sistema [Contrato (10%) + QProj. (20%) + FAT (40%) + entrega (10%) + SAT (10%) + Qualif. (10%)]. Evolução global: $\sum (\% \text{ de evolução cada sistema}) / N$ N = nº total de Sistemas;

- **Construção e instalação de equipamentos:** Evolução de cada OE: [Contrato (10%) + QProj. (20%) + FAT (30%) + entrega (10%) + SAT (10%) + Qualif. (20%)] Evolução global: $\sum (\% \text{ de evolução cada OE}) / N$
N = nº total de OE's;
- **Formação técnica por meio de treinamentos no transferidos de tecnologia:** $\{[(N^\circ \text{ PF feitos}/N^\circ \text{ PF previstos}) \times 10\%] + [(N^\circ \text{ treinamentos feitos}/N^\circ \text{ treinamentos previstos}) \times 90\%]\} / 100\%$ PF = Planos de formação.

Legenda: QProj = qualificação de projeto; FAT = factory acceptance test; SAT: site acceptance test.

Dessa forma, a evolução de cada fase é mensurada pela média da evolução dessas três frentes de trabalho e a evolução global da transferência de tecnologia é verificada pela média ponderada das fases com seus respectivos pesos proporcionais ao valor de cada fase no total da transferência de tecnologia. A tabela abaixo apresenta as metas de cada fase para o ano de 2020.

Indicadores Estratégicos	Fórmula	Meta anual	Situação 31 de Dez
Percentual de conclusão de sistemas, equipamentos e treinamentos da transferência de tecnologia para produção de hemoderivados	Média ponderada dos indicadores de desenvolvimento das fases de TT	46	31
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de embalagem (fase III Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase III de Hemoderivados	53	53
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de utilidades farmacêuticas (fase IV Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase IV de Hemoderivados	90	53
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de envase asséptico (fase V Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase V de Hemoderivados	38	38

Percentual de conclusão das instalações e sistemas de fracionamento de plasma e purificação de albumina (fase VI Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase VI de Hemoderivados	40	27
Percentual de conclusão das instalações e sistemas de purificação de IgG (fase VII Hemoderivados)	Média aritmética do percentual de avanço em sistemas, equipamentos e treinamentos relativos a fase VII de Hemoderivados	3	0

Para entender o desempenho da evolução da transferência de tecnologia em 2020 é necessário recordar dois fatos importantes: 1) o contrato de TT se encontrava em clock-stop, sendo necessário a abertura de frentes de trabalho a serem liberadas pela conclusão das obras para que a TT fosse retomada; 2) essas frentes deveriam ser liberadas em 2018 para o cumprimento da previsão contratual com o LFB; 3) o não cumprimento desse prazo pela Hemobrás gerou a necessidade de uma ampla negociação do contrato para viabilizar a continuidade da transferência de tecnologia; 4) essa ampla negociação também contemplou uma série de pendências por parte do LFB, incluindo a perda de plasma e de medicamentos no âmbito da prestação de serviço de gerenciamento de plasma.

Todo esse contexto contribuiu para demora na conclusão das negociações, culminando com a assinatura do 6º aditivo contratual em agosto de 2020, quando estava previsto para ocorrer ainda no primeiro trimestre daquele ano. Esses são os fatores que contribuem para explicar o desempenho abaixo da meta do indicador de desenvolvimento da transferência de tecnologia.

Mesmo diante desses atrasos e considerando o risco de descontinuidade do projeto devido a insegurança contratual, pode-se considerar como bem sucedidas as negociações que culminaram com a assinatura do 6º termo aditivo do contrato de transferência de tecnologia com o LFB, bem como a assinatura de licença da IgG líquida o que permitirá o início da fase VII em 2021.

Objetivo 1.2 - Implantar a infraestrutura e a tecnologia da fábrica de recombinante

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Percentual de implantação da fábrica de recombinante	33	3,8	11,52	DDI

Até 2020, a implantação da fábrica de fator VIII recombinante era medida pelo percentual de investimento acumulado realizado pela Takeda no projeto. Optou-se por adotar esse indicador devido ao baixo nível de detalhamento existente no projeto na ocasião de elaboração das metas. As informações disponíveis eram os compromissos de investimentos firmados em aditivo contratual datado de dezembro de 2018.

Na ocasião, ainda era necessário elaborar os projetos, orçamentos e cronogramas com maior detalhes para viabilizar o acompanhamento por meio de indicadores mais acurados. Isso foi feito na definição de metas para 2021, baseada no detalhamento do projeto básico.

Feito esse esclarecimento, observa-se que o executado representou cerca de 11,5% da meta, reflexo da falta de clareza na ocasião da definição da meta.

Pode-se concluir que o cenário adotado quando da celebração do aditivo foi etremamente otimista, deixando de considerar adequadamente as etapas prévias ao início dos investimentos relativas a elaboração e aprovação dos projetos, orçamentos e cronogramas.

Como pontos de avanço importantes destaca-se que em 2020 foram entregues o projeto conceitual e o projeto básico.

A Fase 2A foi iniciada, buscando agilizar a operação do bloco de inspeção e embalagem – B04. Segue abaixo destaques do desenvolvimento da Fase 2ª:

- Contratada empresa para acabamento e instalações internas do B04, com o piso em fase final de conclusão;
- Assinados contratos para aquisição de equipamentos, os quais estão em fase de construção;
- Início da elaboração dos documentos de processos produtivos próprios;
- Início do levantamento de fornecedores de insumos, bem como qualificação.

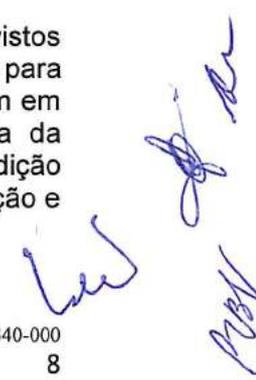
Além disso também houve a preparação do terreno para implantação do bloco B07.

Objetivo 1.3 - Realizar a gestão do plasma e o fornecimento de produtos hemoderivados e fator VIII Recombinante

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Quantidade Fator VIII recombinante distribuído	720	720	100,00	DPEI

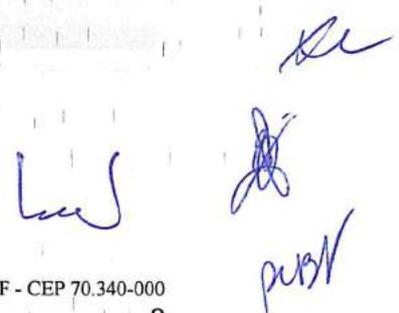
Houve o cumprimento da pauta de 720MM de UI de fator VIII recombinante distribuídos para todos os estados brasileiros, mesmo com o desafio gerado pela COVID 19. Ainda como destaque sobre o fornecimento de fator VIII recombinante, ocorreu a substituição do modal de importação aéreo pelo marítimo, gerando benefício financeiro e melhoria na gestão do estoque com mais espaço para movimentação interna da carga e maior giro.

Sobre o gerenciamento do plasma, não haviam indicadores e metas previstos para 2020, mas foram realizadas tratativas entre Hemobrás e Ministério da Saúde para viabilizar a retomada desta atividade pela Hemobrás. Essas tratativas culminaram em 08/07/2020 com a edição da Portaria 1.710, reestabelecendo a competência da Hemobrás para a gestão do plasma excedente de uso transfusional. A partir da edição da portaria, a Hemobrás executou o uma série de atividades voltadas para a seleção e



contratação de um novo fracionador de plasma. A tabela abaixo apresenta um resumo dos eventos até o final de 2020.

Data	Atividade	Status	Docs relacionados e observações
08/07/2020	Portaria com a devolução da gestão do plasma para a Hemobrás	Concluído	Portaria N° 1.710/MS/2020
15/07/2020	Nomeação de comissão de seleção	Concluído	PORTARIA N° 054/2020-PR, DE 15 DE JULHO DE 2020.
23/07/2020	Consulta AAR - Anvisa	Concluído	Memorando n° 0015/2020/AAR/PR
23/07/2020	Consulta aos detentores de Registro no país quanto a interesse em participar de processo de seleção	Concluído	Ofício n° 0416/2020-PR Ofício n° 0417/2020-PR
30/07/2020	Resposta da Grifols	Concluído	Carta Grifols 30/07/2020
31/07/2020	Resposta da Octapharma	Concluído	Carta Octapharma 31/07/2020
04/08/2020	Conclusão ETP e TR	Concluído	Encaminhado por email em 04/08 aos diretores
14/08/2020	Consulta ao MS quanto às apresentações do produto	Concluído	Ofício n° 0468/2020-PR de 14/08/2020
17/08/2020	Consulta ao LFB	Concluído	Ofício n° 0471/2020-PR
24/08/2020	Conclusão da análise jurídica	Concluído	Parecer 068/2020/PJ de 24/08/2020
25/08/2020	Resposta do LFB	Concluído	DOC N°002/DIR/MBM/2020
14/09/2020	Resposta do MS	Concluído	Ofício n° 578/2020/CGSF/DAET/SAES/MS
15/09/2020	Decisão da Diretoria Executiva para continuidade do processo	Concluído	19ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva
22/09/2020	Publicação do Termo de Referência e solicitação de propostas comerciais	Concluído	DOU



22/09 a 16/10/2020	Respostas a questionamentos e reuniões esclarecimentos sobre o termo de referência	de	Concluído	Emails e atas de reunião constantes no processo
22/10/2020	Recepção das propostas comerciais		Concluído	Cinco propostas recebidas
07/12/2020	Análise, seleção da melhor proposta.	da	Em andamento	Concluído

Os próximos passos são a formalização contratual com o novo fracionador e a contratação da Hemobrás pelo Ministério da Saúde, viabilizando a retomada efetiva das atividades.

Foco 2 - Sustentabilidade econômica, social e ambiental

Objetivo 2.1 - Gerar resultados financeiros e econômicos relevantes para os sócios e para a sociedade

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Faturamento Fator VIII (MM R\$)	781,7	781,9	100,03	PR
Margem EBTIDA Total (%)	15,53	16,69	107,47	PR

As metas financeiras propostas para 2020 foram alcançadas, destaca-se também que houve a redução do passivo, conforme planejado. O cumprimento das metas financeiras foi viabilizado pela distribuição de fator VIII recombinante no âmbito do contrato com o Ministério da Saúde, garantindo também a geração de resultados positivos.

Cabe ressaltar que a distribuição de fator VIII recombinante é atualmente a única fonte de recursos da Hemobrás para custeio, gerando um nível extremo de concentração da carteira: cliente único, produto único e fornecedor único. As negociações de preço ocorrem uma única vez no ano e são cruciais para o atingimento da meta financeira do ano seguinte.

Em que pese o atingimento das metas estabelecidas, é importante destacar que a situação financeira da empresa apresenta riscos consideráveis devido à concentração supracitada, tornando ainda mais importante a retomada das atividades de gestão do plasma em bases financeiras sustentáveis.

Objetivo 2.2 - Gerir os recursos ambientais de forma sustentável

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Percentual de cumprimento das metas ambientais e de segurança	85	61,84	72,76	PR
Percentual de não conformidade legal	20	27	65	PR

O indicador de cumprimento das metas ambientais leva em conta elementos específicos como: índice de resíduos recicláveis, emissão atmosférica significativa e quantidade de resíduo não reciclável per capita gerado.

O principal impacto negativo para o não cumprimento das metas ocorreu no âmbito da geração de resíduos não recicláveis per capita, que foi elevada devido a uma mudança na forma de embalagem do fator VIII recombinante, passando a ter mais camadas de plástico e manta térmica aluminizada para atender exigências de qualidade.

Por outro lado, as emissões atmosféricas foram reduzidas por conta da adoção parcial do trabalho remoto ao longo de 2020 devido à pandemia.

Quanto ao percentual de não conformidade, resultado deve-se principalmente aos efeitos gerados pela pandemia, exemplo são os treinamentos que não foram realizados em tempo. Além disso, também influi o fato de ter sido a primeira auditoria realizada, com o resultado em mãos e os requisitos legais mapeados espera-se que em 2021 haja o alcance da meta estipulada.

Foco 3 - Modelo de gestão e governança adequado aos desafios da Empresa.

Objetivo 3.1 - Atingir nível máximo nos padrões de gestão e governança estabelecidos pela SEST e TCU

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
IG-SEST (SEST, Ministério da Economia)	1	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR
Índice integrado de governança e gestão - IGG (TCU)	Básic.	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR
Índice de maturidade da gestão de riscos (AUDIN)	Básic.	Básic.	100	PR
Índice de gestão (SEST, Ministério da Economia)	B	Não apurado	Apuração externa não realizada	PR

Em sua maioria, os indicadores de gestão e governança da Hemobrás no PDE 2020 foram índices que dependiam de apuração externa, porém os mesmos não foram aferidos pelos órgãos responsáveis, desta forma esses indicadores foram retirados dos cálculos de desempenho. Visando corrigir essa fragilidade, a revisão do PDE 2021, promoveu a substituição desses indicadores por outros apurados pela própria empresa e ligados ao desenvolvimento da gestão de projetos, processos e implementação de boas práticas.

Destaca-se abaixo algumas ações realizadas a fim de aprimorar a gestão e governança 2020:

- Aprovação do modelo de gestão e início de sua implementação
- Mapeados 14 processos da cadeia de valor, bem como foi realizado o levantamento de riscos de 13 processos
- Fortalecimento do modelo das 3 linhas de defesa, onde em cada área haverá um agente de risco e gestão dos riscos estratégicos.

- Realização de levantamento da maturidade de gestão dos principais setores responsáveis por projetos da Empresa.

Além disso, o grau de maturidade global da Gestão de Riscos Corporativos atribuído por pela Auditoria Interna foi o Básico, conforme havia sido estabelecido como meta para o ano. Ressalta-se a existência de ações em curso para implementar o gerenciamento de riscos em seus processos e projetos mais essenciais ao atingimento dos objetivos.

Objetivo 3.2 - Ter um corpo funcional engajado e qualificado

Indicadores	Meta anual	Executado 2020	Desempenho 2020 (%)	Resp.
Índice de favorabilidade do clima organizacional	47	51	108,51	PR
Índice de favorabilidade do clima organizacional - Bloco de Desenvolvimento	38	37	97,37	PR

Foi elaborado plano de ação para melhoria do clima organizacional e realizado 75% do que foi previsto, ações como aumento de performance do wi-fi na fábrica, manual do líder, política de reconhecimento institucional e AGD motivaram o atingimento da meta do clima organizacional.

Considerações Finais

De forma geral e levando em conta os impactos da pandemia COVID 19, onde empresas no mundo inteiro precisaram se adaptar a uma nova realidade imposta, o desempenho da Organização em 2020 apresentou avanços significativos nos 3 focos estratégicos, como os destacados abaixo:

- Avanços na parte civil na fábrica de hemoderivados;
- Assinatura do 6º termo aditivo do contrato de transferência de tecnologia com o LFB, visando a finalização da Transferência de Tecnologia;
- Projeto conceitual e básico finalizados da fábrica de recombinante;
- Fase 2A foi iniciada, buscando agilizar a operação do bloco de inspeção e embalagem – B04;
- Cumprimento da pauta de 720 MM de UI de fator VIII recombinante distribuídos para todos os estados brasileiros;
- Retomada da gestão do plasma, firmada com o Ministério da Saúde e conclusão da seleção do novo fracionador;
- Meta financeiras atingidas e redução do passivo;
- Aprovação do modelo de gestão e início de sua implementação;
- Mapeados 14 processos da cadeia de valor, bem como foi realizado o levantamento de riscos de 13 processos;

- Fortalecimento do modelo das 3 linhas de defesa, onde em cada área haverá um agente de risco e gestão dos riscos estratégicos;

Por fim, diante do contexto observado, conclui-se que a Instituição apresentou um desempenho satisfatório. Entretanto, vislumbra-se um alerta importante para as seguintes necessidades urgentes:

1. Intensificar as ações necessárias para o avanço das obras, de modo a permitir a retomada da transferência de tecnologia com agilidade e viabilizando o cumprimento dos compromissos contratuais estabelecidos;
2. Efetivar a retomada da gestão do plasma com o início da execução de suas atividades: qualificação da hemorrede, recolhimento e exportação do plasma, produção no exterior e distribuição ao Ministério da Saúde;
3. Aprimoramento e amadurecimento da gestão da Hemobrás e da gestão de riscos.

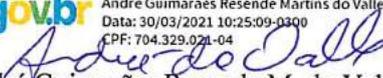
Brasília, 29 de março de 2021

Documento assinado digitalmente
 Lenir dos Santos
Data: 31/03/2021 11:32:50-0300
CPF: 404.097.248-15

Lenir dos Santos
Conselheira - Presidente

Documento assinado digitalmente
 Ana Paula Teles Ferreira Barreto
Data: 30/03/2021 14:12:33-0300
CPF: 261.904.191-00

Ana Paula Teles Ferreira Barreto
Conselheiro

Documento assinado digitalmente
 André Guimarães Resende Martins do Valle
Data: 30/03/2021 10:25:09-0300
CPF: 704.329.021-04

André Guimarães Resende M. do Valle
Conselheiro


Elton da Silva Chaves
Conselheiro

Documento assinado digitalmente
 Frederico Nicolas Antonino de Souza
Data: 30/03/2021 09:45:42-0300
CPF: 050.230.734-08

Frederico Nicolas Antonino de Souza
Conselheiro


Leonardo Moura Vilela
Conselheiro

Documento assinado digitalmente
 Paulo Cesar Ferreira Junior
Data: 30/03/2021 18:11:08-0300
CPF: 773.794.116-91

Paulo César Ferreira Junior
Conselheiro


Pedro Canisio Binsfeld
Conselheiro

