



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL**

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2019

BRASÍLIA-DF

2020



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL**

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2019

Relatório de Gestão do exercício de 2019 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 178/2019, Portaria TCU nº 378/2019 e das orientações do órgão de controle interno.

**BRASÍLIA-DF
2020**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABCR – Associação Beneficente Cultural e Recreativa
ACI – Assessoria de Comunicação Institucional
AEP – Ações Estratégicas Prioritárias
AG – Assembleia Geral
AGC – Assessoria de Gestão Corporativa
AGCIR – Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos
AGI – Advocacia Geral da IMBEL
AI - Auditoria Interna
ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres
APG – Assessoria de Planejamento e Gestão
CA – Conselho de Administração
CCIEIX – Centro de Controle Interno do Exército
CEEI – Comitê de Elegibilidade Estatutário da IMBEL
CF – Conselho Fiscal
CGPAR – Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGTIC – Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação
CGU – Controladoria-Geral da União
COAUD - Comitê de Auditoria
COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology*
CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRC – Conselho Regional de Contabilidade
CTIC – Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações
DATASUL – Sistema contábil da empresa TOTVS
DEC- Departamento de Engenharia e Construção
DIR – Diretoria
DN - Decisão Normativa
DRADM – Diretoria Administrativo-Financeira
DRIND – Diretoria Industrial
DRMER – Diretoria de Mercado
e-OUV- Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
e-SIC- Sistema de Informação ao Cidadão
ERP – *Enterprise Resource Planning*
FE – Fábrica da Estrela
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.
FI – Fábrica de Itajubá
FJF – Fábrica de Juiz de Fora
FMCE – Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica
FPV – Fábrica Presidente Vargas
GAB – Gabinete
GFIP – Guia de Recolhimento de FGTS e de Informações à Previdência Social
GPEX – Sistema de Gerência de Projetos do Exército
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IFRS – Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade (em português)
IMBEL – Indústria de Material Bélico do Brasil
IN – Instrução Normativa
INOVA - Diretoria de Inovação
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana
IR/CS – Imposto de Renda /Contribuição Social
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
LAI - Lei de Acesso a Informação
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA–Lei Orçamentária Anual
MCI SIMBEL - Módulo de Controle Interno do Sistema de Informações da IMBEL

NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
ND – Nota de Dotação
OCI – Órgão de Controle Interno
OE – Objetivo Estratégico
OFSS – Orçamento Fiscal e de Seguridade Social
PAC – Plano de Ação Corporativa
PAS – Planos de Ações Setoriais
PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PJF – Prefeitura Municipal de Juiz de Fora
PLN – Projeto de Lei do Congresso Nacional
PMEO – Programa de Melhoria de Eficiência Operacional
PMRJ – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PO – Proposta Orçamentária
PPA – Plano Plurianual
PRESI – Diretor-Presidente
PRODE – Produtos Estratégicos de Defesa
PROTWEB – Sistema de Protocolo Eletrônico
PTTC – Prestador de Tarefa por Tempo Certo
RDC – Regime Diferenciado de Contratações
REPI – Rede Elétrica Piquete Itajubá
RGPS – Regime Geral de Previdência Social
RIP – Registro Imobiliário Patrimonial
RP(*) – Registro Patrimonial
RP – Restos a Pagar
RPNP – Restos a Pagar Não Processados
RPPS – Regime Privado de Previdência Social
SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente
SECEI - Secretária Executiva da Comissão de Ética da IMBEL
SEFIG – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
SEST – Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SETI – Seção de Tecnologia da Informação
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIMBEL – Sistema de Informações da IMBEL
SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SPIUnet – Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicações
UA – Unidade Administrativa
UP – Unidade de Produção
UPC – Unidade Prestadora de Contas
VPD – Variação Patrimonial Diminutiva
VPRESI – Vice-Presidente Executivo
URA - Unidade de Resposta Audível

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS e TABELAS

Figura 1	Organograma Funcional	12
Figura 2	Modelo de Negócios da IMBEL	23
Figura 3	Processos de Negócios da IMBEL	24
Figura 4	Cadeia de valor da IMBEL	25
Figura 5	Concepção do planejamento estratégico	29
Figura 6	Mapa Estratégico	29
Figura 7	Estrutura de Governança	34
Figura 8	Investimentos no período 2014-2019: Meio Ambiente e Segurança do Trabalho	56
Figura 9	Investimentos no período 2014-2019: Inovação Tecnológica	56
Figura 10	Investimentos no período 2014-2019: Produção Industrial	57
Figura 11	Projeção da DRE de 2020	60
Figura 12	Evolução dos recursos de investimentos	61
Figura 13	Créditos Autorizados em 2019	63
Figura 14	Despesas com eventos da Diretoria de Mercado - DRMER	155
Gráfico 1	Consolidação geral das manifestações recebidas pela OUVIDORIA em 2019 (Incluindo dados do Facebook)	40
Gráfico 2	Consolidação geral das manifestações recebidas pela OUVIDORIA em 2019 (Excluindo dados do Facebook)	41
Gráfico 3	Comparativo das manifestações recebidas por bimestre pela OUVIDORIA em 2019 (Incluindo dados do Facebook)	42
Gráfico 4	Comparativo das demandas recebidas por bimestre pela OUVIDORIA em 2019 (Excluindo dados do Facebook)	42
Gráfico 5	Eficiência Operacional	54
Gráfico 6	Eficiência Orçamentária	55
Quadro 1	Legenda Setorial	13
Quadro 2	Destaque Individual – Diretoria	14
Quadro 3	Informações sobre Áreas e Subunidades Estratégicas	16
Quadro 4	Indicadores Macroeconômicos	21
Quadro 5	Macroprocessos Finalísticos	25
Quadro 6	Principais riscos e estratégias de gestão	46
Quadro 7	Ações de responsabilidade da Unidade	65
Quadro 8	Despesas Totais por Modalidade de Contratação	77
Quadro 9	Despesas por Grupo e Elemento de Despesa	78
Quadro 10	Quantitativo da força de trabalho	80
Quadro 11	Distribuição da lotação efetiva por área	81
Quadro 12	Composição da força de trabalho por unidade de lotação (empregados de carreira e contratados por prazo determinado)	81
Quadro 13	Composição da força de trabalho por unidade de lotação (empregados comissionados por livre provimento)	82
Quadro 14	Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas	83
Quadro 15	Quantidade de Empregados Afastados no Exercício	83

Quadro 16	Composição do Quadro de Estagiários	83
Quadro 17	Plano de Carreira	84
Quadro 18	Despesas com Pessoal	93
Quadro 19	Remuneração dos Conselhos de Administração e Fiscal	94
Quadro 20	Síntese da Remuneração dos Administradores	94
Quadro 21	Contratos de Prestação de Serviços não abrangidos pelo Plano de Cargos	96
Quadro 22	Punições administrativas aplicadas	99
Quadro 23	Despesas por modalidade de contratação	101
Quadro 24	Distribuição Geográfica dos imóveis da IMBEL	103
Quadro 25	Principais investimentos de capital	104
Quadro 26	Cessão de espaço físico dos imóveis da IMBEL (resumo)	106
Quadro 27	Cessão de espaço físico dos imóveis da IMBEL (detalhamento)	107
Quadro 28	Manutenção e qualidade dos registros contábeis dos imóveis	116
Quadro 29	Riscos relacionados à gestão dos imóveis e os controles para mitigá-los	117
Quadro 30	Quantitativo de pessoas que compõem a força de trabalho de TI	120
Quadro 31	Montante de recursos aplicados em TI	120
Quadro 32	Principais sistemas de informações da IMBEL	121
Quadro 33	Processo de verificação da Conformidade Contábil	149
Quadro 34	Quantidade de ocorrências observadas no exercício	149
Quadro 35	Despesas com publicidade	150
Quadro 36	Prazos e cronograma físico e financeiro para pagamento de cada produto/serviços que foram contratados e executados pela Auditoria Externa	156
Quadro 37	Cronograma de execução dos trabalhos de Auditoria Externa	157
Quadro 38	Determinações, recomendações e deliberações do TCU	159
Quadro 39	Detalhamento das demandas do TCU	159
Quadro 40	Solicitações/recomendações do CCIEx	160
Quadro 41	Cumprimento das recomendações do Órgão de Controle Interno - OCI	160
Tabela 1	Manifestações recebidas por bimestre pela Ouvidoria em 2019 (Incluindo dados do Facebook)	41
Tabela 2	Manifestações bimestrais recebidas pelos canais disponíveis em 2109 (Excluindo dados do Facebook)	41
Tabela 3	Indicadores estratégicos de eficiência	58
Tabela 4	Despesas com feiras e eventos	152
Tabela 5	Despesas com material publicitário	153
Tabela 6	Despesas com ABIMDE	154

LISTA DE ANEXOS

Anexo I	Declaração de Integridade do Relatório Integrado
Anexo II	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna - RAINT
Anexo III	Parecer de Colegiado
Anexo IV	Relatório de Instância ou Área de Correição
Anexo V	Relatório de Auditor Independente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
MENSAGEM DO PRESIDENTE	10
1. VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	11
1.1. IDENTIFICAÇÃO DA UPC	11
1.2. MISSÃO E VISÃO	11
1.2.1. Missão	11
1.2.2. Visão	11
1.3. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DO CAPITAL SOCIAL	11
1.4. PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS SOCIEDADES	12
1.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
1.5.1. Legenda Setorial	13
1.5.2. Destaque Individual - Diretoria	14
1.5.3. Informações sobre Áreas ou Subunidades Estratégicas	16
1.6. AMBIENTE EXTERNO	20
1.6.1. Cenário político-econômico	20
1.6.2. Cenário comercial-tecnológico	21
1.7. MODELO DE NEGÓCIOS (CADEIA DE VALOR)	22
1.7.1. O modelo de negócio da IMBEL	22
1.7.2. Proposta de valor	24
1.7.3. A cadeia de valor	24
1.7.4. Oportunidades de negócios identificadas	26
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA	28
2.1. PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS PARA IMPLEMENTAR AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO	28
2.1.1. Objetivos estratégicos	29
2.2. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	34
2.2.1. Modelo e descrição da Estrutura de Governança	35
2.3. CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA	36
2.3.1. Políticas Públicas	36
2.3.2. Governança Corporativa	38
2.4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E PARTES INTERESSADAS	39
2.4.1. Canais de acesso do cidadão a IMBEL	39
2.4.2. Carta de serviço ao usuário	43
2.4.3. Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade	43
2.4.4. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários	43
3. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	44
3.1. VISÃO GERAL	44
3.2. PRINCIPAIS RISCOS E SUA VINCULAÇÃO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
3.3. MEDIDAS ESPECÍFICAS DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS SIGNIFICATIVOS	46
3.4. CONTROLE DE DEMANDAS JUDICIAIS	47
3.4.1 Estrutura de gestão e controle de demandas judiciais	47
3.4.2. Informações sobre ações trabalhistas contra a entidade	47
4. RESULTADOS DA GESTÃO	48
4.1. RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO	48
4.1.1. Aspectos relevantes para o planejamento operacional	48
4.1.2. Ações estratégicas prioritárias da subfase 1.2.	48
4.1.3. Ações priorizadas em 2019	52
4.1.4. Ações específicas das Unidades de Produção	53

4.1.5. Planos de Ação 2019	53
4.1.6. Principais resultados alcançados	54
4.2. PRINCIPAIS PROGRAMAS E PROJETOS/INICIATIVAS	55
4.3. INDICADORES DE DESEMPENHO QUANTIFICADOS E ALINHADOS AOS OBJETIVOS	58
4.4. AVALIAÇÃO EQUILIBRADA DOS OBJETIVOS ALCANÇADOS E DO DESEMPENHO EM RELAÇÃO ÀS METAS	59
4.5. MONITORAMENTO DE METAS NÃO ALCANÇADAS	59
4.6. JUSTIFICATIVAS PARA O RESULTADO	59
4.7. PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS	59
4.7.1. Recursos de investimentos	61
5. ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	62
5.1. PLANO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS	62
5.2. DEMONSTRAÇÃO DA EFICIÊNCIA E DA CONFORMIDADE LEGAL DE ÁREAS RELEVANTES DE GESTÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS DA UPC NO EXERCÍCIO	64
5.2.1. Gestão orçamentária e financeira	64
5.2.2. Gestão de pessoas	80
5.2.3. Gestão de licitações e contratos	101
5.2.4. Gestão patrimonial e infraestrutura	103
5.2.5. Gestão de tecnologia da informação	118
5.2.6. Gestão de custos	124
5.2.7. Gestão ambiental e sustentabilidade	129
6. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	131
6.1. DECLARAÇÃO DO CONTADOR GERAL	131
6.2. TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS	131
6.3. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PREVISTAS PELA LEI Nº 4.320/64	132
6.4. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PREVISTAS PELA LEI Nº 6.404/76 E NOTAS EXPLICATIVAS	149
6.5. INFORMAÇÕES SOBRE A CONFORMIDADE CONTÁBIL	149
7. OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES	150
7.1. INFORMAÇÕES SOBRE DESPESAS COM AÇÕES DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA	150
7.1.1. Despesas com publicidade	150
7.1.2. Informações sobre Contratos Firmados com Agências Prestadoras de Serviços de Publicidade e Propaganda	150
7.1.3. Análise circunstanciada	150
7.2. INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA	156
7.3. TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU E DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	159
7.3.1. Tratamento de deliberações exaradas em Acórdão do TCU	159
7.3.2. Tratamento das recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI)	159
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	161

INTRODUÇÃO

O presente relatório tem o objetivo de informar sobre a gestão dos recursos públicos recebidos pela Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL) no Exercício de 2019.

Estruturado em 07 (sete) capítulos, o relatório fornece uma visão geral da IMBEL, com informações relativas ao Planejamento Organizacional da Empresa, à Estrutura de Governança, ao desempenho Orçamentário, Financeiro e Contábil, às Gestões Ambiental, de Pessoas, da Tecnologia da Informação, do Patrimônio e de Riscos, assim como informações relativas à atuação do Controle Interno e da Auditoria Interna.



MENSAGEM DO PRESIDENTE

A Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL, Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808, é integrante do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e do Sistema Logístico e de Mobilização, conforme Diretriz do Comandante do Exército, e tem por propósito principal a preservação e melhoria das capacidades produtivas estratégicas militares, disponibilizando Produtos e Sistemas de Defesa, sobretudo para a Força Terrestre.

As recentes mudanças nos ambientes político, legal e econômico sinalizaram à Diretoria da IMBEL a necessidade imperiosa de reajustar seu Planejamento Estratégico, no sentido de reorientar as metas, visando um possível retorno à situação de Empresa Pública Não Dependente, posicionamento este endossado pelo Conselho de Administração, Comando do Exército e Ministério da Defesa.

Assim, a divulgação do presente relatório evidencia resultados que contribuem para a melhoria e evolução dos mecanismos e modelos de governança na gestão pública, alinhados com os objetivos estratégicos de Sustentabilidade Financeira da Empresa e do Fortalecimento da Infraestrutura Industrial de Defesa.

A perspectiva é que a IMBEL alcance a não dependência orçamentária em curto prazo. Para tal, deverá enfrentar os desafios de, a partir de 2020, continuar aumentando seu faturamento, colocar maior percentual de seus produtos para exportação, desenvolver novas soluções para atender nichos de mercado que ofereçam melhores margens de lucro, além de manter o conhecimento técnico de sua força de trabalho.

Sem dúvidas, a tarefa que se apresenta é desafiante, mas, em consonância com valores cultuados pela Empresa, contando com o esforço e a vontade de realizar de cada integrante, será possível ultrapassar essa etapa.

Brasília, DF, 22 de agosto de 2020.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Adérico Pardi Mattioli', written over a horizontal line.

General de Divisão R/I ADERICO VISCONTE PARDI MATTIOLI
Diretor-Presidente da IMBEL



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL**

PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL DE 2019

RELATÓRIO DE GESTÃO

1. VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

1.1. IDENTIFICAÇÃO DA UPC

A Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL) - CNPJ 00.444.232/0001-39 é uma empresa pública federal dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada pela Lei 6.227/1975 para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito, na conformidade do inciso II, na conformidade do artigo 5º, do Decreto Lei 200/1967, alterado pelo Decreto Lei 900/1969.

Na condição de empresa pública federal, a IMBEL deve obedecer a seu Estatuto Social, a Lei 13.303/2016 e o Decreto 8.945/2016.

Por ser empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, a IMBEL obedece também aos ditames da contabilidade pública (Lei 4.320/1964) e da contabilidade privada (Lei das S.A. – Lei 6.404/1976).

A governança da Empresa é regulada pela Lei 13.303/2016 e diplomas complementares.

1.2. MISSÃO E VISÃO

Os fundamentos do planejamento estratégico da IMBEL foram definidos durante a fase de diagnóstico e análise do Planejamento Estratégico da IMBEL 2017-2026 (PEI 17-26), realizado em 2015 com apoio da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

1.2.1. Missão

“Fornecer soluções de defesa e segurança com elevado conteúdo tecnológico, mantendo-se apta a atender à mobilização industrial e a fomentar a indústria nacional de defesa.”

1.2.2. Visão

“Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança.”

1.3. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DO CAPITAL SOCIAL

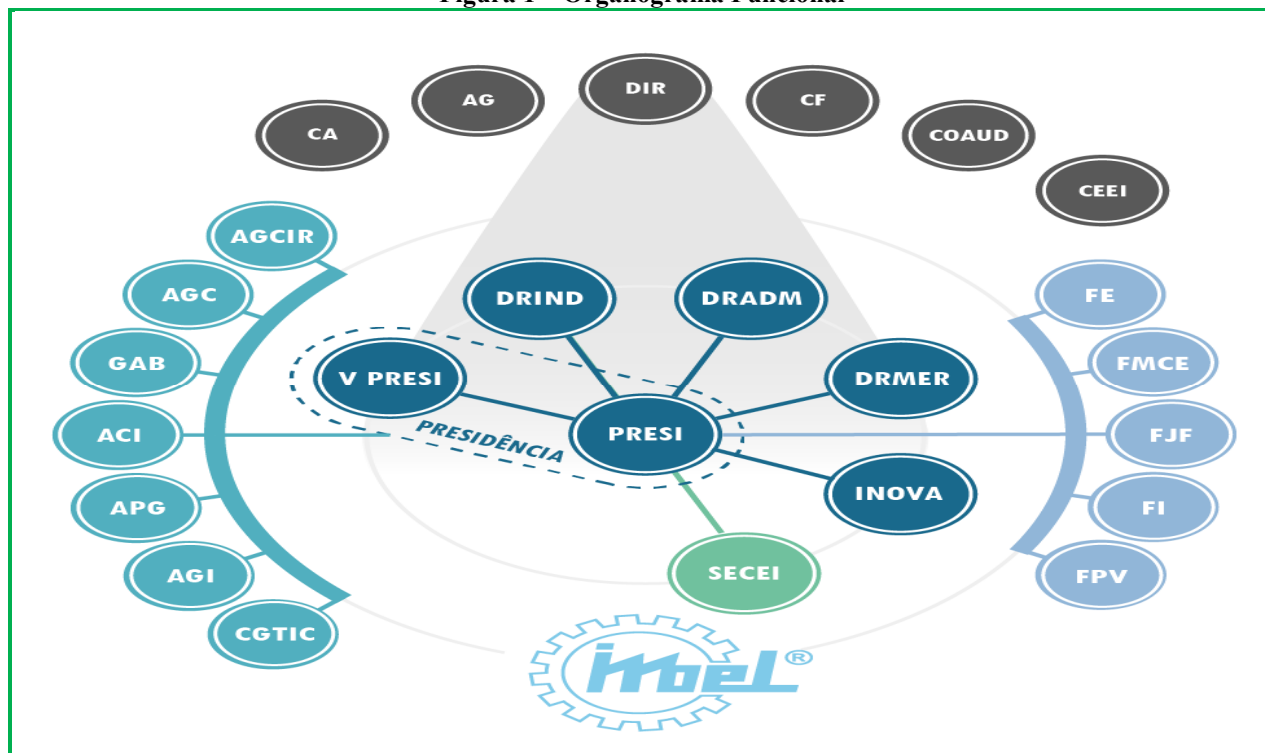
Em 31 de dezembro de 2019, o Capital Social da IMBEL alcançou R\$ 378.460.099,55 (trezentos e setenta e oito milhões e quatrocentos e sessenta mil e noventa e nove reais e cinquenta e cinco centavos), 100% integralizados pela União.

1.4. PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS SOCIEDADES

A IMBEL possui participação acionária de 0,91% do Capital Social da Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC).

1.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 – Organograma Funcional



Fonte: AGC/IMBEL

1.5.1. Legenda Setorial

Quadro 1 – Legenda Setorial

Legenda:	
Órgãos Estatutários	Diretoria
AG Assembleia Geral CA Conselho de Administração DIR Diretoria CF Conselho Fiscal COAUD Comitê de Auditoria CEEI Comitê de Elegibilidade Estatutário da IMBEL	PRESI Diretor-Presidente V PRESI Vice-Presidente Executivo DRIND Diretor Industrial DRADM Diretor Administrativo-Financeiro DRMER Diretor de Mercado INOVA Diretor de Inovação
Unidades de Produção	Assessorias
FE Fábrica da Estrela FMCE Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica FJF Fábrica de Juiz de Fora FI Fábrica de Itajubá FPV Fábrica Presidente Vargas	GAB Gabinete AGC Assessoria de Gestão Corporativa AGCIR Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos ACI Assessoria de Comunicação Institucional APG Assessoria de Planejamento e Gestão AGI Advocacia Geral da IMBEL CGTIC Coordenadoria Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações
Comissão de Ética da IMBEL	
SECEI Secretaria Executiva da Comissão de Ética da IMBEL	

Fonte: AGC/IMBEL

1.5.2. Destaque Individual - Diretoria

Quadro 2 - Destaque Individual - Diretoria

Diretor-Presidente

Aderico Visconte Pardi Mattioli



O General MATTIOLI nasceu em 24/07/1953, na cidade de São Paulo - SP, e ingressou na Escola Preparatória de Cadetes no ano de 1971. Graduiu-se na Academia Militar das Agulhas Negras: Curso Básico e de Material Bélico Bacharelado em Formação Universitária e Militar de 1974 a 1977; Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro Mestrado em Aplicações Militares em 1987; Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – Exército Brasileiro Doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares em 1993; *Royal College Of Defence Studies* - Reino Unido Pós-Graduação em Estudos de Defesa em 2003 e *University of London* - Reino Unido Pós-Graduação em Estudos Internacionais em 2003. O Gen MATTIOLI é Mestre (1987) e Doutor (1993) em Aplicações Militares.

Vice-Presidente Executivo

Expedito Alves de Lima



O General EXPEDITO nasceu em 26/10/1955, na cidade de Taperoá - PB, e ingressou na Formação de Oficiais Intendentes na Academia Militar das Agulhas Negras em 1978; Bacharelado em Ciências Militares – AMAN em 1978; Transporte aéreo – CI Pqdt GPB em 1987; Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO em 1987; Mestrado em Operações Militares – EsAO em 1987; Escalador Militar/Básico do Combatente de Montanha – 11º BI Mth em 1988; Chefia e Estado-Maior do Serviço de Intendência – ECEME em 1997; Doutorado em Ciências Militares – ECEME em 1997; Credenciamento em Idioma – Língua Inglesa em 1998; Credenciamento em Idioma – MBA Executivo – Administração de Negócios – ECEME em 2004; Especialidade – MBA Executivo – Administração de Negócios – ECEME em 1999; Especialização em Política, Estratégica e Alta Administração do Exército – ECEME em 2004 e Altos Estudos de Política e Estratégia – ESG em 2011. O Gen EXPEDITO é Mestre (1987) e Doutor (1997) em Ciências Militares.

Diretor Industrial

Wagner Machado Brasil



O Cel. Wagner Machado Brasil, nasceu em, 24/10/1962, na cidade do Rio de Janeiro/RJ, ingressou no Curso de Graduação em Engenharia Mecânica e Armamento (Instituto Militar de Engenharia - IME) em 1992; Curso de Mestrado em Engenharia Mecânica (Instituto Militar de Engenharia - IME) em 1998; Curso de Doutorado em Engenharia Mecânica (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ) em 2004 e Curso de Direção para Engenheiros Militares, Mestrado em Ciências Militares (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME) em 2004. O Cel BRASIL é Mestre (1998) e Doutor (2004) em Ciências Militares

Diretor Administrativo-Financeiro

José Galaôr Ribeiro Júnior



O Coronel GALAÔR nasceu em 30/03/1963, na cidade do Rio de Janeiro/RJ, e ingressou no Exército Brasileiro em 21/02/1981. Graduiu-se Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN (1984) e é oriundo da Arma de Artilharia. Dentre os cursos e estágios militares realizados pelo Cel GALAÔR destacam-se os seguintes: Curso de Observador Aéreo, pela Escola de Instrução Especializada (EsIE) - Rio de Janeiro/RJ (1991); Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército - EsAO - Rio de Janeiro/RJ (1993); Curso de Análise de Sistemas, pelo Centro de Estudos do Pessoal (CEP), Rio de Janeiro/RJ (1996); Curso de Comando e Estado Maior do Exército, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), Rio de Janeiro/RJ (2001); e o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx), pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), Rio de Janeiro/RJ (2010). O Cel GALAÔR é Mestre (1993) e Doutor (2001) em Ciências Militares.

Diretora de Mercado

Erika Akemi Kimura Reis



A Dra. Erika Akemi Kimura Reis, nasceu em 27/12/1965 em Brasília/DF, Graduiu-se em Administração de Empresas na Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal - Bacharelado em Administração de Empresas Centro Universitário de Brasília - Tecnólogo em Processamento de Dados em 1988 / 1992; Fundação Getúlio Vargas – FGV - Especialização – MBA Finanças e Mercado de Capitais em 1993; *University of Texas at Austin e Depaul University* – Estados Unidos Especialização – *Banking Mangement for Superior* em 1994; Instituto de Pesquisa Aplicada - INSPER – São Paulo Pós-Graduação em Estudos de Defesa em 2012; University of Chicago Mercado Financeiro em 2013; Universidade de Brasília – UNB em 2010/2013 e Universidade Católica de Brasília – UCB Doutorado em Economia de Empresas em 2004/2016. A Dra. Erika é doutora (2004/2006).

Diretor de Inovação

Cesar Lourenço Botti



O Cel. Cesar Lourenço Botti, nasceu em 31/12/1954, na cidade de Cruz Alta – RS - Graduiu-se em Bacharel em Ciências Militares e em Administração, pela Academia Militar das Agulhas Negras; Mestre em Aplicações Militares, pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro; Doutor em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; Pós- Graduado em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército pela Escola de Comando e Estado-Maior; Pós- Graduado em Gestão da Administração Pública pela Universidade Católica do Brasil; Aperfeiçoado em Gestão Estratégica da Informação, pela Fundação Getulio Vargas; e Certificado em ITIL-V2 (*Information Technology Infrastructure Library - Foundation*).

Fonte: AGC/IMBEL

1.5.3. Informações sobre Áreas ou Subunidades Estratégicas

Quadro 3 – Informações sobre Áreas ou Subunidades Estratégicas

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Conselho de Administração	Fixar a orientação geral dos negócios e o plano estratégico da IMBEL.	Décio Luís Schons	Presidente do Conselho	16/05 - 31/12
		Sinclair James Mayer	Presidente do Conselho	01/01 – 15/05
		Aderico Visconti Pardi Mattioli	Conselheiro	27/03 - 31/12
		Celso José Tiago	Conselheiro	01/01 - 26/03
		Leandro Gostisa	Conselheiro	11/10 - 31/12
		Erika Akemi Kimura Reis	Conselheira	01/01- 20/03
		Nelson Leitão Paes	Conselheiro	01/01 - 31/12
		Francine Rodrigues Faria	Conselheiro	18/12 - 31/12
		Denilson Pimentel Barbeto	Conselheiro	01/01 – 17/12
		Decílio de Medeiros Sales	Conselheiro	01/01 – 14/10
		Francisco de Assis Leme Franco	Conselheiro	15/10 - 31/12
		Eduardo Cesar Pasa	Conselheiro	15/10 - 31/12
		Carlos Barbosa	Secretário	01/01 - 31/12
Conselho Fiscal	Acompanhar a gestão financeira e patrimonial da IMBEL.	Adelson Robbi	Presidente do Conselho	15/05 – 31/12
		Antonio Amaro de Lima Filho	Presidente do Conselho	01/01 – 14/05

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Auditoria Interna	Auditoria e Fiscalização.	Edson Pierobon	Conselheiro	01/01 – 31/12
		José Lopes de Sousa	Conselheiro	01/01 – 31/12
		Wilson Rodrigues de Souza	Secretário	01/01 – 31/12
Comitê de Auditoria	O Comitê de Auditoria é o órgão de suporte ao Conselho de Administração no que se refere ao exercício de suas funções de auditoria e de fiscalização.	Roberto Carlos Moreira Silva	Auditor Chefe	01/01 - 31/12
		José Carlos Nader Motta	Presidente do Comitê	01/01 – 31/12
		Valter Marcelo Claro	Membro	01/01 – 31/12
		Cézar Freitas Lopes	Membro	01/01 – 31/12
Presidência	Presidir e coordenar os trabalhos da Diretoria, dirigindo e controlando as atividades estratégicas da IMBEL.	Aderico Visconti Pardi Mattioli	Diretor-Presidente	27/03 - 31/12
Vice-Presidente	Coordenar os trabalhos das UP's, CGTIC e da Assessoria direta do Vice-Presidente, coordenar e monitorar a gestão da Empresa, otimizando os trabalhos desenvolvidos pelas diretorias.	Celso José Tiago	Diretor-Presidente	01/01 – 26/03
		Expedito Alves de Lima	Vice-Presidente Executivo	30/03 - 31/12
		Américo Paysan Valdetaro Filho	Vice-Presidente Executivo	01/01 – 29/03
Diretoria Administrativo-Financeira	Planejar, coordenar e controlar os trabalhos relativos às áreas administrativa, financeira, contábil, patrimonial e de recursos humanos.	José Galaôr Ribeiro Júnior	Diretor Administrativo-Financeiro	01/01 - 31/12
Diretoria Industrial	Planejar e coordenar a pesquisa e o desenvolvimento dos produtos, a produção, a inovação, e os projetos técnicos e de gestão industrial.	Wagner Machado Brasil	Diretor Industrial	18/12 - 31/12
		José Galaôr Ribeiro Júnior	Diretor Industrial Interino	03/07 – 17/12
		Cyrino Alberto Rebuelta Neves	Diretor Industrial	15/04 – 02/07
Diretoria de Mercado	Planejar, organizar e dirigir as relações de mercado, as atividades de vendas e marketing dos produtos da Empresa.	Álvaro Pereira da Silva	Diretor Industrial	01/01 – 14/04
		Erika Akemi Kimura Reis	Diretora de Mercado	15/04 - 31/12

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Títular	Cargo	Período de atuação
		Newton Raulino de Souza Filho	Diretor de Mercado	01/01 – 14/04
Diretoria de Inovação	A Diretoria de Inovação tem como atribuições planejar, organizar, coordenar e controlar a prospecção e a execução das atividades estratégicas, relativas à Gestão da Inovação Tecnológica no âmbito da IMBEL.	Cesar Lourenço Botti	Diretor de Inovação	06/09- 31/12
Gabinete da IMBEL	Desenvolver atividades de gestão de pessoal e controle patrimonial na Sede, bem como a gestão de todo pessoal militar cedido da Empresa.	Luiz Henrique Pedroza Mendes	Chefe do Gabinete	01/01 – 31/12
Assessoria de Planejamento e Gestão	Elaborar e propor o planejamento estratégico corporativo, coordenar os planos estratégicos e de ações setoriais e operacionais, monitorar os projetos corporativos e setoriais e o orçamento de investimentos, e monitorar processos e indicadores corporativos e setoriais.	Cezar Augusto Carazzai Castilho	Chefe da APG	02/07 - 31/12
		José Irismar Cabral Junior	Chefe da APG	01/01 – 01/07
Assessoria de Comunicação Institucional	Coordenar os programas e projetos relacionados com a comunicação interna e externa, receber, examinar e encaminhar denúncias, reclamações, elogios, sugestões e pedidos de informações referentes a procedimentos e ações da Direção e empregados da Empresa e acompanhar os assuntos do interesse da Empresa.	Ricardo Luis Morais Antunes	Chefe da ACI	01/08 - 31/12
		Ana Paula da Silva	Respondendo pela ACI	06/07 – 31/07
		Marcelo Muniz Costa	Chefe da ACI	01/01 – 05/07
Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos	Coordenar e supervisionar as ações na área de controle interno corporativo, englobando a conformidade às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis, bem como os processos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos a que a IMBEL está exposta.	Francisco Antonio do Amaral Brathwaite	Chefe da AGCIR	01/01 - 31/12
Assessoria de Gestão Corporativa	Assessorar na elaboração e atualização periódica do planejamento estratégico da IMBEL; Executar e consolidar propostas; apoiar a Presidência e Vice-Presidente Executivo na estruturação de medidas estratégicas junto aos órgãos e subunidades.	Renato Mitrano Perazzini	Chefe da AGC	01/01 – 31/12
Fábrica Presidente Vargas - FPV	Produção de Material Bélico – pólvoras e explosivos.	Antônio Eleazar de Moraes	Chefe da Fábrica Presidente Vargas - FPV	01/01 - 31/12

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Fábrica de Juiz de Fora - FJF	Produção de Material Bélico - munições de grosso calibre.	Clevis Pedro Cruz Melo	Chefe da Fábrica de Juiz de Fora - FJF	01/01 - 31/12
Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica - FMCE	Produção de Material Bélico – sistemas computadorizados e equipamentos rádio.	Alex Vander Lima Costa	Chefe da Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica - FMCE	02/02 - 31/12
		Carlos Ernesto Miranda Aversa	Chefe da Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica - FMCE	01/01 – 01/02
Fábrica de Itajubá - FI	Produção de Material Bélico – armas leves.	Délcio Monteiro Sapper	Chefe da Fábrica de Itajubá - FI	01/01 - 31/12
Fábrica Estrela - FE	Produção de Material Bélico – explosivos e acessórios de detonação.	George da Silva Divério	Chefe da Fábrica Estrela - FE	01/01 - 31/12
Secretaria Executiva da Comissão de Ética da IMBEL - SECEI	A Secretaria-Executiva da Comissão de Ética da IMBEL tem como finalidade contribuir para a elaboração e o cumprimento do plano de trabalho da gestão da ética e prover apoio técnico e material necessário ao cumprimento das atribuições.	Alessandra Lauer Loschi	Secretária	01/01 - 31/12

Fonte: AGC/IMBEL

1.6. AMBIENTE EXTERNO

1.6.1. Cenário político-econômico

O ano de 2019 foi marcado pela posse e instalação do novo Governo. Nesse contexto, as urgências nacionais, particularmente de cunho social e econômico, exigiram extraordinária capacidade de negociação do Governo com os demais atores do Poder Nacional.

Nesse ano, manteve-se uma pressão política para diminuição da presença do Estado na economia, incluindo a redução do número de empresas estatais no contexto de uma linha econômica mais liberal, o que facilitou o anseio da IMBEL de tornar-se empresa não dependente do orçamento, buscando acelerar o projeto de obtenção das condições de sustentabilidade financeira para tal.

No contexto do Ministério da Defesa e do Exército Brasileiro, houve substituição das lideranças na administração central do próprio Ministério, no Comando do Exército e na Chefia do Departamento de Ciência e Tecnologia. Como regra, essas mudanças não impactaram a execução do planejamento estratégico da IMBEL, mas trouxeram mudanças no relacionamento de rotina.

Na área trabalhista, os efeitos das modificações legais ocorridas em 2016 permaneceram trazendo reflexos positivos no que se refere à segurança jurídica nessa área. Como exemplo, indicadores anunciados pela Justiça do Trabalho dão conta de que houve decréscimo de cerca de 25% das ações impetradas por empregados contra empresas, após a aprovação da atual legislação do trabalho.

No que se refere à governança da IMBEL, os reflexos da Lei 13.303/2016 e do Decreto 8.945/2016 já foram em grande parte absorvidos e materializados na implementação da Assembleia Geral (órgão máximo da IMBEL) e dos novos órgãos estatutários (Comitê de Auditoria e Comitê de Elegibilidade), além de ajustes de procedimentos dos demais órgãos estatutários (Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal). O Estatuto Social e o Regimento Interno revisados e aprovados, bem como os regimentos desses órgãos traduziram essas modificações. Essa nova regulamentação de governança implicou diminuição de poder do ministério controlador das estatais sobre essas empresas, em proveito da Assembleia Geral.

Espera-se ainda que seja mantido o atual ritmo de estabelecimento de controle das estatais, implicando desvio de foco da atividade principal da IMBEL, a favor de ações de controle interno, de controle de riscos e de combate à má gestão de recursos orçamentários na aquisição, fabricação e venda de produtos e serviços.

As cidades médias brasileiras deverão continuar atraindo empresas e pessoas em busca de melhores condições de trabalho e o atual ritmo de crescimento desses centros deve ser mantido, sugerindo que o interior do país cada vez mais assumirá a condição de mercado importante para as empresas que pretendem aumentar vendas no mercado nacional.

O orçamento das empresas estatais brasileiras deverá ser objeto de crescente questionamento pela sociedade devido ao dispêndio elevado em comparação ao retorno que essas empresas oferecem ao cidadão. Será objeto de questionamento a quantidade de empresas estatais e o tamanho de seus orçamentos.

Em 2020, deverá ser mantido o baixo nível de arrecadação fiscal pelo Governo, impactando a disponibilidade para executar o Orçamento aprovado. Não há indicação de reversão desse quadro no curto prazo e o próximo ano deverá ser um período de dificuldades orçamentárias para o Governo Federal.

Pela análise dos indicadores do Quadro 4, é esperado que o comportamento da economia brasileira em 2020 ocorra nos mesmos moldes de 2019, ou seja, será mantido reduzido o crescimento da economia e possível limitação de recursos para executar o Orçamento da União, que está sendo planejado com elevada previsão de dispêndios.

Essa perspectiva poderá comprometer o desejável crescimento da receita da IMBEL, podendo provocar adiamento da data planejada para a saída da IMBEL da dependência dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social.

É provável que a situação orçamentária da IMBEL em 2020 seja próxima da vivida em 2019, se não pior, devido à pandemia do COVID-19. Nesse contexto, as urgências nacionais, particularmente de cunho social e econômico, deverão exigir extraordinária capacidade de negociação do Governo com os demais atores do Poder Nacional. A Sociedade demanda por mudanças capazes de promover a recuperação econômica, visando a melhora dos níveis de confiança dos brasileiros e dos investidores estrangeiros. Contudo, caso a arrecadação fiscal não corresponda, o Governo deverá estabelecer contingenciamentos orçamentários para cumprir os parâmetros da responsabilidade fiscal. Cada vez mais, os contratos de vendas de prestação de serviços de industrialização por encomenda (IPE) merecem ser considerados para manter o nível de receita.

Quadro 4 – Indicadores Macroeconômicos

INDICADOR	2018	2019	2020
IPCA (%)	3,71	4,04	2,67
PIB (%)	1,30	1,17	-0,48
Tx de câmbio	3,83	4,10	4,50
Tx SELIC	6,50	4,50	3,50
IGP-M (%)	8,38	5,79	4,13
Preços administrados	6,69	5,16	3,00
Produção industrial	1,91	-0,73	0,85

Fonte: BCB - Focus, 27/03/2020.

A questão da baixa arrecadação fiscal, fruto da economia desaquecida, deverá impedir que se atinja o patamar adequado para movimentar o imenso potencial brasileiro. Essa situação, aliada ao fato de ser início de novo Governo, deverá provocar cautela e menor apetite ao risco por parte das empresas, considerando os orçamentos sem espaço para serem ampliados.

Esses dados são consistentes e corroborados tanto por atas de reunião do Comitê de Política Monetária (COPOM), quanto por outros órgãos com credibilidade como o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da Fundação Getúlio Vargas.

Os indicadores da economia brasileira estavam apresentando sinais de recuperação lenta e gradual, mas diante da pandemia este cenário deve ser revisto e a economia opera em níveis elevados de ociosidade, baixos níveis de utilização da capacidade industrial e elevada taxa de desemprego da população economicamente ativa. Não se espera mudanças importantes desse quadro em 2020.

É esperado que o novo Governo tente implementar, no curto prazo, parte das mudanças estruturais necessárias ao país, como alterações nas regras da previdência social e aperfeiçoamentos no sistema tributário nacional, o que poderá gerar acirramento dos ânimos e alguma instabilidade na economia.

1.6.2. Cenário comercial-tecnológico

Neste cenário, o conhecimento e a inovação ratificam seu papel de motores da economia. Por esse motivo, as nações investem elevada soma de recursos no desenvolvimento de novas tecnologias e na atração e capacitação de recursos humanos para desenvolvê-las, ao mesmo tempo em que procuram negar esses conhecimentos às demais nações.

No Brasil, a questão ambiental permanecerá em evidência e os marcos legais continuarão sendo revisados e atualizados na busca da preservação dos ecossistemas e da proteção dos recursos hídricos. É

esperado que essas ações tenham reflexos diretos nas indústrias e a IMBEL, por ter suas atividades executadas em plantas fabris potencialmente geradoras de resíduos líquidos e sólidos, tem sido objeto de constante atenção por autoridades das áreas ambiental e trabalhista.

Ainda, é grande o número de empresas que adota a automação e a tecnologia digital no setor de produção (no contexto evolutivo da 3ª revolução industrial) e aumenta a quantidade das que incorporam a robótica, a “internet das coisas” e a comunicação em dados na nuvem, no ambiente da “4ª revolução industrial”.

No que se refere à IMBEL, muitas das plantas utilizam ainda tecnologias da 2ª revolução industrial, cuja base de funcionamento são motores elétricos e à combustão. Essas plantas necessitam ser aperfeiçoadas e passar a adotar equipamentos da 3ª revolução industrial (sistemas eletrônicos, computadorizados e robóticos) e, quando possível, da 4ª revolução industrial, que privilegiam sistemas “cybers-físicos”, “internet das coisas” e manufatura descentralizada. Embora elevados, os investimentos de modernização dessas plantas devem ser aplicados, pois podem permitir ganhos consideráveis em termos de produtividade e de qualidade dos produtos.

Quanto aos produtos demandados pelos clientes da IMBEL, foram identificadas as seguintes necessidades:

Munições, propelentes, explosivos e iniciadores, particularmente o desenvolvimento e fabricação da pólvora esférica, explosivos de baixa sensibilidade, espoletas, corpos de granada, sistemas de correção de trajetória e de guiamento e, ainda, tecnologias que atendam às especificações da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN);

Tecnologias relacionadas aos rádios cognitivos e do tipo Software Communications Architecture (SCA), que podem facilitar o acesso a novo patamar de desenvolvimento e produção de materiais; e Tecnologias para desenvolver e modernizar os mecanismos das pistolas.

Dessa forma, conclui-se que a questão ambiental deverá permanecer objeto de exigências legais, ao mesmo tempo em que a defasagem tecnológica das plantas de produção da IMBEL necessita ser diminuída paulatinamente pela incorporação de máquinas e sistemas que promovam aumento de produtividade e de qualidade dos produtos.

Para o ano de 2020 a IMBEL estuda implantar Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica (ICT) em suas UP. As ICT são órgãos sem fins lucrativos, que terão como missão institucional, dentre outras, executar atividades de avaliação e de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico.

1.7. MODELO DE NEGÓCIOS (CADEIA DE VALOR)

1.7.1. O modelo de negócios da IMBEL

Na situação de empresa pública dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social, a IMBEL recebe recursos para custeio e investimentos de acordo com a Lei Orçamentária Anual (LOA), que tem sua fase de planejamento iniciada no primeiro semestre do ano anterior, na forma de proposta de Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA). A vedação de realizar empréstimos impede que a IMBEL obtenha recursos no mercado financeiro para alavancar a Empresa.

Entre janeiro e março de cada ano orçamentário, a execução da LOA costuma ser realizada por meio de pequenas descentralizações (geralmente na razão de 1/12 do orçamento autorizado/mês). O orçamento aprovado frequentemente recebe cortes, contingenciamentos e, mesmo, pode ser limitado à disponibilização de créditos para empenho e de numerário para pagamento de fornecedores. Esse conjunto de condicionantes impacta os planejamentos, gera insegurança aos gestores e limita a assunção de riscos quando negócios passíveis de gerarem receitas adicionais são oferecidos à IMBEL.

A condição intrínseca às restrições orçamentárias faz também com que a IMBEL fique limitada a fabricar somente produtos já contratados por seus clientes, reduzindo a possibilidade de formação de

estoques de produtos para atender demandas extemporâneas, comuns no mercado externo e que poderiam contribuir para aumentar a margem de lucro dos produtos vendidos.

O modelo de negócio da IMBEL (Figura 2) segue os seguintes passos (i) firmar contrato de venda de produtos ou serviços, (ii) fabricar os bens demandados, (iii) entregar os produtos ou prestar os serviços contratados e (iv) receber (via conta única do Tesouro da União) pelos bens entregues ou serviços prestados.

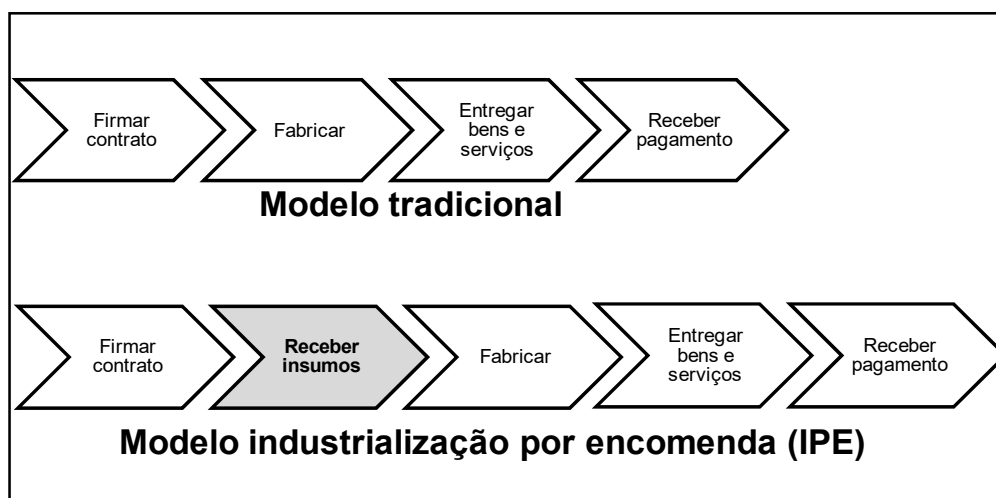
Figura 2 - Modelo de Negócios da IMBEL

MODELO DE NEGÓCIOS - IMBEL				
PARCEIROS-CHAVES - Fornecedores cadastrados - Clientes institucionais - Exército Brasileiro - Ministério da Defesa - Ministério da Economia - Ministério da Justiça	ATIVIDADES-CHAVES - Produção de PRODE - Desenvolvimento de PRODE - Gestão da inovação - Industrialização por encomenda - Mobilização industrial fomento à BID - Gestão pública - Gestão financeira e patrimonial	PROPOSTA DE VALOR - Qualidade - Segurança - Tecnologia agregada - Preço e prazo - Tradição	RELACIONAMENTO - Visitas técnicas comerciais - Visitas técnicas industriais - Representantes comerciais - Contratos comerciais - Termos de Execução Descentralizada - Acordos de parcerias	SEGMENTOS DE CLIENTES - Mercado de Defesa (art.142 CF) - Mercado de Segurança (art.144 CF) - Mercado privado (atiradores, clubes de tiro, mineradoras, pedreiras) - Mercado externo
	RECURSOS-CHAVES - Pertencer à BID - Orçamento da União - MO experiente - Plantas de produção de PRODE - Licenças ambientais (FPV-FE) - Engenharia (Inovação) - Sistemas de TI (SIMBEL-Datasul)		CANAIS - Página na internet - Redes sociais - Feiras e eventos - Representantes comerciais - Atendimento ao cliente (SAC) - Ouvidoria - Informações ao cidadão (SIC)	
ESTRUTURA DE CUSTOS - Custos de produção e de comercialização - Custos de PD&I - Custos tributários (impostos, taxas e contribuições) - Custos administrativos (Despesas)		FONTES DE RECEITA - Lei Orçamentária Anual (LOA) - Comercialização de PRODE e energia elétrica		

Fonte: APG/IMBEL

A necessidade de aumentar receitas gerou um novo processo de fazer negócios que vem sendo praticado e que já tem seu ciclo dominado pela IMBEL, particularmente na área química: (i) firmar contrato de fabricação de bens, (ii) receber os insumos fornecidos pelo contratante, (iii) fabricar os produtos contratados, (iv) entregar os produtos fabricados e (v) receber pelo serviço de industrialização. Esse processo é denominado "industrialização por encomenda (IPE)" e tem permitido aumentar receitas de vendas das fábricas químicas em cerca de 15%, otimizando recursos orçamentários destinados a insumos (Figura 3).

Figura 3 - Processos de Negócios da IMBEL



Fonte: APG /IMBEL

1.7.2. Proposta de valor

Os produtos fabricados e serviços prestados pela IMBEL são destinados aos clientes de bens e serviços de defesa, segurança, privado e externo. Essa condição impõe qualidade e segurança (dos empregados e dos clientes) como aspectos primordiais para a IMBEL. Dessa forma, a robustez e confiabilidade dos produtos IMBEL são aspectos considerados indispensáveis pelos clientes da Empresa.

Esses clientes são também demandantes de produtos e serviços com elevada tecnologia agregada, o que impõe contínuo trabalho de inteligência de mercado, para que o setor de inovação desenvolva produtos e serviços que incorpore tecnologia próxima do estado da arte do setor de defesa e segurança.

Por outro lado, como os clientes do segmento de defesa e do segmento de segurança são pessoas jurídicas do setor público, que necessitam obedecer a metodologia de aquisição baseada em regimento bastante restritivo, priorizando a aquisição de bens e serviços de menor preço, os certames licitatórios são impactados pela procura de menor prazo e baixo custo de aquisição por parcela considerável desses clientes.

Assim, para atender a proposta de valor exigida pelos clientes (qualidade, segurança, preço e prazo), a redução dos custos totais tem sido priorizada na IMBEL, sem prejuízos para as características de qualidade e de segurança dos bens produzidos. Ainda, o processo logístico tem sido objeto de contínua revisão, para adequar a Empresa aos prazos do mercado.

1.7.3. A cadeia de valor

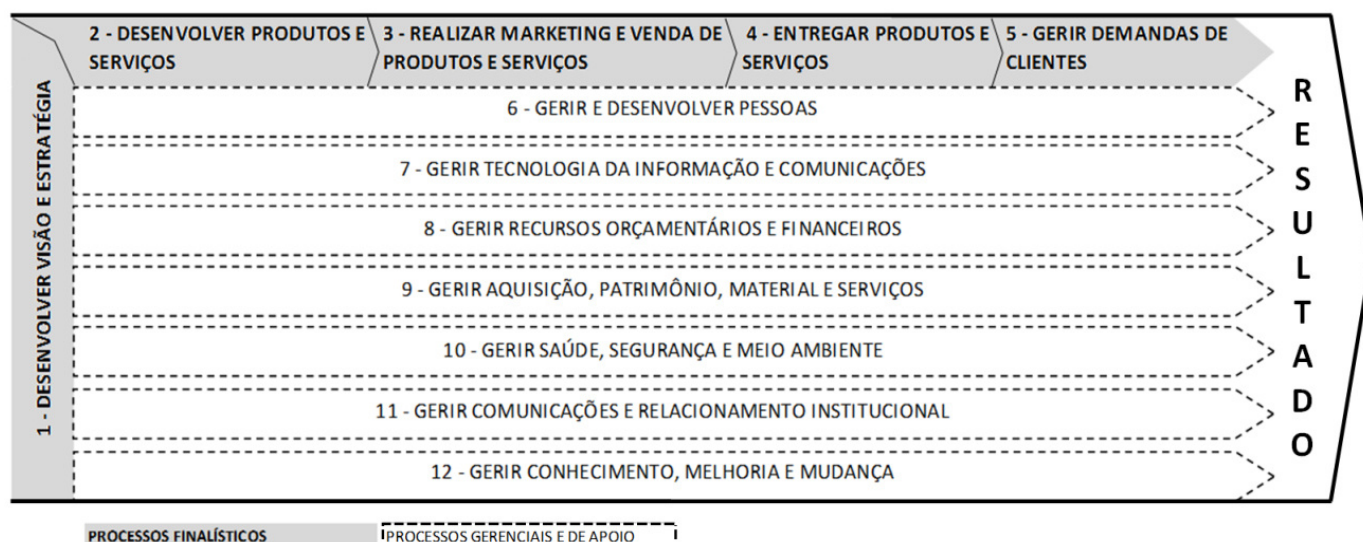
A cadeia de valor da IMBEL está representada pelo portfólio de macroprocessos da Figura 4, que abrange os processos interfuncionais da Empresa.

A representação permite visualizar e compreender o inter-relacionamento dos processos finalísticos, gerenciais e de apoio, contribuindo para a análise e melhoria desses processos e para a busca contínua de aperfeiçoamento do desempenho global da Empresa.

A classificação tomou por base a estrutura de classificação de processos da base de dados de métricas de performance da Fundação para Padrão Aberto de Benchmarking do Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC). No caso, o modelo original (obtido em <<https://www.apqc.org>>) para a Indústria de Defesa e Aeroespacial foi adaptado à realidade da IMBEL.

O Quadro 5 detalha os macroprocessos finalísticos, indicando seus produtos, clientes e responsáveis.

Figura 4 - Cadeia de valor da IMBEL



Fonte: APG/IMBEL

Quadro 5 – Macroprocessos Finalísticos

Macroprocessos	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Responsáveis
1. Desenvolver Visão e Estratégia.	- Analisa ambientes externo e interno. - Estabelece missão e visão estratégica. - Estabelece Diretrizes, Plano de Negócios e Planos de Ação.	Conselho de Administração. Diretoria Executiva. Chefes de UP. Assessores-Chefes.	Assessoria de Planejamento e Gestão.
Descrição Engloba as atividades para definir o conceito do negócio e visão de longo prazo, estabelece a estratégia de negócios para gerir e estabelecer parcerias estratégicas.			
2. Desenvolver produtos e serviços.	- Avaliação de desempenho de vendas. - Identificação da necessidade de melhorias nos produtos e serviços. - Identificação da necessidade de obter/desenvolver novos produtos e serviços. - Plano de inovação de novos produtos.	Clientes comerciais da IMBEL. Exército Brasileiro. Diretoria Executiva.	Diretoria de Mercado. Diretoria Industrial.
Descrição Deve basear-se na identificação de requisitos oriundos dos clientes. Engloba as atividades relacionadas ao desenvolvimento, à inovação e à avaliação da performance de venda de produtos e serviços. Controle do ciclo de vida dos produtos (introdução de novo produto, manutenção das vendas e ações de retirada e substituição do produto no fim do ciclo de vida).			

continua

Macroprocessos	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Responsáveis
3. Realizar marketing e venda de produtos e serviços.	- Geração de receita de vendas. - Emissão de notas fiscais. - Participação em feiras de produtos e serviços de defesa e de segurança. - Geração de direitos e deveres contratuais para a IMBEL e para seus clientes. - Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) - Relatórios de controle de qualidade.	Forças Armadas. Órgãos de Segurança Pública. Clientes privados. Governos Federal, Estaduais e Municipais. Advocacia Geral da IMBEL Assessoria de Comunicação Institucional.	Diretoria de Mercado.
Descrição Engloba as atividades relacionadas à comercialização e venda; gestão de contratos e atendimento a clientes.			

Macroprocessos	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Responsáveis
4. Entregar Produtos e Serviços.	- Controle patrimonial. - Transporte de produtos. - Controle de entrega.	Forças Armadas. Órgãos de Segurança Pública. Clientes privados.	Unidades de Produção.
Descrição Envolve as atividades relacionadas ao depósito de produto acabado; preparo de produto para a remessa/entrega ao cliente; controle da remessa do produto e baixa no patrimônio. Entrega de armas leves, munição de grosso calibre, explosivos químicos, equipamentos e sistemas de comunicações e eletrônica.			

Macroprocessos	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Responsáveis
5. Gerir Demandas dos clientes.	- Entrevistas e pesquisas de pós-vendas. - Inteligência de mercado. - Acompanhamento da concorrência. - Relatórios de mercado. - Plano de marketing.	Forças Armadas. Órgãos de Segurança Pública. Clientes privados. Diretoria Industrial. Unidades de Produção.	Diretoria de Mercado
Descrição Envolve as atividades relacionadas ao levantamento, planejamento, e execução das demandas dos clientes.			

Fonte: APG/IMBEL

1.7.4. Oportunidades de negócios identificadas

1.7.4.1. Interveniência Técnica

O Ministério da Defesa, visando fortalecimento da Base Industrial de Defesa Brasileira, adotou a “Interveniência Técnica” como instrumento de promoção comercial, com o qual cria condições às Empresa Estatais para atuarem como intervenientes técnicas nas operações de exportação de Produtos de Defesa (PRODE) na modalidade de governo-a-governo (G2G). A citada iniciativa foi recepcionada pela Política Nacional de Exportação e Importação de Produtos de Defesa, instituída pelo Decreto nº 9.607 de 12 de dezembro de 2019.

O Exército Brasileiro, por intermédio da IMBEL, passou desde então a ofertar aos clientes institucionais internacionais a possibilidade de atuar como interveniente técnico em contratações de

Empresas de Defesa ou de Empresas Estratégicas de Defesa brasileiras, cujo objeto seja a exportação de Produtos de Defesa. Pode, assim, atuar nas atividades de acompanhamento técnico de contratos e na verificação do cumprimento de prazos, metas e padrões de qualidade contratualmente estabelecidos.

1.7.4.2. Instituição Científica e Tecnológica - ICT

As Instituições surgem para alinhar a necessidade da pesquisa sobre tendências tecnológicas e os desejos dos clientes, com a urgência do mercado para o lançamento de novas soluções. As ICTs podem atuar em projetos para empresas na fase da ideação de soluções, concepção, desenvolvimento de MVPs (Minimum Viable Product), validação com o público-alvo e execução.

Para que ocorra uma boa interação entre eles é necessário que as Instituições compreendam as demandas e estratégias de seus clientes, tornando a comunicação das duas partes mais fácil. A IMBEL, integrante do Sistema de Ciência, Tecnológica e Inovação e do Sistema Logístico e de Mobilização, ambos do Exército Brasileiro, tem as condições ideais para tornar-se ICT, em especial na área de Sistemas e Materiais de Comunicações e Eletrônica, que por sua vez fazem pesquisas e discutem propostas, tornando possível que, juntos, possam desenvolver soluções para as demandas apresentadas.

1.7.4.3. Arranjos Produtivos

A IMBEL tendo como apanágio sua integração ao Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e ao Sistema Logístico e de Mobilização, ambos do Exército Brasileiro, seu profundo conhecimento do Mercado de Defesa e Segurança nacional e internacional e suas expertises industriais e comerciais, tem plena condição de contribuir na construção de arranjos produtivos com o objetivo de disponibilizar, com efetividade, de forma eficiente e eficaz os produtos de defesa (PRODE) às Forças Armadas, em especial à Força Terrestre.

Neste contexto, visualiza-se inicialmente arranjos produtivos para fornecimento de uniformes, VANT(s), coletes balísticos, munições pesadas, abrigos temporários de alto desempenho, dentre outros empregados na cadeia logística das Forças Armadas.

1.7.4.4. Gestora - Projetos Complexos

As Forças Armadas têm um portfólio de projetos complexos indutores de transformação, como preconizado na Estratégia Nacional de Defesa, os quais, normalmente são executados por empresas líderes da Base Industrial de Defesa, na condição de empresa integradora.

Assim, surge a oportunidade para a IMBEL, no viés gerencial, de pleitear a participação como integradora desses projetos, em especial dos que tem aderência às possibilidades e expertises da Empresa, como sua participação no projeto COBRA - Combatente Brasileiro.

1.7.4.5. Desfazimento de PRODE

A exemplo do processo empregado pelas Forças Armadas dos Estados Unidos, que opera com o Foreign Military Sales - FMS, para realizar o desfazimento dos seus PRODE, a IMBEL estuda trabalhar neste sentido.

Tal situação, permite a IMBEL trabalhar no desfazimento de armamentos, viaturas e munições, contribuindo com as Forças Armadas e com a própria Empresa para implementar formas adicionais de obtenção de recursos financeiros.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA

2.1. PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS PARA IMPLEMENTAR AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DA GESTÃO

A complexidade de sua situação como empresa pública, do ramo industrial e participante do mercado competitivo de produtos e serviços de defesa, obrigou a IMBEL a desenvolver metodologia própria de planejamento estratégico, adaptada de várias fontes teóricas.

A gestão e o desempenho têm por base os princípios e medições do Balance Scorecard (BSC)¹ mesclados com fundamentos da Melhoria Contínua (Kaizen)² e da Gestão da Qualidade Total (TQM)³, empregando técnicas relacionadas ao Ciclo PDCA⁴. Essas metodologias permitem avaliar adequadamente o ambiente e definir com precisão objetivos, dos quais decorrem as estratégias e as ações para implementar essas estratégias.

O Balance Scorecard (BSC) e o mapa estratégico aplicados em conjunto com as diretrizes, os planos de ação e as demais ferramentas da Gestão da Qualidade Total (TQM) possibilitam esclarecer e comunicar a estratégia, facilitando o papel dos órgãos estatutários (Assembleia Geral, Conselho de Administração; Diretoria-Executiva; Conselho Fiscal; Comitê de Auditoria; e Comitê de Elegibilidade) e dos empregados da IMBEL incumbidos de executá-la, nos diversos níveis da hierarquia empresarial.

Por sua vez, as ações são organizadas e consolidadas em planos de ação estratégico, táticos e operacionais que permitem o monitoramento e controle da execução por responsáveis previamente definidos, dentro de prazos e com recursos estabelecidos.

Indicadores foram estabelecidos em cada nível do planejamento (corporativo, setorial e operacional), para acompanhamento de cada ação, possibilitando aos gestores conhecer a situação da execução a cada mês/trimestre e atuar para corrigir desvios de execução, quando for o caso.

A execução do Planejamento Estratégico ao longo de 2019 foi acompanhada por **indicadores** (de resultado e direcionadores) que permitiram a medição dos resultados e do desempenho da Empresa, tendo como foco as metas para:

- aumentar a receita operacional líquida em 10% a.a.;
- reduzir a relação custos dos produtos e dos serviços vendidos / receita operacional líquida em 10% a.a.;
- reduzir a relação despesas (administrativas, comerciais, tributárias, financeiras e diversas) / receita operacional líquida em 5% a.a.;
- aumentar a eficácia operacional em 10% a.a.; e
- aumentar a eficiência orçamentária em 10% a.a.

A Figura 5 representa os elementos que compõem o Planejamento Estratégico da NOVA IMBEL 2017-2026 (PEI 17-26) aprovado em 2015 e revisado anualmente, expondo a inter-relação entre as diretrizes (Dtz) orientadoras de cada fase ou subfase e planos de ação utilizados para executar as ações priorizadas.

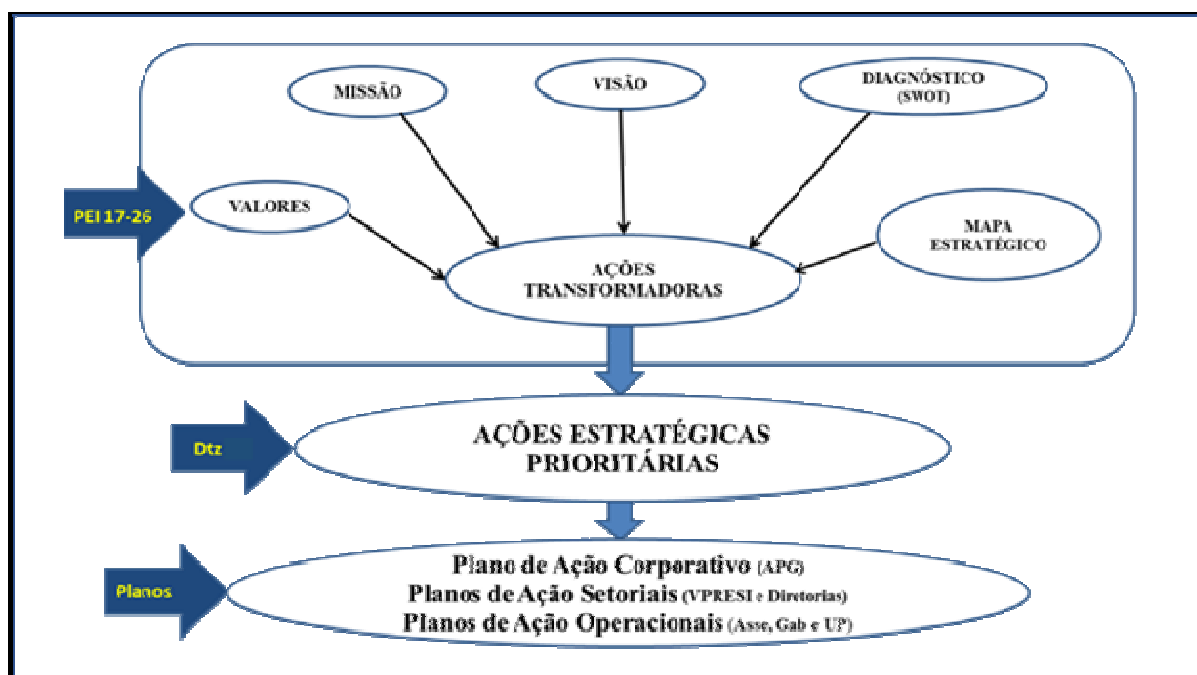
¹ PORTER, Michael. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

² IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia da melhoria contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

³ CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 9ªed. Nova Lima: Ed. Falconi, 2014.

⁴ PDCA: acrônimo formado pelas iniciais, em inglês, das palavras "P-planejar", "D-executar", "C-verificar" e "A-agir", representando o ciclo de Deming ou ciclo de Shewart.

Figura 5 - Concepção do planejamento estratégico



Fonte: APG/IMBEL

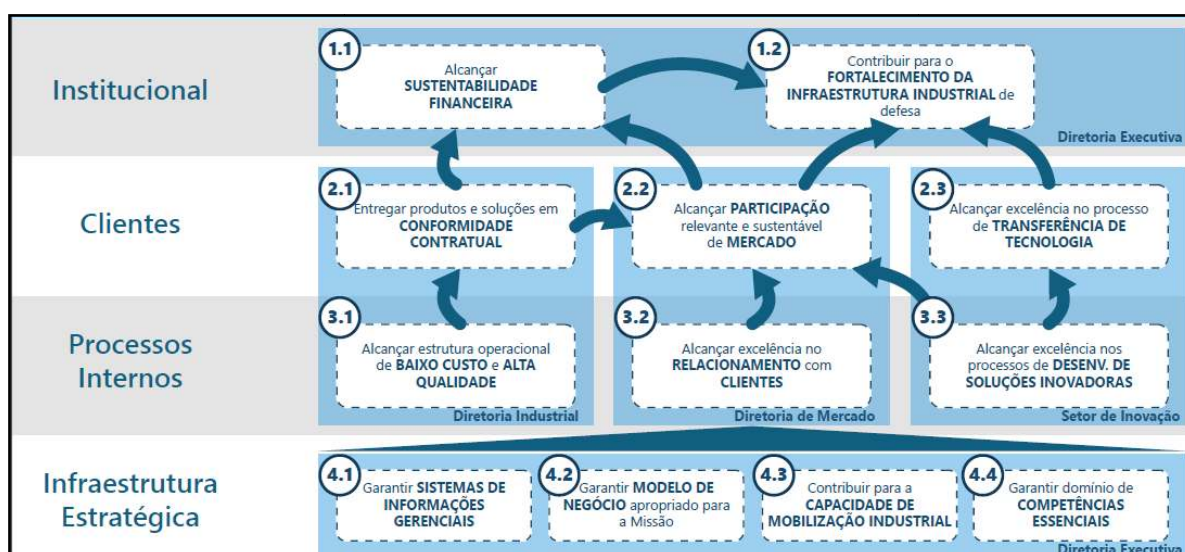
O Planejamento Estratégico da NOVA IMBEL 2017-2026 (PEI 17-26) serve de base para a geração das Diretrizes do Diretor-Presidente de cada fase planejada para a execução da estratégia empresarial da IMBEL e dá origem aos planos de ação anuais.

Adotados pela IMBEL desde 2015, os planos de ação corporativo, setoriais e operacionais já fazem parte da rotina de trabalho dos administradores, ratificando a validade dessas ferramentas de gestão.

2.1.1. Objetivos estratégicos

No Planejamento Estratégico da IMBEL, consideram-se quatro dimensões concebidas para estabelecimento dos objetivos estratégicos (OE) e que podem ser vistas graficamente no mapa estratégico (Figura 6), representando a interação entre objetivos e dimensões. Esses objetivos são descritos a seguir.

Figura 6 – Mapa Estratégico



Fonte: APG/IMBEL

2.1.1.1. OE 1.1 Alcançar sustentabilidade financeira

O objetivo final de qualquer organização é maximizar o retorno dos investimentos realizados no empreendimento. A sustentabilidade financeira de longo prazo pode ser considerada um objetivo estratégico, independente do ramo de atuação da organização. No caso da IMBEL, esse objetivo é extremamente desafiador em função da dificuldade atual de reversão dos seus recorrentes resultados financeiros negativos, os quais levaram a Empresa à atual condição de dependência, em 2008. Isto se torna mais relevante com a difícil e persistente situação econômica do País, que deverá perdurar por vários anos, a qual se reflete diretamente na redução da capacidade de aquisições do Exército Brasileiro e das Forças de Segurança, principais clientes da IMBEL. Dessa maneira, é inequívoca a necessidade de a IMBEL atingir o estágio de equilíbrio financeiro, a fim de que o orçamento da Empresa assegure recursos financeiros para que ela alcance os objetivos e metas previstos no seu planejamento estratégico. A diversificação da base de clientes, a inserção no mercado global e a busca por eficiência são ações fundamentais para a concretização deste objetivo estratégico. Outros pontos que podem contribuir significativamente para a conquista deste objetivo estratégico são as oportunidades já identificadas, tais como o crescimento do mercado nacional e internacional de Defesa e Segurança e a potencial participação da IMBEL na produção de Produtos de Defesa (PRODE) para as Forças Armadas. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.1.1.2. OE 1.2 Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa

De acordo com o seu Estatuto Social, a IMBEL deve ter papel relevante nas áreas de inovação, planejamento e articulação da Base Industrial de Defesa (BID). No entanto, a atual situação econômica e estrutural da Empresa não permite que ela tenha atuação de destaque no fomento do desenvolvimento da BID. Contribuir para a construção e gestão dessa infraestrutura é uma função de importância estratégica para o País e é um desafio para a IMBEL. Assim, a Empresa deve gerar ações e criar oportunidades de apoio técnico, alinhadas às orientações definidas pelo Exército Brasileiro e pelo Ministério da Defesa, no sentido de melhorar seu desempenho e o de empresas de defesa e segurança que com ela se relacionam. Por outro lado, o elevado grau de competitividade dos produtos de fornecedores internacionais (principalmente com relação a custos) e a falta de regularidade das compras pelas Forças Armadas são ameaças relevantes para o atendimento deste objetivo. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.1.1.3. OE 2.1 Entregar produtos e serviços em conformidade contratual

Visando ter uma maior inserção nos mercados nacional e internacional, a IMBEL deve buscar melhorar os seus processos de relacionamento com o cliente, agregando dimensões típicas de empresas modernas. Um primeiro passo importante é conseguir atender às exigências contratuais estabelecidas (demanda que deverá ser “entregue” pela Diretoria de Mercado). As soluções oferecidas pela IMBEL, na forma de produtos e serviços, devem ser fornecidas com a rigorosa observância das especificações, com preços e prazos estabelecidos em contratos com os clientes. A Empresa deve garantir a entrega de produtos com a qualidade, preço e prazos desejados, sempre buscando superar as expectativas dos clientes.

A IMBEL é reconhecida no mercado por fornecer produtos com qualidade e robustez, o que confere a ela um nível de confiabilidade que poucas empresas podem se orgulhar de ter. Por outro lado, a Empresa ainda precisa evoluir em outros aspectos relacionados ao serviço ao cliente, de tal forma a se tornar uma empresa confiável do ponto de vista dos seus serviços, do pré-venda ao pós-venda, passando pelo rigoroso cumprimento de prazos.

O atual arcabouço legal, percebido como limitador para as demandas da Empresa, e a infraestrutura tecnológica e fabril defasada são pontos a serem considerados pela gestão da Empresa, visto que estas fraquezas limitam consideravelmente a flexibilidade e a eficiência dos processos de negócio para o

atendimento dos requisitos desejados de produção. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Industrial.

2.1.1.4. OE 2.2 Alcançar participação relevante e sustentável de mercado

A IMBEL deve buscar elevar a sua participação no mercado, através do aumento das vendas de produtos do portfólio atual e do desenvolvimento de novos produtos que consigam alavancar as receitas da Empresa. Atualmente, poucas empresas brasileiras têm papel de destaque no cenário mundial de defesa e segurança, e a IMBEL tem condições para buscar reverter esta situação, principalmente em função de suas competências desenvolvidas ao longo dos anos e do reconhecimento de sua marca pelos principais clientes. Outro aspecto importante deste objetivo é buscar receitas regulares e crescentes para garantir sua sustentabilidade.

O principal motivo que faz a IMBEL possuir histórico de receitas não previsíveis é a dependência das vendas realizadas para o Exército Brasileiro, o qual enfrenta continuadas restrições orçamentárias. A sustentabilidade será alcançada, também, pela diversificação da base de clientes e pelo desenvolvimento de novos produtos, incluídos os que empregam tecnologias duais. O aumento da participação de mercado também terá impacto significativo na utilização da capacidade produtiva instalada, contribuindo para reduzir os custos de produção. Para isso, a IMBEL deve desenvolver competências para antecipação e atendimento das demandas futuras de mercado, antevendo novas oportunidades e sabendo aproveitá-las. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria de Mercado.

2.1.1.5. OE 2.3 Alcançar excelência no processo de transferência de tecnologias

Em função do novo Modelo de Negócio proposto para a IMBEL, segundo o qual a Empresa é organizada em três pilares de atuação dos processos finalísticos (Industrial, Mercado e Inovação), uma das competências a serem desenvolvidas é a capacidade de gerenciar adequadamente a transferência de tecnologias. Essas tecnologias, que são traduzidas em produtos e em seus respectivos processos produtivos, poderão ser transferidas tanto para as Unidades de Produção quanto para as instalações de parceiros de negócios futuros. Em função de trabalhos já realizados com outras empresas, como a Engenheiros Especializados S/A (ENGESA) e a Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), a IMBEL tem potencial de conduzir as atividades necessárias para o atendimento deste objetivo. Por outro lado, a Empresa necessita desenvolver competências essenciais e processos de gestão de propriedade intelectual. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Industrial.

2.1.1.6. OE 3.1 Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade

Para aumentar o seu nível de competitividade, a IMBEL deve desenvolver a sua estrutura operacional com o objetivo de produzir produtos de defesa e segurança com baixo custo, mantendo o alto nível de qualidade, traduzido na melhoria da eficiência operacional. A atual situação da Empresa, com baixa capacidade de investimento para reverter a defasagem tecnológica e o arcabouço legal limitador para o atendimento das demandas do mercado torna esse objetivo estratégico um grande desafio, mas necessário para o crescimento e sustentabilidade da organização.

Além disso, a dispersão geográfica das fábricas (que tem como consequências o baixo aproveitamento de sinergias operacionais, custos administrativos elevados e processos de negócios “replicados” nas unidades de produção), contribui para a baixa eficiência da estrutura de custos da Empresa como um todo. Por outro lado, a atual base de conhecimento e experiência do corpo de empregados, ponto forte da Empresa, é um importante ativo que pode ser utilizado para encontrar mecanismos e soluções que contribuam para a evolução dos seus processos produtivos, tornando-os mais eficientes. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Industrial.

2.1.1.7. OE 3.2 Alcançar excelência no relacionamento com clientes

Pelas suas características, a IMBEL possui foco no atendimento das demandas de seu principal cliente que é o Exército Brasileiro. No entanto, para fazer frente aos concorrentes, a IMBEL deverá desenvolver processos internos de tal forma a atender os requisitos cada vez mais elevados do mercado de defesa e segurança. Para ser excelente no relacionamento com o cliente, a IMBEL deve desenvolver processos de negócios eficazes na identificação e atendimento das demandas do mercado, incluindo serviços agregados (como os serviços de pós-venda). No entanto, a atual estrutura de processos de relacionamentos com clientes ainda está em um nível de maturidade muito baixo, devendo ser foco de ações gerenciais para ser desenvolvida.

A Empresa deve ser capaz de gerenciar adequadamente seus contratos e comercializar apenas soluções que possam ser entregues com qualidade e nos prazos acordados, evitando frustrar as expectativas de seus clientes. Para aproveitar as oportunidades oferecidas no mercado externo, este objetivo se torna mais relevante, pois será através de processos de relacionamentos com clientes bem estruturados que a organização conseguirá aumentar a inserção de seus produtos e enfrentar a concorrência de produtos mais baratos ou com maior conteúdo tecnológico. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria de Mercado.

2.1.1.8. OE 3.3 Alcançar excelência nos processos de desenvolvimento de soluções inovadoras

Um dos produtos finais do processo de desenvolvimento tecnológico é concepção de novos produtos. Esses produtos poderão ser desenvolvidos sob demanda específica de clientes (exemplo: encomendas, parcerias estratégicas e parcerias tecnológicas) ou a partir da identificação de uma oportunidade detectada pela Empresa para fornecimento de novos produtos nos mercados nacional e internacional. Para o adequado desenvolvimento de produtos, a IMBEL deverá se estruturar internamente para desenvolver produtos de alta qualidade e com custo competitivo nos mercados nacional e internacional. Para que seja bem-sucedida neste objetivo, a organização deve identificar e compor um portfólio de novos produtos a serem desenvolvidos nos próximos anos, que atendam às demandas e expectativas dos clientes. A atual estrutura tecnológica da Empresa, que se encontra parcialmente defasada, é um importante desafio a ser superado para o atendimento adequado deste objetivo estratégico. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Industrial.

2.1.1.9. OE 4.1 Garantir sistemas de informações gerenciais

Visando melhorar o processo decisório da Empresa e suportar todos os processos internos que atendam aos objetivos estratégicos, a IMBEL deve buscar garantir a devida confiabilidade e acessibilidade das informações necessárias. O processo decisório, de maneira geral, pode ser aprimorado e abreviado a partir da disponibilidade de sistemas de informações gerenciais que consigam fornecer informações de forma oportuna e confiável. Devem ser garantidas a exatidão e tempestividade das informações (dados processados e sistematizados) aos gestores dos diversos níveis durante o processo de tomada de decisão. Esse apoio tecnológico será fundamental, principalmente, para viabilizar as ações de redução de custos produtivos (a cargo da Diretoria Industrial) e para o processo de relacionamento com clientes (a cargo da Diretoria de Mercado). Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.1.1.10. OE 4.2 Garantir modelo de negócio apropriado para a Missão

A Alta Administração da Empresa deve atuar com persistência, junto a atores institucionais de interesse (Comando do Exército, Ministério da Defesa e órgãos de governo), a fim de que a transformação da IMBEL possa ser realizada de forma eficiente e efetiva. Essa atuação tem também como objetivo garantir a viabilidade da transição do atual modelo industrial puro para o modelo industrial e gerencial (modelo baseado no “unbundling”), que se pretende concluído até 2026.

A Alta Administração e outros gestores também devem buscar de forma permanente a eficiência organizacional, aproveitando melhor os recursos tecnológicos e humanos existentes na Empresa e as

oportunidades de associação com empresas nacionais ou estrangeiras dos setores de defesa e segurança, a fim de gerar resultados positivos nos campos econômico-financeiro (crescimento no mercado de produtos de defesa e segurança) e estratégico (atendimento das demandas das Forças Armadas). Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.1.1.11. OE 4.3 Contribuir para a capacidade de mobilização industrial da defesa

A IMBEL tem papel estratégico no contexto da Defesa Nacional, em função de sua capacidade de atender demandas de mobilização. Dessa forma, a Empresa deve conhecer o dimensionamento, garantir a manutenção e aprimorar a gestão de sua capacidade estratégica de produção, a fim de estar sempre pronta para ser utilizada pelas Forças Armadas em situações de conflito ou guerra.

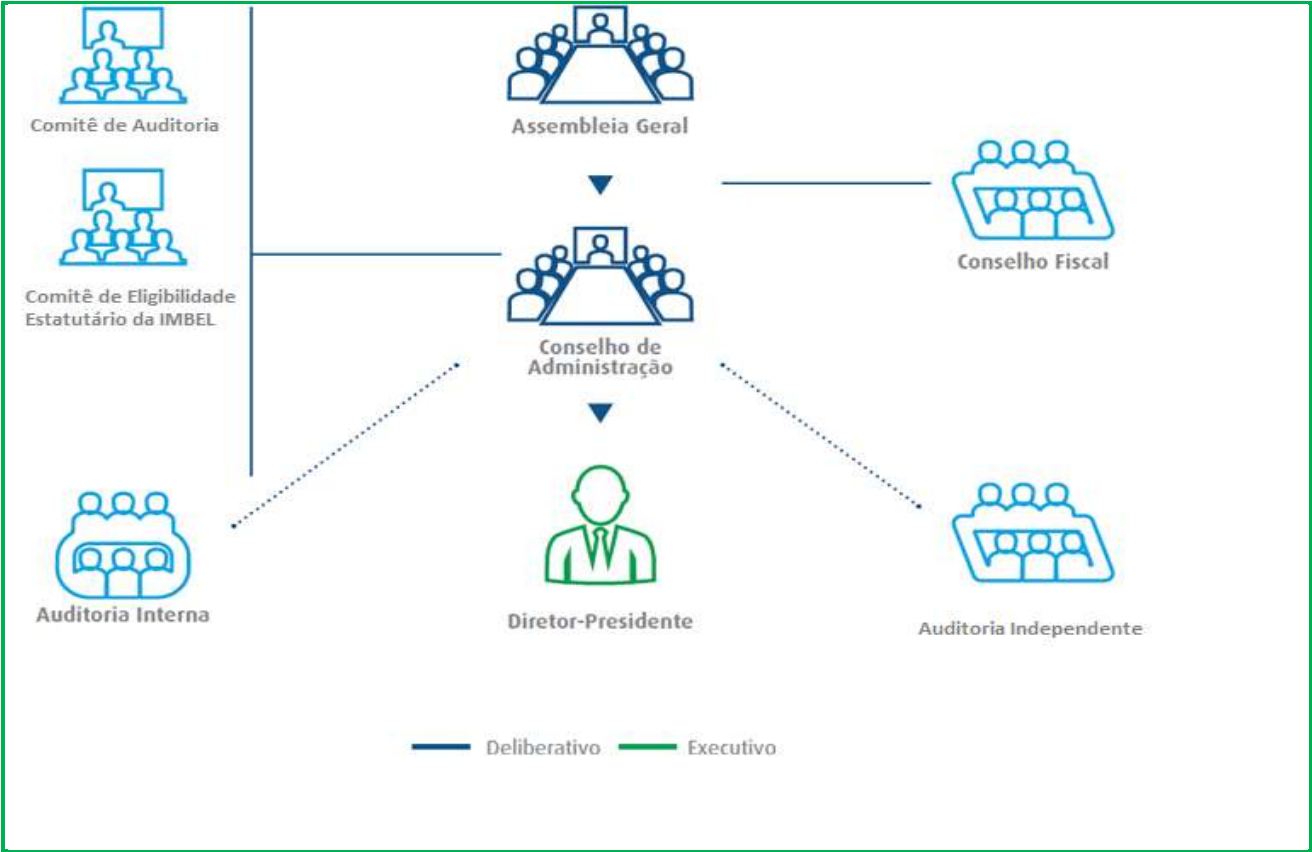
Para que a Empresa possa manter essa infraestrutura estratégica de produção, que acarreta elevados custos de manutenção e de atualização tecnológica, torna-se necessário — e de certa forma imperativo — que o estado brasileiro considere a prestação desse serviço realizado pela IMBEL como investimento estratégico de grande relevância para o País e indenize a Empresa por prestá-lo. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.1.1.12. OE 4.4 Garantir domínio de competências essenciais

O maior ativo da IMBEL são os seus integrantes, que detêm conhecimento e desenvolvem competências fundamentais para o bom desempenho da Empresa. Fruto dessa capacitação técnica, muitos dos produtos fornecidos pela IMBEL são nacional e internacionalmente reconhecidos pela qualidade e robustez. Para manter e aprimorar esta função essencial para a organização sugere-se que haja esforço gerencial direcionado para a capacitação contínua dos integrantes e reconhecimento dos talentos da Empresa, aperfeiçoamento dos processos de gestão de recursos humanos (o que inclui processos de recrutamento, seleção, treinamento e demissão) e adoção de sistema de medição de desempenho e reconhecimento de mérito, a fim de manter competências e habilidades essenciais na Empresa. Este OE está sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

2.2. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Figura 7 – Estrutura de Governança



2.2.1. Modelo e Descrição da Estrutura de Governança

A estrutura de governança da IMBEL é composta pelos seguintes órgãos estatutários: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Comitês de Auditoria e de Elegibilidade.

A Assembleia Geral é o órgão máximo da IMBEL, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao seu objeto e será regida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, inclusive quanto à sua competência para alterar o capital social e o estatuto social da IMBEL, bem como eleger e destituir seus conselheiros a qualquer tempo.

A IMBEL é administrada pelo Conselho de Administração (CA), órgão de orientação superior das atividades da Empresa, de deliberação estratégica e colegiada, e pela Diretoria-Executiva, o órgão executivo de administração e representação, cabendo-lhe assegurar o funcionamento regular da IMBEL, em conformidade com a orientação geral traçada pelo CA. Esta é constituída de Diretor-Presidente, Vice-Presidente Executivo, Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor de Mercado, Diretor Industrial e Diretor de Inovação.

O Conselho Fiscal (CF) é órgão permanente de fiscalização, de atuação colegiada e individual. Além das normas previstas na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 e sua regulamentação, aplicam-se aos membros do Conselho Fiscal da IMBEL as disposições para esse colegiado previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, inclusive aquelas relativas a seus poderes, deveres e responsabilidades, a requisitos e impedimentos para investidura e a remuneração.

O Comitê de Auditoria é o órgão de suporte ao Conselho de Administração no que se refere ao exercício de suas funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações contábeis e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditoria interna e independente. Este está ativado desde 01 de julho de 2018.

O Comitê de Elegibilidade atuará como órgão auxiliar na verificação da conformidade do processo de indicação e de avaliação dos Administradores e Conselheiros Fiscais. Este está ativado desde 22 de maio de 2018.

A Auditoria Interna atua vinculada ao Conselho de Administração, a quem se reporta diretamente. Executa atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa e patrimonial.

As Assessorias da Presidência são voltadas para o Planejamento e Gestão, a Gestão Corporativa, a Comunicação Institucional, a Gestão dos Controles Internos e dos Riscos, além da Advocacia Geral e do Gabinete. A Coordenadoria Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações trabalha subordinada à Presidência.

Para orientar as ações de governança a Empresa estabeleceu documentos orientadores e normativos que regulam as atividades desenvolvidas, destacando-se o Estatuto Social, o Regimento Interno, Regulamentos, o Planejamento Estratégico, Planos de Ação, Ordens de Serviço, entre outros.

Anualmente, a IMBEL contrata empresa especializada para a realização de auditoria independente que tem a responsabilidade de expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis com base na auditoria conduzida em observância às normas brasileiras e internacionais, as quais requerem o cumprimento de exigências éticas, o planejamento e a realização de trabalhos com o propósito de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis não apresentem distorção relevante.

2.3. CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa da IMBEL tem periodicidade anual e foi elaborada pela Assessoria de Comunicação Institucional (ACI), tendo sido aprovada por meio da RESOLUÇÃO Nº 04/2020 - CA, de 06 de fevereiro de 2020. Ela se divide em 02 (duas) partes: Seção de Políticas Públicas e Seção de Governança Corporativa. Encontra-se disponível no site da IMBEL no endereço <https://www.imbel.gov.br/phocadownload/transparencia/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/carta-anual-depoliticas-publicas-e-governanca-2019.pdf>.

2.3.1. Políticas Públicas

Nesta Seção são explicitados os compromissos para consecução de objetivos de políticas públicas pela IMBEL, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para sua criação. Também é definida a destinação dos recursos empregados para esse fim, bem como os impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos.

A Seção de Políticas Públicas contém informações detalhadas sobre os seguintes aspectos que compõem o documento:

2.3.1.1. Alinhamento da Atividade Empresarial com o Interesse Público

Descreve as condições de criação da Empresa, sua vinculação institucional, estrutura organizacional, objeto social e principais segmentos de mercado.

2.3.1.2. Atendimento às Políticas Públicas

Com base na Política Nacional de Defesa (PND), que elenca os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), é demonstrado o compromisso da IMBEL com as servidões da Base Industrial de Defesa (BID) e seu alinhamento à Defesa Nacional de modo compatível com a estatuta político-estratégica do País.

2.3.1.3. Metas para Atendimento dos Objetivos das Políticas Públicas

Estabelecidas a partir do Planejamento Estratégico da IMBEL 2017-2026 (Projeto PEI 17-26) no qual foram propostos metas e indicadores estratégicos para permitir o acompanhamento do desenvolvimento das atividades em execução, possibilitando intervenções oportunas, correções de rumo e a medição adequada de resultados e do desempenho da IMBEL.

Em 2019, a Empresa obteve faturamento superior a R\$ 110 milhões, superando a meta estabelecida para aquele ano.

2.3.1.4. Recursos para Custeio das Atividades

Os recursos de custeio são provenientes do Orçamento da União e alocados para a IMBEL anualmente, em conformidade com a Lei Orçamentária Anual, cuja dotação total em 2018 ultrapassou a cifra de R\$ 254 milhões e em 2019 de R\$ 224 milhões.

2.3.1.5. Indicadores Utilizados na Tomada de Decisão de Investimentos

Com base nos indicadores estratégicos definidos para medição adequada de resultados e desempenho da IMBEL, cada setor da Empresa definiu seus indicadores próprios (setoriais) que permitiram aos gestores (principalmente Diretores e Chefes das Unidades de Produção) medir os resultados de seus interesses, priorizando aqueles direcionados para a estratégia empresarial.

As metas definidas inicialmente foram revisadas em 2019 para adequação à conjuntura e resultados estabelecidos para a transformação pretendida, estimando-se que serão necessários pelo menos mais dois anos – até 2021 – para que se obtenham as pretendidas condições de

sustentabilidade econômico-financeira necessárias ao próximo passo da Empresa: tornar-se não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União.

2.3.1.6. Comentários do Diretor-Presidente

Neste tópico o dirigente máximo da IMBEL faz uma análise sobre os resultados alcançados pela Empresa nos planos político-estratégico e econômico-comercial, com ênfase na mobilização industrial e sua condição de Empresa Pública dependente, respectivamente.

Discorre sobre os benefícios da Lei 12.598/2012, que estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa, no contexto do Regime Especial Tributário para Indústria de Defesa (RETID).

A fim de melhorar a sua eficiência operacional e de aumentar as suas margens, a IMBEL comercializou alguns produtos através da modalidade Industrialização por Encomenda (IPE).

Como medida de fortalecimento da transparência, explicitou a revisão da metodologia de apontamento da meta da Lei Orçamentária e sugeriu para a LOA 2019 a utilização, como meta física, da quantidade de produtos de defesa produzida, em vez de Homens-hora aplicados na produção.

2.3.1.7. Estruturas de Controles Internos e Gerenciamento de Riscos

A estrutura do Sistema de Controle Interno da IMBEL é composta pela AGCIR, demais Assessorias da Presidência, Diretorias de Mercado, Administrativo-Financeira, Industrial e de Inovação, e Unidades Gestoras Executoras (UGE), no caso as Unidades de Produção (UP) e o Gabinete da IMBEL.

As atividades de controle interno são realizadas pelos gestores e demais agentes da administração, pelas estruturas administrativas e pela Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos (AGCIR).

A Diretoria Administrativo-Financeira também atua como Unidade Gestora Responsável e a IMBEL está sujeita à fiscalização da Auditoria Interna e de outros órgãos de controle interno: a Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET) e o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx); e do órgão de controle externo, o Congresso Nacional, que realiza o controle por intermédio do Tribunal de Contas da União (TCU).

Neste item, ainda são explicitados os diversos níveis de atuação do Sistema de Controle Interno da IMBEL, além da importância da Política de Gestão de Riscos como documento corporativo balizador das ações de controle de riscos e da Ouvidoria como canal de acolhimento de denúncias.

2.3.1.8. Fatores de Risco

Este tópico esclarece que as condições peculiares da Empresa a expõem a uma variada gama de fatores de riscos de natureza estratégica, operacional, de conformidade e financeira, entre outros, englobando aqueles relacionados aos fornecedores, aos clientes, ao orçamento, à regulação, às questões socioambientais e às decisões judiciais.

Nesse contexto, a Empresa avalia, trata, monitora e comunica os riscos de forma contínua e sistemática em todos os níveis da gestão, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos e no Plano de Gestão de Riscos Corporativo.

2.3.1.9. Participação de Indicadores de Atuação na Remuneração dos Administradores e Empregados

Atualmente, não existem indicadores que influenciam no cálculo da remuneração dos administradores e empregados.

2.3.2. Governança Corporativa

Nesta Seção são disponibilizadas informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração.

Em seguida, constam desta Seção comentários sobre os aspectos da governança corporativa.

2.3.2.1. Atividades Desenvolvidas

Tendo como objetivo primário tornar-se uma empresa competitiva e parcialmente autossuficiente, aborda a atuação fabril e gerencial da IMBEL, apresenta informações sobre o portfólio de produtos e seu papel como interveniente técnico do Ministério da Defesa em contratações de empresas com governos de outros países, cujo objeto seja a exportação de produtos de defesa (PRODE).

2.3.2.2. Estrutura de Controles Internos e Gestão de Riscos

Neste tópico são descritas a estrutura do Sistema de Gestão de Riscos da IMBEL e a Política do Sistema.

Nele são abordados os objetivos da Gestão de Riscos e aspectos do Relatório de Auditoria Independente, incluindo comentários da Diretoria acerca das deficiências apontadas no relatório e apontadas as alterações significativas aos riscos no exercício financeiro avaliado.

2.3.2.3. Fatores de Risco Identificados

Enumera os possíveis riscos relacionados aos fornecedores, aos clientes, ao setor de defesa e segurança, à regulação governamental, às questões ambientais e às questões e decisões judiciais.

2.3.2.4. Análise do Cumprimento das Metas no Exercício Financeiro e Reflexo na Remuneração Variável dos Diretores

Na análise do resultado dos indicadores estratégicos do ano de 2019, comparativamente ao biênio 2017-2018, verifica-se que, apesar de os resultados ainda serem negativos, eles são melhores que aqueles medidos nos anos anteriores, permitindo concluir que as ações e iniciativas implementadas no Planejamento Estratégico da IMBEL já indicam a melhoria na gestão da Empresa, seguindo na direção do equilíbrio financeiro.

2.3.2.5. Políticas e Práticas de Governança Corporativa

Aqui são ressaltadas as virtudes que devem balizar a conduta dos Empregados da IMBEL para que não ocorram falhas nos trabalhos sob sua responsabilidade.

Destaca a importância do Código de Ética e Integridade da Empresa e da extensa lista de políticas, instruções normativas e normas internas, que fundamentadas na regulamentação governamental para o setor, explicitam as diretrizes da alta administração para a gestão empresarial.

2.3.2.6. Descrição da Composição e da Remuneração da Administração

Neste tópico constam os demonstrativos da remuneração dos administradores da IMBEL (Conselho de Administração e Diretoria), além da informação de que embora a Empresa ainda não conte com indicadores que possam ser utilizados no cálculo da remuneração dos administradores, o Estatuto Social da IMBEL prevê a avaliação dos Diretores pelo Conselho de Administração e estabelece metas de desempenho para a Diretoria.

2.3.2.7. Disposições Finais

Por estar na sua 2ª edição, a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa/2019, cujo link é exibido abaixo, requer aperfeiçoamentos e complementações no conteúdo, a fim de possibilitar o fácil e sistemático acompanhamento do desempenho da Empresa pelo governo federal, por entidades e órgãos de controle e pelo contribuinte de uma maneira geral.

<http://www.imbel.gov.br/phocadownload/transparencia/carta-anual-2019.pdf>

2.4. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E PARTES INTERESSADAS

A Ouvidoria da IMBEL é o setor destinado a receber sugestões, informações, reclamações, elogios, denúncias ou qualquer outro tipo de demanda proveniente de inúmeros canais de comunicação, sendo um eficiente canal de diálogo entre os diversos públicos de interesse (empregados, poder público, clientes institucionais e privados, fornecedores e comunidades onde atua) e a direção da Empresa. Por ser a última instância de resolução de assuntos envolvendo os interesses dos clientes, consumidores e público em geral, os assuntos recebidos pela Ouvidoria são, em muitos casos, de acordo com a sua criticidade e sensibilidade, tratados diretamente com o Diretor-Presidente.

À exceção do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), sob responsabilidade da Diretoria de Mercado, os demais canais de comunicação com a sociedade são gerenciados pela Ouvidoria.

Três ferramentas eletrônicas essenciais para obtenção de demandas do público em geral e intensamente utilizadas pela IMBEL são o SIMBEL – FALE CONOSCO, sistema corporativo de gerenciamento de informações internas e externas, o e-SIC, Sistema de Informações ao Cidadão, destinado ao acolhimento de dúvidas, denúncias e sugestões que foi criado pela Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI), e os endereços eletrônicos da Ouvidoria e do e-SIC, por meio dos quais são processadas as mensagens eletrônicas encaminhadas à Empresa para a formalização de denúncias e reclamações.

Desde 15 de janeiro de 2018, foi inserida uma nova funcionalidade do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv), o SIMPLIFIQUE, que busca simplificar o atendimento aos usuários dos serviços públicos, desburocratizando a relação do Estado com os cidadãos. Por meio dele, o cidadão pode solicitar mudanças que ampliem a qualidade e facilitem o acesso e a execução do serviço oferecido pelo Estado. Até o momento, a IMBEL não recebeu qualquer demanda por este canal.

A IMBEL também explora outros 02 (dois) eficientes canais de comunicação nas redes sociais tais como: *Youtube* e *Facebook*, interagindo de forma ágil e informal com seu público.

Além dos anteriores, eventualmente, a Empresa se relaciona com seus clientes e consumidores por intermédio do RECLAME AQUI, site brasileiro gratuito de relacionamento dos clientes com as empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços.

As informações coletadas nas demandas recebidas e tratadas nos canais de comunicação apresentados resultam em importantes indicadores para subsidiar algumas decisões corporativas, particularmente aquelas que envolvem os clientes institucionais e privados da Empresa.

2.4.1. Canais de acesso do cidadão a IMBEL

Como descrito anteriormente, é importante esclarecer que a porta de entrada das manifestações relativas à assistência técnica e pós-vendas não é a Ouvidoria, mas, sim, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), operado e gerenciado, a partir de setembro de 2014, pela Diretoria de Mercado, localizada na Sede - Brasília.

Além do contato telefônico, das mensagens eletrônicas e da presença física do demandante, outras duas importantes portas de entrada das manifestações na Ouvidoria são o sistema de informações no módulo - Ouvidoria (SIMBEL - Ouvidoria) e o e-SIC, destinado ao encaminhamento de demandas pelo Sistema de Informações ao Cidadão. Tais funcionalidades são

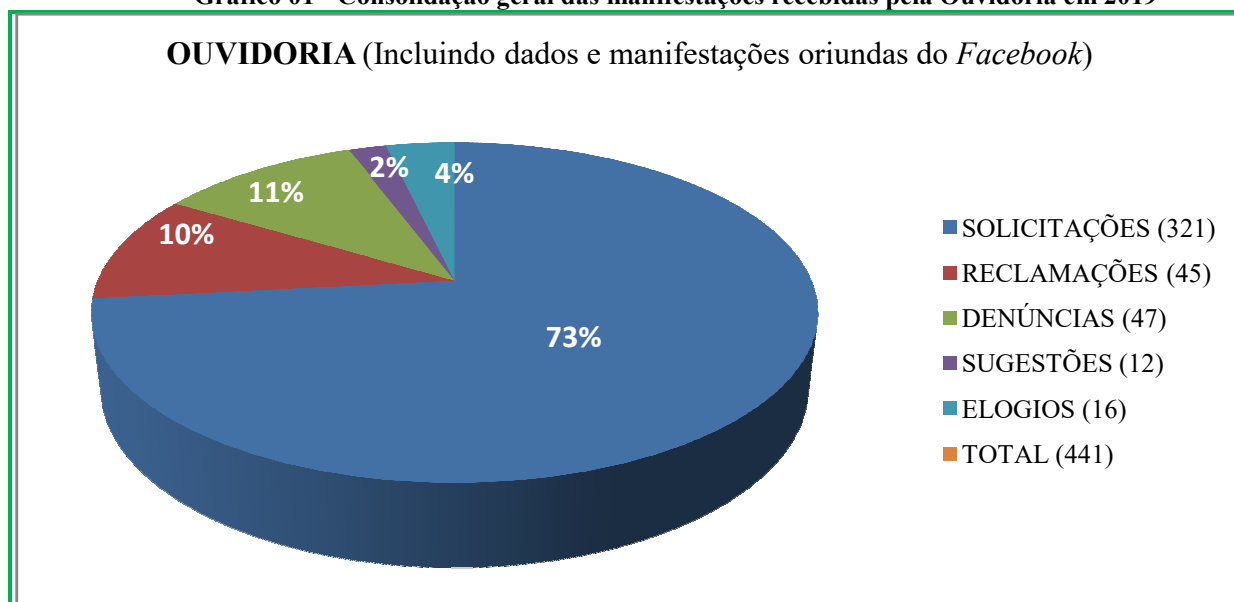
ferramentas eletrônicas que possibilitam controlar o recebimento, acompanhamento, solução e arquivamento dos pedidos encaminhados à Ouvidoria/SIC.

A IMBEL ainda não dispõe de equipamentos que quantifiquem e processem os contatos telefônicos externos com a Ouvidoria, o que implica excluir dos relatórios confeccionados o número de atendimentos realizados nessa modalidade. Foram iniciados estudos para dotar a Empresa com uma Unidade de Resposta Audível (URA), a fim de permitir a obtenção de métricas consistentes e confiáveis das demandas recebidas por via telefônica.

Bimestralmente, são elaborados pela Ouvidoria e apresentados à Presidência, relatórios sintéticos sobre os atendimentos ao público nos respectivos períodos, servindo como subsídio para a tomada de decisões empresariais.

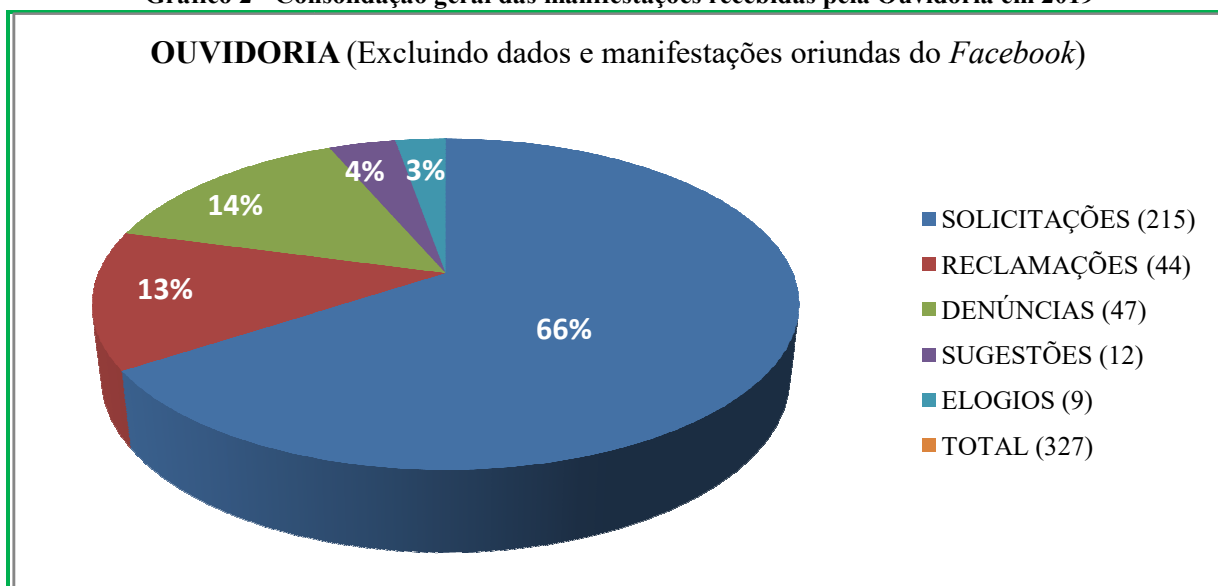
A seguir, são apresentados os resultados dos canais de comunicação com o público em geral consolidados ao final de 2019. Vale ressaltar que os dados a seguir referem-se às demandas recebidas por meio do Sistema Eletrônico da IMBEL (SIMBEL), mensagens eletrônicas (*e-mail*), Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), Reclame Aqui (site brasileiro de reclamações contra empresas), e das mensagens *inbox* da página oficial da Empresa no *Facebook*. No primeiro semestre de 2019, as manifestações e dados recebidos por meio do *Facebook* (mensagens *inbox*) eram contabilizados, porém, a partir do segundo semestre de 2019 deixaram de ser contabilizados nos relatórios de Ouvidoria, por se tratarem de demandas que afetam exclusivamente a área de comunicação institucional da IMBEL.

Gráfico 01 - Consolidação geral das manifestações recebidas pela Ouvidoria em 2019



Fonte: Ouvidoria IMBEL

Gráfico 2 - Consolidação geral das manifestações recebidas pela Ouvidoria em 2019



Fonte: Ouvidoria IMBEL

Tabela 1 - Manifestações recebidas por bimestre pela Ouvidoria em 2019 (incluindo Facebook)

Bim. Natureza	Jan/Fev	Mar/Abr	Mai/Jun	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	SUBTOTAL
Solicitações	80	61	49	25	60	46	321
Reclamações	6	7	7	9	12	4	45
Denúncias	1	1	18	9	14	4	47
Sugestões	3	1	1	4	2	1	12
Elogios	5	1	7	1	1	1	16
TOTAL	95	71	82	48	89	56	441

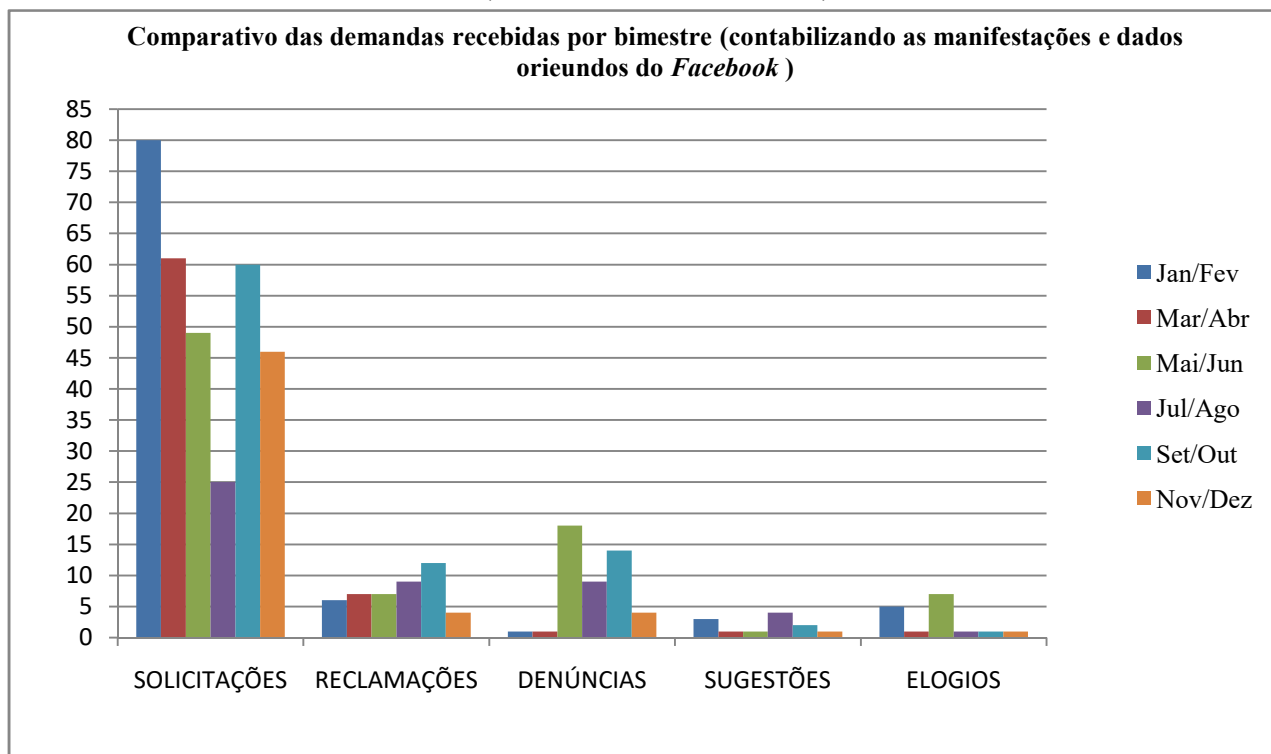
Fonte: Ouvidoria IMBEL

Tabela 2 – Manifestações bimestrais recebidas pelos canais disponíveis em 2019 (excluindo Facebook)

Bim. Natureza	Jan/Fev	Mar/Abr	Mai/Jun	Jul/Ago	Set/Out	Nov/Dez	SUBTOTAL
Solicitações	39	30	15	25	60	46	215
Reclamações	5	7	7	9	12	4	44
Denúncias	1	1	18	9	14	4	47
Sugestões	3	1	1	4	2	1	12
Elogios	2	1	3	1	1	1	9
TOTAL	50	40	44	48	89	56	327

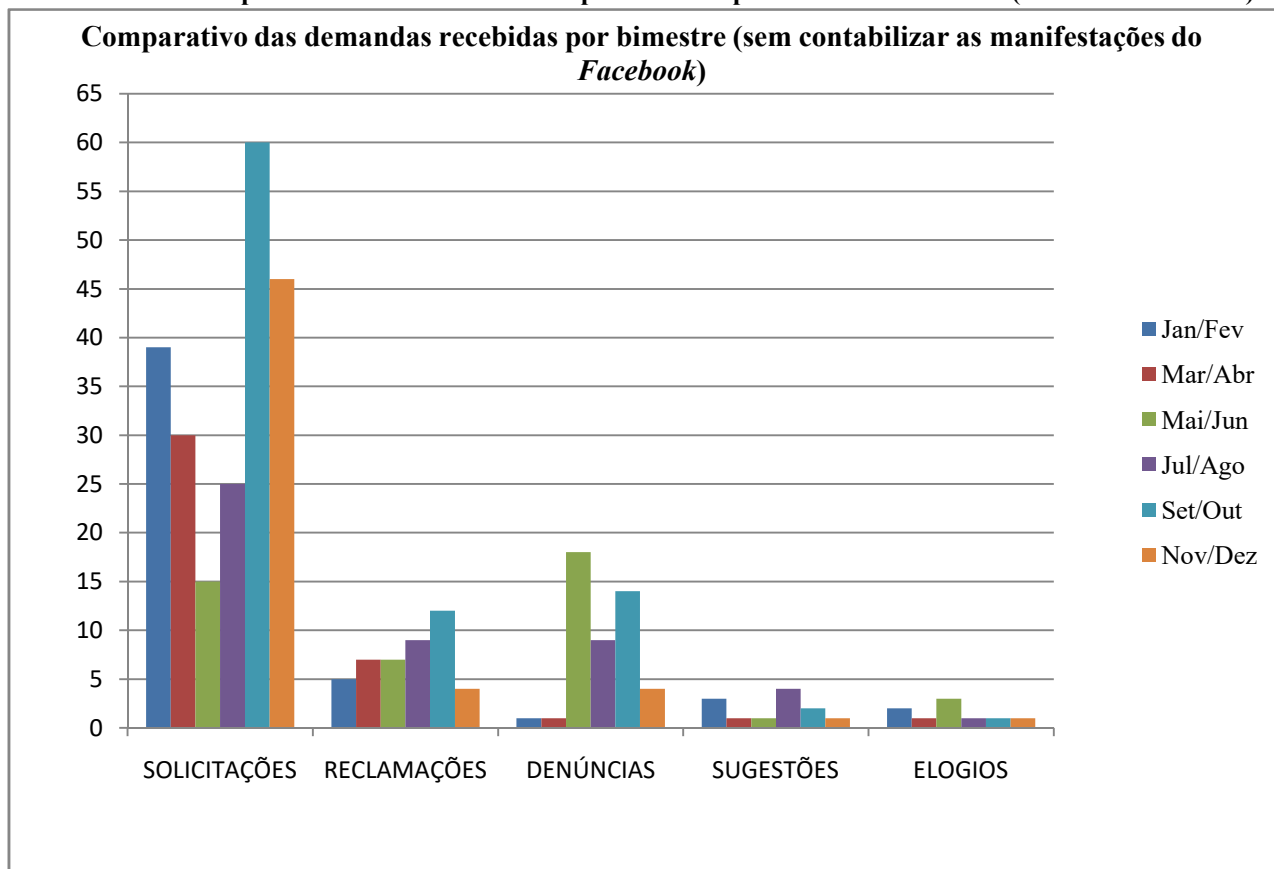
Fonte: Ouvidoria IMBEL

Gráfico 3 - Comparativo das manifestações recebidas por bimestre pela Ouvidoria em 2019 (incluindo dados do Facebook)



Fonte: Ouvidoria IMBEL

Gráfico 4 – Comparativo demandas recebidas por bimestre pela Ouvidoria em 2019 (excluindo Facebook)



Fonte: Ouvidoria IMBEL

2.4.2. Carta de Serviços ao Usuário

A Carta de Serviços ao Cidadão materializa o compromisso da IMBEL com padrões de qualidade na prestação de serviços, na fabricação e comercialização de produtos e na prestação de informações ao cidadão.

Por intermédio da Carta de Serviços, os cidadãos, o mercado em geral e agentes públicos podem acompanhar e aferir o desempenho institucional da Empresa no cumprimento dos compromissos assumidos. Nesse sentido, a Carta de Serviços ao Usuário contribui para a ampliação dos níveis de legitimidade e de confiança que a sociedade deposita nesta Empresa Estratégica de Defesa.

O documento aborda de forma clara e direta as principais áreas de atuação da IMBEL e incorpora os requisitos dos principais públicos alvos para orientar suas decisões sobre como, quando, onde e para quê utilizar os serviços disponibilizados.

A Carta de Serviços ao Cidadão pode ser consultada, acessando a área A EMPRESA, na barra de menus superior da página da Empresa na Internet no seguinte link: <http://www.imbel.gov.br/phocadownload/transparencia/governanca-corporativa/instrumentos-de-governanca/carta-de-servico-2017-revisado-21-01-2019.pdf>.

2.4.3. Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

A IMBEL se vale de diversas ferramentas que contribuem para a transparência da gestão da Empresa por meio do Portal da Transparência nos Recursos Públicos Federais, bem como pelo site da IMBEL www.imbel.gov.br, onde são exibidos relatórios de gestão, documentos e informações de interesse da sociedade que podem ser acessadas na área TRANSPARÊNCIA do site.

2.4.4. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

Uma das Unidades de Produção (UP) da IMBEL, a Fábrica de Itajubá (FI) já disponibiliza aos clientes que adquiriram seus produtos, uma pesquisa de satisfação, cumprindo requisitos previstos na Certificação ISO -9001. Futuramente, as pesquisas relativas à qualidade dos produtos incluirão o portfólio das demais UP pertencentes à IMBEL.

Além da pesquisa de satisfação anteriormente descrita, outras 02 (duas) estão funcionando, permitindo o levantamento qualitativo e quantitativo do grau de satisfação do cliente/usuário/cidadão com a qualidade dos treinamentos oferecidos pela Empresa e em relação ao atendimento proporcionado pela Ouvidoria.

Os Formulários das pesquisas de opinião podem ser acessados na página da IMBEL na Internet. <http://www.imbel.gov.br/institucional/pesquisas-de-satisfacao>

3. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

3.1. VISÃO GERAL

Até 2016, a IMBEL possuía uma estrutura de controles internos amparada em Instruções Normativas internas que orientavam as ações atinentes ao Sistema de Controle Interno da Empresa e ao trâmite dos documentos com os órgãos de controle, e no Plano de Controle Interno, editado anualmente. A Gestão de Riscos, por sua vez, não era formalizada em documentos orientadores de acordo com metodologia padronizada, e estava baseada somente em normas que orientam as atividades industriais da Empresa, voltadas objetivamente somente para os riscos operacionais.

A partir de 2017, a Empresa pautou sua atuação em novo Planejamento Estratégico, que contempla o período de 2017 a 2026, e visa transformar a IMBEL de empresa predominantemente industrial em empresa industrial e gerencial, conformando novas unidades organizacionais denominadas DIREÇÃO E GESTÃO (baseada nas atribuições do Diretor-Presidente, Vice-Presidente Executivo, Diretoria Administrativo-Financeira, Gabinete da IMBEL e Assessorias da Presidência); INDÚSTRIA (por evolução da atual Diretoria Industrial e das Unidades de Produção); SOLUÇÕES EM MERCADO (por evolução da atual Diretoria de Mercado) e INOVAÇÃO (criada em 28 de junho de 2019).

O advento de legislação específica voltada para a atuação preventiva no combate aos ilícitos, à fraude e à corrupção, em especial as leis e normas editadas a partir de 2013, como a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção; a Lei nº 12.527/2011, chamada de Lei de Acesso à Informação; a IN Conjunta 001-CGU/MP-2016; as Resoluções da CGPAR que tratam da Governança Corporativa, das Competências do Conselho de Administração, das Políticas de Gestão de Riscos e de Conformidade e Controles Internos, e do Programa de Integridade; a Lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais; e o Decreto nº 8.945/2016 que a regulamenta, representam importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo.

Nesse sentido, as políticas, regulamentos, planos, e demais documentos orientadores e normativos da IMBEL, foram atualizados e estão em conformidade com a nova legislação pertinente, e visam instituir padrões adequados de governança corporativa, de controles internos e de gestão de riscos como apoio para a consecução dos objetivos estratégicos da IMBEL, visando orientar e servir de guia para as atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos da Empresa.

A estrutura da Empresa foi adaptada para possibilitar a atuação preventiva e proativa da gestão, baseada na análise do ambiente; na fixação de objetivos, na identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, por meio de atividades constantes de controles internos, comunicação e monitoramento, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos, aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração da IMBEL.

O processo de implementação da gestão dos riscos na IMBEL foi planejado de modo a atender à legislação que fundamenta o tema, em especial à Resolução CGPAR nº 18, à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001/16, à Lei nº 13.303/16 e ao Decreto nº 8.945/16.

Em março de 2017, foi criada a Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos (AGCIR) para fazer face às novas demandas e atuar como órgão de supervisão dos controles internos e da gestão de riscos de uma estatal dependente.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles, também criado em março de 2017, atua como órgão deliberativo e permanente, que tem a finalidade de adotar e orientar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança, gestão de riscos e controles internos no âmbito da IMBEL, de forma a propiciar a eficiente gestão dos recursos, a proteção e a valorização do patrimônio e da imagem da Empresa.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles tem a seguinte composição: Diretor-Presidente; Vice-Presidente Executivo; Demais Diretores; Chefes de Unidades de Produção; e Chefe do Gabinete da IMBEL, e é apoiado pela AGCIR.

A partir de 2018, de acordo com o previsto nos Planos de Gestão de Riscos Corporativos de 2018 e 2019 da IMBEL, foram estabelecidos os procedimentos para a implementação da gestão de riscos na Empresa, de modo a possibilitar a atuação preventiva e proativa de todos os seus setores e evitar que as ocorrências de eventos inesperados e indesejados impactem negativamente a consecução dos objetivos.

A IMBEL adotou Metodologia de Gestão de Riscos própria, adequada às suas necessidades e peculiaridades e adaptou sua estrutura para atingir os objetivos da gestão de riscos, conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos. A metodologia consiste de um processo com 7 (sete) etapas a saber: Estabelecimento do Contexto; Identificação dos Riscos; Análise dos Riscos; Avaliação dos Riscos; Tratamento dos Riscos; Comunicação; e Monitoramento.

Na estrutura da IMBEL, destaca-se o papel dos gestores de riscos, que são os empregados responsáveis pela gestão de riscos nas suas áreas ou setores de competência, e que deverão empreender as medidas necessárias para garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção dos riscos em níveis aceitáveis, monitorá-los ao longo do tempo e assegurar que informações oportunas e adequadas sobre riscos estejam disponíveis em todos os níveis de gestão da IMBEL.

Em 2019, todos os gestores de riscos da Empresa, capacitados em 2018 para o exercício das suas atribuições, foram reciclados por intermédio de treinamento interno corporativo e obrigatório, conduzido pela AGCIR, visando à aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos da IMBEL.

Também em 2019, com a finalidade de assegurar que os atos de gestão estejam em conformidade com a legislação aplicável e orientar a realização das ações de controle, de modo a possibilitar maior eficiência na realização das atividades e rotinas da Empresa, foram emitidos planos de ação e aperfeiçoados métodos, procedimentos e indicadores de desempenho, visando diminuir a probabilidade de ocorrência de falhas nos trabalhos.

A AGCIR, que atua como segunda linha de defesa, conta com sistemas corporativos, como o DATASUL, o Módulo de Controle Interno do Sistema de Informações da IMBEL (MCI SIMBEL) e o PROTWEB para gerenciar suas atividades. O MCI SIMBEL é usado efetivamente para o gerenciamento das atividades atinentes aos controles internos e foi remodelado para atender, em melhores condições, as demandas dos diversos órgãos de controle, fiscalização e auditoria que ocorrem à IMBEL.

Observa-se, portanto, que a estrutura do Sistema de Controle Interno da IMBEL é empregada efetivamente para aperfeiçoar a gestão da Empresa, mitigar os riscos e garantir, com segurança razoável, a confiabilidade das informações financeiras produzidas, a obediência às leis e regulamentos, contribuindo para a consecução dos objetivos estratégicos e das metas estabelecidas.

3.2. PRINCIPAIS RISCOS E SUA VINCULAÇÃO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde que foi iniciada implementação da Gestão de Riscos na IMBEL, um dos principais problemas encontrados foi a inexistência de mapeamento dos processos finalísticos, gerenciais e de apoio.

Como consequência, inicialmente a IMBEL estabeleceu um sistema gerencial para mapear e melhorar seus processos e, em paralelo, selecionou os processos que poderiam representar maiores riscos, de modo que fosse possível mapeá-los e se iniciasse a aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos da IMBEL nesses processos, considerados prioritários.

Em 2018 e 2019, a Empresa estabeleceu a normatização do seu Sistema de Gestão de Riscos e realizou treinamentos para que os empregados gerentes de processos (“donos dos processos”) fossem capacitados para atuar na Gestão de Riscos.

Nesse contexto, dentre os objetivos estratégicos apresentados no item 2.1.1 deste relatório, considerando a situação deficitária da IMBEL, o Objetivo Estratégico 1.1– Alcançar a

sustentabilidade financeira foi selecionado como prioritário e, em torno dele, foram estabelecidos os indicadores estratégicos necessários para monitorar e gerar medidas gerenciais que corrigissem rumos e permitissem que a IMBEL reduzisse gastos e aumentasse receitas em nível tal que se alcançasse condições orçamentárias capazes de deixar a Empresa em condições de propor deixar a condição de empresa estatal dependente do Orçamento da União.

Nesse contexto, os **principais riscos estratégicos identificados** decorrem de fatores adversos de origem orçamentária, de mercado e operacional, que impeçam a IMBEL de obter essas condições.

Para a IMBEL reunir "condições de pleitear tornar-se empresa não dependente", impõe-se considerar que não será suficiente atingir receitas no valor do ponto de equilíbrio, pois o movimento para a não dependência deve ser executado sob condições de segurança financeira. É necessário que o lucro (resultado contábil) permita investimentos suficientes, para melhoria contínua das plantas produtivas e desenvolvimentos de novos produtos e serviços, além de possibilitar a formação de fluxo de caixa e de reserva de capital que permitam atender ao custeio e eventuais emergências nos períodos de vendas reduzidas.

3.3. MEDIDAS ESPECÍFICAS DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS SIGNIFICATIVOS

A IMBEL executa anualmente planos de ação que orientam os gestores na prioridade estabelecida pela Diretoria Executiva e para permitir atingir os Objetivos Estratégicos selecionados para o ano orçamentário.

As estratégias adotadas para mitigar os riscos estratégicos priorizados foram:

Quadro 6 – Principais riscos e estratégias de gestão

Riscos	Estratégias de gestão adotadas
1. Restrição orçamentária/financeira (LOA).	- Redução de despesas e ação política para suplementação orçamentária.
2. Redução da demanda de produtos de defesa.	- Ação de conquista de clientes nos mercados de segurança e privado.
3. Restrições/limitações no sistema produtivo.	- Redimensionamento do projeto de modernização.
4. Problemas relativos à força de trabalho.	- Transparência da gestão e ação de liderança dos gerentes

Fonte: APG/IMBEL

Ferramentas relevantes utilizadas pelos gestores da IMBEL para identificar e tratar riscos são:

- a. Reuniões de Diretoria;
- b. Reuniões do Conselho de Administração;
- c. Reuniões Orçamentárias;
- d. Seminário de Produção;
- e. Reuniões dos Agentes da Administração;
- f. Reuniões Industriais e de Pesquisa e Desenvolvimento;
- g. Reuniões de Acompanhamento de Projetos;
- h. Reuniões e visitas de Segurança do Trabalho, Qualidade e Meio Ambiente;
- i. Auditorias internas de Segurança do Trabalho e Qualidade; e
- j. Reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controles.

As atividades listadas acima visam corrigir possíveis erros de gestão e de procedimentos adotados para o atingimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico da Empresa.

3.4. CONTROLE DE DEMANDAS JUDICIAIS

3.4.1. Estrutura de gestão e controle de demandas judiciais

A gestão e controle das demandas judiciais da IMBEL são realizados pelo sistema SIMBEL MÓDULO JURÍDICO.

De acordo com a Instrução Normativa nº 0.0.I.G – 008 – Rev 00 - Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL MÓDULO JURÍDICO), o SIMBEL é o sistema que permite mensurar as despesas judiciais (depósitos recursais, custas processuais e pagamento de sentenças), os riscos envolvidos (probabilidade de perda em provável, possível e remota) e o impacto financeiro e orçamentário na IMBEL.

O gerenciamento do sistema é realizado pelo Advogado-Geral da IMBEL, sendo as atividades registradas sob supervisão e responsabilidade de cada um dos 12 (doze) advogados da Empresa, sendo 03 (três) na Sede Brasília, 02 (dois) na FPV, 02 (dois) na FJF, 02 (dois) na FI, 01 (um) na FMCE e 02 (dois) na FE.

3.4.2. Informações sobre ações trabalhistas contra a entidade

Conforme dados do SIMBEL MÓDULO JURÍDICO, consta registrado, até 27 de fevereiro de 2020, um total de 724 (setecentos e vinte e quatro) ações trabalhistas em trâmite. Desse total, 132 (cento e trinta e duas) ações de natureza trabalhistas foram distribuídas no ano de 2019. Do total de 132 (cento e trinta e duas), 08 (oito) foram arquivadas. Das que ainda tramitam - 124 (cento e vinte e quatro) ações - 110 (cento e dez) a IMBEL consta como Ré e 14 (catorze) a IMBEL consta como Autora.

Das 110 (cento e dez) ações mencionadas em que a IMBEL consta como Ré, o total da soma do valor da causa (valor atribuído pelo Autor) é de R\$ 3.925.945,46 (três milhões novecentos e vinte e cinco mil novecentos e quarenta e cinco reais e quarenta e seis centavos). No universo das 110 (cento e dez) ações, 99 (noventa e nove) foram registradas como Provável/Possível de perda e 11 (onze) como Remota de perda. O total da soma do valor da causa (valor atribuído pelo Autor) das 99 (noventa e nove) ações classificadas como Provável/Possível de perda é de R\$ 3.757.420,18 (três milhões setecentos e cinquenta e sete mil quatrocentos e vinte reais e dezoito centavos).

Por fim, as 110 (cento e dez) ações estão distribuídas por unidade da seguinte maneira: **SEDE** – 00 (zero) ações; **FMCE** – 01 (uma) ação; **FJF** – 15 (quinze) ações; **FI** – 25 (vinte e cinco) ações; **FPV** – 33 (trinta e três) ações; **FE** – 36 (trinta e seis) ações.

4. RESULTADOS DA GESTÃO

4.1. RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO

4.1.1. Aspectos relevantes para o planejamento operacional

No planejamento operacional de 2019, alguns pontos foram considerados pelos gestores de todos os níveis:

- criar condições para sair do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União é prioridade. A não dependência será possível de ser pleiteada, somente quando a IMBEL gerar Receita Operacional Líquida (ROL) superior ao total de Gastos (Custos+Despesas) e agregar a seus produtos e plantas de produção as tecnologias necessárias para obter o nível de produtividade que possibilite margens de lucro que habilitem à Empresa competir no mercado em boas condições;
- para pleitear sair do Orçamento fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União o cálculo do atual ponto de equilíbrio deve ser revisto, pois os dados disponíveis, que estimam estar o *breakeven point* localizado no intervalo entre R\$ 300 e R\$ 400 milhões, calculados em 2010, devem considerar a atual estrutura orçamentária e produtiva da IMBEL;
- deve-se buscar a exportação como opção de equilibrar as receitas e gastos da Fábrica de Juiz de Fora, ao mesmo tempo em que se necessita definir melhor o portfólio de produtos da Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica;
- as fábricas químicas devem ampliar a produção por industrialização por encomenda como forma de diminuir a dependência orçamentária e aumentar o emprego dos recursos de produção instalados, reduzindo a ociosidade e ganhando escala de produção; e
- devem ser buscadas parcerias comerciais que possam trazer vantagens para a IMBEL localizadas principalmente no setor das fábricas químicas, tanto para produzir, quanto para comercializar produtos, inclusive no exterior. Para tal, a busca de interessados em parcerias com a IMBEL deve ser seletiva e priorizar adequadamente àquelas com maior possibilidade de retorno.

4.1.2. Ações Estratégicas Prioritárias da Subfase 1.2

Essa etapa de execução do planejamento estratégico permite implementar e conduzir ações destinadas a aumentar a Receita Operacional Líquida (ROL) e a consolidar clientes e mercados na dimensão necessária que possibilite condições para alcançar a não dependência orçamentária.

Em 2019, revisou-se o planejamento estratégico e reestudaram-se as conjunturas externa e interna, com o objetivo de identificar como aumentar receitas, mantendo os gastos sob controle, para permitir que a IMBEL obtenha capacidade de propor futuramente, com segurança, mudança de situação orçamentária para não dependência do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social do Governo Federal.

Em 2018, ao final da Subfase 1.1, concluiu-se que grande parte das ações de contenção dos desperdícios e de melhoria da qualidade dos gastos de operação da IMBEL estavam atingindo seus objetivos e, naquele novo momento, a Empresa necessitava priorizar iniciativas mais direcionadas a aumentar a Receita Operacional Líquida (ROL).

A partir de 2018, durante a execução da Subfase 1.2, obteve-se o aumento da produtividade em dimensão tal que os custos fixos unitários de produção diminuíram e que indicam que os custos totais somados às despesas sejam superados pelas receitas líquidas até o final de 2021. Ao final da Subfase, a IMBEL pretende alcançar e ultrapassar o seu ponto de equilíbrio (*breakeven point*).

Como decorrência, as AEP elencadas para a Subfase 1.2 (preparação da transformação propriamente dita) estão orientadas para atender a nova etapa. (entre parêntesis, é indicado o responsável por executar cada AEP):

4.1.2.1. AEP 1 - Implantar o Programa de estruturação da NOVA IMBEL

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 1.2 - "Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa";
- OE 2.1 - "Entregar produtos e soluções em conformidade contratual";
- OE 2.2 - "Alcançar participação relevante e sustentável no mercado";
- OE 2.3 - "Alcançar excelência no processo de transferência tecnológica";
- OE 3.1 - "Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade";
- OE 3.2 - "Alcançar excelência no relacionamento com clientes";
- OE 3.3 - "Alcançar excelência no processo de desenvolvimento de soluções inovadoras";
- OE 4.1 - "Garantir sistemas de informações gerenciais";
- OE 4.2 - "Garantir modelo de negócio apropriado para a missão";
- OE 4.3 - "Contribuir para a capacidade de mobilização industrial"; e
- OE 4.4 "Garantir domínio de competências essenciais".

A ação assume, na Subfase 1.2, a finalidade de dar continuidade ao Programa de Implantação da NOVA IMBEL. Em consonância com os estudos do PEI 17-26, na Subfase 1.1 foram estudadas as unidades organizacionais Direção e Gestão, Soluções em Mercado e Indústria. Na Subfase 1.2, terá a seguinte redação:

"Sob coordenação do Vice-Presidente Executivo, a Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações dará suporte para integrar as unidades organizacionais da IMBEL. A Diretoria de Mercado e a Diretoria Industrial implantarão, por projetos específicos, suas novas organizações. Será realizado estudo, pela Diretoria Industrial, para aprofundar e decidir quanto ao modelo de organização mais adequado para que a IMBEL coordene a execução da função Inovação. (VPRESI, DRIND, DRMER)".

4.1.2.2. AEP 2 - Negociar a obtenção de recursos financeiros para a manutenção da capacidade estratégica

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 4.2 "Garantir modelo de negócio apropriado à missão"; e
- OE 4.3 - "Contribuir para a capacidade de mobilização industrial".

Iniciada na Subfase 1.1, após análise dos fatores que compõem a manutenção da capacidade estratégica, realizada pela Diretoria e confrontando dados fornecidos pela DRIND, foi decidido interromper a ação. A retomada da execução da AEP 2 é prevista acontecer durante a Subfase 1.2 e terá a seguinte redação:

"Precificar o serviço de manutenção da capacidade estratégica e realizar as gestões políticas para recebimento de recursos de prestação desse serviço. Quando estiver na situação de Empresa pública não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social, receber a receita por serviços prestados para manter capacidade operacional ociosa nas plantas de produção destinada a atender a mobilização industrial (VPRESI)."

4.1.2.3. AEP 3 - Estabelecer processos para alienação de ativos não operacionais desnecessários

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira"; e

- OE 4.2 - "Garantir modelo de negócio apropriado para a missão".

Iniciada na Subfase 1.1, essa AEP progrediu bem. No biênio 2016-2017, a IMBEL se desfez de parte de seu patrimônio imobiliário não destinado à produção, recebendo recursos de alienação e deixando de realizar gastos para mantê-lo. Esta ação terá a seguinte redação, na Subfase 1.2:

"Mantendo estudos detalhados e avaliação do patrimônio, proceder a venda dos ativos, principalmente imóveis, que não estejam direcionados às atividades operacionais das unidades organizacionais, preservando aqueles localizados em áreas de segurança. Deve-se ainda garantir que os recursos obtidos com essas operações sejam, de fato, revertidos para aplicação nas atividades da própria IMBEL, principalmente na automatização das plantas, medidas de segurança e saúde do trabalho, e segurança ambiental. (VPRESI)"

4.1.2.4. AEP 4 – Aperfeiçoar a gestão da Empresa

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 2.1 - "Entregar produtos e soluções em conformidade contratual";
- OE 3.1 - "Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade";
- OE 4.2 - "Garantir modelo de negócio apropriado para a missão"; e
- OE 4.4 - "Garantir domínio de competências essenciais".

Iniciada na Subfase 1.1, essa ação logrou êxito ao proporcionar aumento da segurança física dos empregados, com a revisão dos laudos de periculosidade e das condições de insalubridade de atividades e operações na IMBEL. Ao mesmo tempo, foram desenvolvidas ações para redução de custos e de níveis adequados de estoques (Diretoria Industrial), e redução de despesas (Diretoria Administrativo-Financeira), paralelo à busca do aumento da produtividade em todos os setores da Empresa. Na Subfase 1.2, a ação prossegue com a seguinte redação:

"Executada sob coordenação da Diretoria Administrativo-Financeira para as ações que priorizam reduzir despesas, aperfeiçoar a gestão de recursos humanos e aperfeiçoar o processo de pagamento de encargos tributários; e sob coordenação da Diretoria Industrial para a redução de custos, de níveis adequados de estoques e para o aperfeiçoamento da Gestão de Segurança do Trabalho, da Gestão Ambiental, e da Gestão da Qualidade. (DRADM, DRIND)".

4.1.2.5. AEP 5 - Aumentar a participação nos mercados

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 1.2 - "Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa";
- OE 2.2 - "Alcançar participação relevante e sustentável no mercado" e
- OE 3.2 - "Alcançar excelência no relacionamento com clientes".

A ação será conduzida na Subfase 1.2 concomitante com a execução da subação da AEP 1 destinada a aperfeiçoar a estrutura da Diretoria de Mercado, tornando-a capaz de atender melhor demandas atuais e futuras dos clientes e possibilitando aumento da produtividade e ampliação dos negócios da IMBEL. Adotará a seguinte redação:

"Priorizar o planejamento e a execução de atividades relevantes nos mercados de defesa, institucional de segurança e privado. Priorizar, também, a renovação do portfólio de produtos e serviços (soluções) de defesa e de segurança e, ainda, conduzir a reestruturação do setor de vendas para o mercado externo. Incrementar atividades de relações com o mercado (divulgação, material publicitário, participação em feiras e eventos e missões comerciais) e que aprimorem o relacionamento com o cliente. (DRMER)".

4.1.2.6. AEP 6 - Reorganizar e ampliar as instalações da Sede

Esta ação contribui para a consecução do:

- OE 4.2 "Garantir modelo de negócio apropriado para a missão".

Essa ação foi iniciada em 2016 sob responsabilidade do Vice-Presidente Executivo. Em 2017, a execução da ação passou à responsabilidade do Chefe do Gabinete da IMBEL, para conduzir ações de reorganização dos leiautes dos setores da Sede, permitindo ampliação da área física da Diretoria de Mercado, reunião dos subsetores do próprio Gabinete e outras acomodações de áreas necessárias aos trabalhos da Sede. A revisão do Planejamento Estratégico pela Diretoria permitiu concluir que essa ação perderia caráter estratégico para a Subfase 1.2 e que deveria ser executada dentro das rotinas de trabalho do Gabinete da IMBEL.

Essa AEP foi considerada concluída no nível estratégico.

4.1.2.7. AEP 8 - Tornar-se empresa pública não dependente

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 1.2 - "Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa";
- OE 4.2 - "Garantir modelo de negócio apropriado para a missão" e
- OE 4.3 - "Contribuir para a capacidade de mobilização industrial".

O objetivo da Fase de Preparação do Planejamento Estratégico da NOVA IMBEL é alcançar o *status* de colocar a IMBEL na situação de empresa não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União. Como essa situação necessita ser atingida em contexto de segurança econômica, com a Empresa obtendo resultado líquido positivo (lucro) capaz de permitir a sobrevivência da IMBEL no longo prazo, sem depender de aporte orçamentário estatal, há necessidade de ser realizado cuidadoso estudo dos fatores e prazos envolvidos no processo, mitigando os riscos da operação. Após estudos, a AEP foi reprogramada e terá a seguinte redação:

"Desenvolver estudos necessários para determinar os fatores que devem ser considerados para que a IMBEL possa pleitear aos órgãos governamentais a exclusão do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União. Empreender ação política que esclareça os principais decisores externos, na busca de apoio para o processo. Planejar e coordenar a execução das medidas administrativas necessárias para a transformação da situação orçamentária. (VPRESI)".

4.1.2.8. AEP 9 Aumentar produtividade, adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos

Esta ação conduz à consecução do:

- OE 1.1 - "Alcançar sustentabilidade financeira";
- OE 1.2 - "Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa";
- OE 2.1 - "Entregar produtos e soluções em conformidade contratual";
- OE 2.3 - "Alcançar excelência no processo de transferência tecnológica";
- OE 3.1 - "Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade";
- OE 3.3 - "Alcançar excelência no processo de desenvolvimento de soluções inovadoras";
- OE 4.3 - "Contribuir para a capacidade de mobilização industrial"; e
- OE 4.4 "Garantir domínio de competências essenciais".

Ações são destinadas ao aumento da produtividade, aumento do capital tecnológico da IMBEL e desenvolvimento de produtos melhor direcionados aos clientes e devem ser conduzidas sob coordenação da Diretoria Industrial, considerando os gastos inerentes a essas iniciativas e as incertezas dos retornos esperados. Essa AEP terá a seguinte redação:

"Estudar, propor e coordenar a execução de iniciativas destinadas ao aumento da produtividade, ganho de capital tecnológico e desenvolvimento e fabricação de novos produtos alinhados ao portfólio de produtos e serviços da IMBEL, permitindo alcançar a capacidade de fabricar e ofertar bens com avançadas tecnologias incorporadas, produzidos com elevado padrão de qualidade e com nível de produtividade que permitam alcançar margens de vendas positivas e crescentes. (DRIND)".

4.1.3. Ações priorizadas em 2019

Para o período 2018-2021 (Subfase 1.2), impõe-se que as ações estratégicas sejam desdobradas em subações, para melhor permitir definição de atividades e, também, o adequado monitoramento e controle de sua execução, por parte dos respectivos responsáveis designados por conduzi-las.

Em 2017, ao final da Subfase 1.1, algumas ações foram encerradas, outras incluídas e, eventualmente, outras ainda canceladas ou modificadas, como resultado das revisões da estratégia, realizadas ao término de cada período.

Das ações previstas para a Subfase 1.2, foram ações estratégicas prioritárias conduzidas em 2018.

4.1.3.1. AEP 1. Implantar o Programa de estruturação da NOVA IMBEL

AEP 1.4 Implantar a unidade organizacional INDÚSTRIA;

AEP 1.6 Implantar a unidade organizacional SOLUÇÕES EM MERCADO; e

AEP 1.9 Proporcionar suporte para os sistemas de informações gerenciais.

4.1.3.2. AEP 2. Negociar a obtenção de recursos financeiros para a Manutenção de Capacidade Estratégica (MCE)

AEP 2.1 Precificar a Manutenção da Capacidade Estratégica (MCE); e

AEP 2.2 Realizar gestões para incluir a aquisição da MCE no PPA do Exército Brasileiro.

4.1.3.3. AEP 3. Estabelecer processos para alienação de ativos não operacionais desnecessários

AEP 3.2 Vender imóveis e preparar o recebimento dos recursos.

4.1.3.4. AEP 4. Aperfeiçoar a gestão da Empresa

AEP 4.1 Reduzir os custos e adequar o nível de estoque;

AEP 4.2 Reduzir as despesas;

AEP 4.5 Aperfeiçoar o processo de gestão dos recursos humanos;

AEP 4.6 Aperfeiçoar o processo de pagamento de encargos tributários;

AEP 4.7 Aperfeiçoar o processo de gestão de segurança do trabalho;

AEP 4.8 Aperfeiçoar o processo de gestão ambiental; e

AEP 4.9 Aperfeiçoar o processo de gestão da qualidade.

4.1.3.5. AEP 5. Aumentar a participação nos mercados

AEP 5.1 Aumentar vendas no mercado institucional de defesa;

AEP 5.2 Revisar portfólio de produtos;

AEP 5.4 Aumentar vendas nos mercados: institucional de segurança e privado;

AEP 5.5 Incrementar as relações com o mercado;

AEP 5.6 Aprimorar o relacionamento com o cliente; e

AEP 5.7 Estruturar o setor "IMBEL Gerencial".

4.1.3.6. AEP 8. Tornar-se empresa pública não dependente

AEP 8.1 Elaborar e propor plano de transição para a não dependência do Orçamento.

4.1.3.7. AEP 9. Aumentar produtividade, adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos

- AEP 9.1 Desenvolver o Programa de Munições (PROMUN);
- AEP 9.2 Aumentar a eficiência operacional das UP (PMEO);
- AEP 9.3 Desenvolver o Projeto IMBEL- ARDEC;
- AEP 9.4 Coordenar o estudo de viabilidade de produção da nova Pistola (FI);
- AEP 9.5 Aperfeiçoar os processos de produção da nitrocelulose e da pólvora base simples (FPV); e
- AEP 9.6 Coordenar os projetos de inovação tecnológica em desenvolvimento na FJF.

4.1.4. Ações específicas das Unidades de Produção

Para colaborar com o cumprimento das ações estratégicas prioritárias, caberá às Unidades de Produção executarem, além das operações correntes para fabricação, as ações específicas a seguir:

4.1.4.1. Todas

- identificar e conduzir projetos de redução de custos nas linhas de produção;
- executar plano de ação de redução de despesas;
- concluir a implantação do módulo de medicina e de segurança do trabalho;
- concluir a integração do ponto eletrônico à folha de pagamento;
- aperfeiçoar o processo de pagamento de encargos tributários; e
- aumentar a eficiência operacional da fábrica.

4.1.4.2. Fábrica Presidente Vargas

- coordenar o desenvolvimento para produção de pólvora esférica;
- aperfeiçoar os processos de produção da nitrocelulose;
- aperfeiçoar os processos de produção de pólvora de Base Simples;
- aperfeiçoar os processos de produção de trotil; e
- desenvolver o processo de produção de baterias/fontes de energia.

4.1.4.3. Fábrica de Juiz de Fora

- participar do desenvolvimento do programa de munição da IMBEL; e
- aperfeiçoar os processos de produção de munição pesada.

4.1.4.4. Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica

- apoiar a avaliação do Sistema Gênesis no EB;
- apoiar a avaliação do Rádio TRC 1193 (Rádio MALLET II) no EB; e
- desenvolver o processo de produção de bateria / fontes de energia.

4.1.4.5. Fábrica de Itajubá

- coordenar o estudo de viabilidade para a produção da nova pistola;
- modernizar o atual FUZIL.308 AGLC;
- apoiar a avaliação do Fuzil 7.62 IA2 no EB; e
- apoiar a avaliação do MAI Kit.22 para Fz 5,56 IA2 no EB.

4.1.4.6. Fábrica da Estrela

- desenvolver o processo de produção de baterias/fontes de energia; e
- aperfeiçoar os processos de produção de RDX.

4.1.5. Planos de ação 2019

Os planos de ação são os instrumentos de execução que permitem monitoramento e controle do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Para cada ano orçamentário, são elaborados Plano de Ação Corporativo (PAC), Planos de Ação Setoriais (PAS) e Planos de Ação Operacionais (PAOp), todos voltados para a execução e o monitoramento das ações estratégicas prioritárias estabelecidas para o período. Além das ações estratégicas prioritárias, os planos definem responsabilidades, orçamento e cronograma de execução.

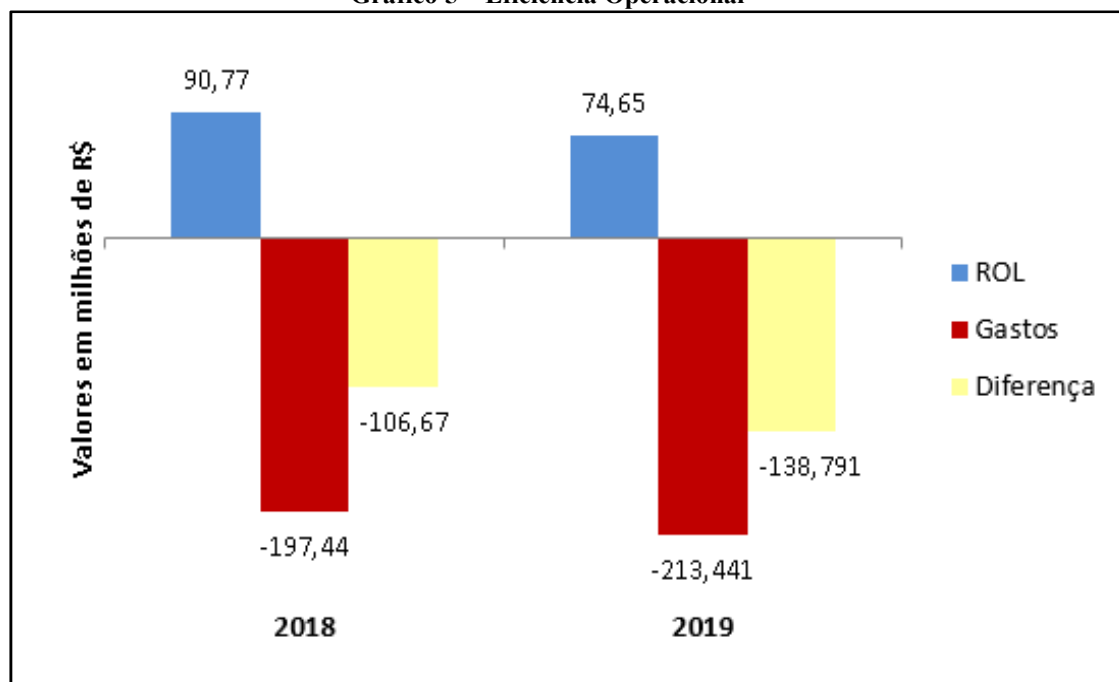
O PAC é proposto pela Assessoria de Planejamento e Gestão ao Diretor-Presidente, para aprovação pela Diretoria e Conselho de Administração. Na sequência, os PAS serão propostos pelo Vice-Presidente Executivo e por cada Diretor ao Diretor-Presidente, em coordenação com a Assessoria de Planejamento e Gestão, para aprovação pela Diretoria e Conselho de Administração. Finalmente, os PAOp são elaborados pelas Unidades de Produção (ou, quando necessário, pelo(a)s Gabinete da IMBEL, Assessorias, Advocacia-Geral da IMBEL ou Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações), em coordenação com a Assessoria de Planejamento e Gestão, para aprovação, também, pela Diretoria e Conselho de Administração.

Os planos de ação anuais dos níveis corporativo (Diretor-Presidente), setoriais (Vice-Presidente Executivo e Diretores) e operacionais (Chefes de Unidades de Produção, Chefe do Gabinete da IMBEL, Chefes das Assessorias, Chefe da Advocacia-Geral da IMBEL e Chefe da Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação) foram estabelecidos como resultado de trabalho em conjunto de cada nível da hierarquia empresarial com os níveis subordinados que são contemplados com ações estratégicas prioritárias. Essa forma de "acordo entre as partes" ou "contrato de objetivos" traz em si a vantagem de comprometimento com os resultados por aqueles designados como responsáveis por executar as ações, por terem, esses agentes, participado da montagem das ações e do estabelecimento das metas.

4.1.6. Principais resultados alcançados

Em 2019, a Receita Operacional Líquida (ROL) da IMBEL atingiu R\$ 74,65 milhões (Gráfico 5), indicando que as ações de vendas e de revisão do portfólio de produtos sofreu uma redução nas receitas, porém a IMBEL está comprometida para que em 2020 as vendas superem as de 2019 e efetivamente contribuam para que se alcance o Objetivo Estratégico 1.1 – *Alcançar a sustentabilidade financeira no prazo estabelecido pelo Planejamento Estratégico*.

Gráfico 5 – Eficiência Operacional

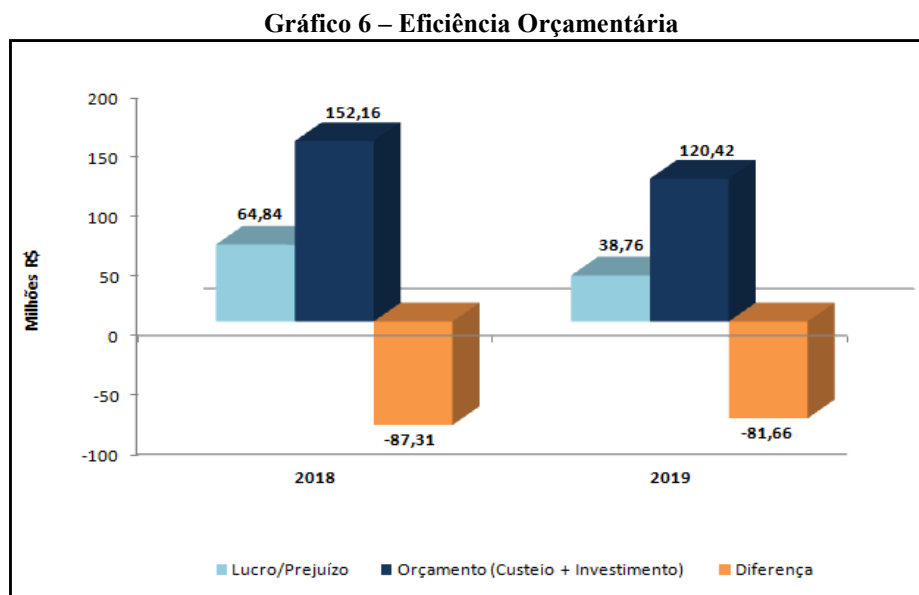


Fonte: SIMBEL/IMBEL

*Cálculo dos Gastos considerando ROL

Os gastos (custos de R\$ 46,94 milhões + despesas de R\$ 166,50 milhões) alcançaram R\$ 213,44 milhões em 2019, aumentando cerca de R\$ 16 milhões os valores do exercício de 2018. A análise inicial indicou que o acréscimo do componente despesas dos gastos em 2019 foi decorrente de pagamento de sentenças judiciais; provisões relativas às despesas legais e judiciais; e variação e perdas de estoque

O Lucro da IMBEL foi de R\$ 38,76 milhões (Gráfico 6) em 2019, ou seja, inferior ao ano 2018, contudo, a contribuição da União em termos de Orçamento da IMBEL, em 2019, foi de R\$ 120,42 milhões, também menor que em 2018.



Fonte: SIMBEL/IMBEL

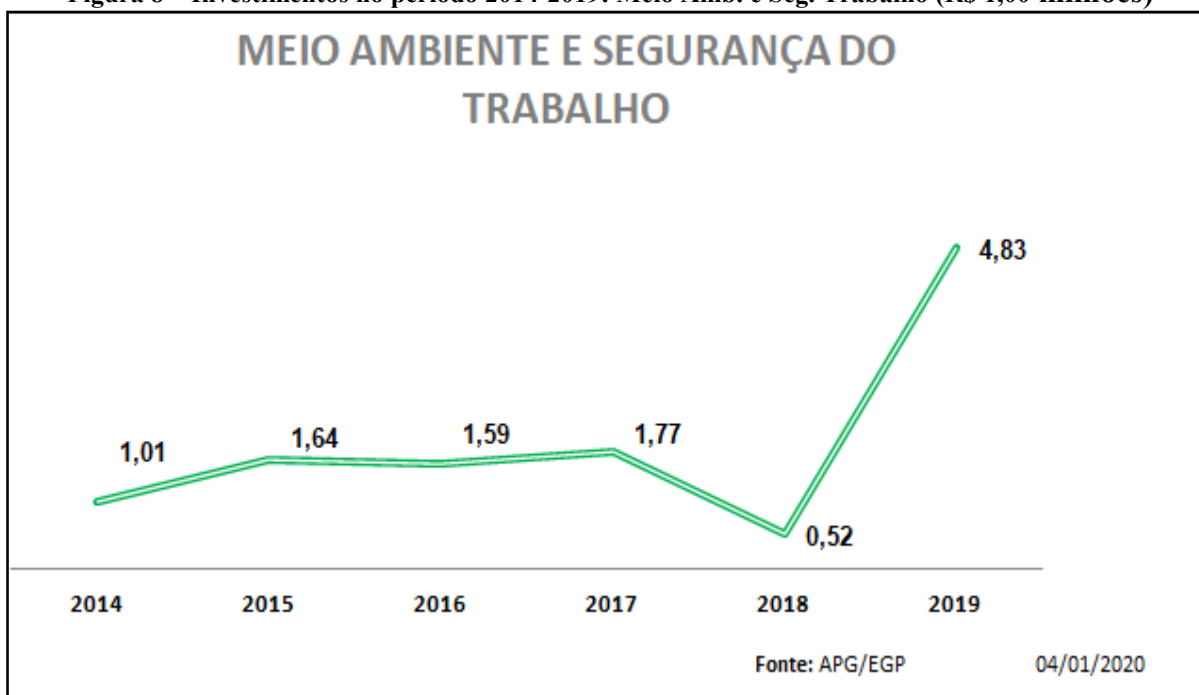
4.2. PRINCIPAIS PROGRAMAS E PROJETOS/INICIATIVAS

Com a entrada da IMBEL no Orçamento Fiscal da União as cinco Unidades de Produção foram contempladas, de 2008 a 2019, com **recursos de investimentos** que somaram R\$ 181,28 milhões.

Deste montante, somente nos últimos seis anos, de 2014 a 2019, os recursos recebidos somaram R\$ 57,95 milhões. Tais recursos visaram atender as necessidades de adequação dos complexos industriais às legislações ambientais e do Ministério do Trabalho, proporcionar a inovação tecnológica por meio do lançamento de novos produtos e processos produtivos e conferir às linhas de produtos das unidades fabris a execução de manutenções estruturadas e melhorias de processos.

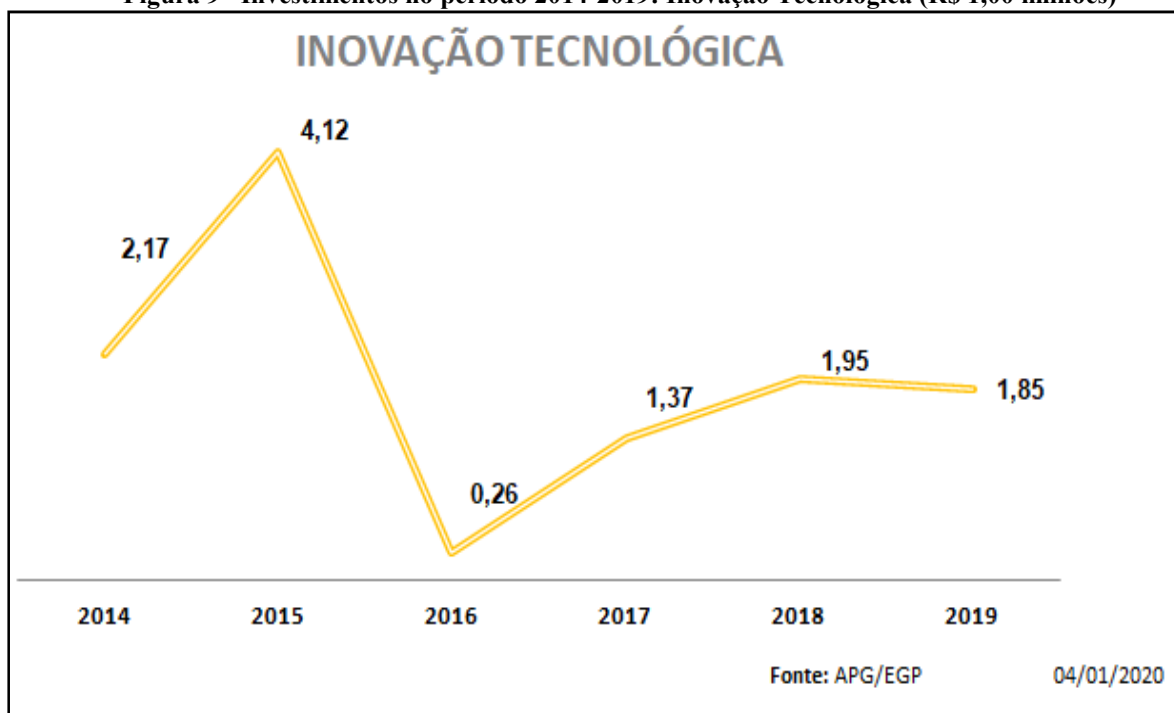
As figuras de 8 a 10 apresentam o histórico resumido da aplicação de R\$ 41,37 milhões dos recursos supracitados, em projetos de investimentos classificados conforme o tipo de aplicação utilizado pela IMBEL: **meio ambiente & segurança do trabalho, inovação tecnológica e produção & manutenção.**

Figura 8 – Investimentos no período 2014-2019: Meio Amb. e Seg. Trabalho (R\$ 1,00 milhões)



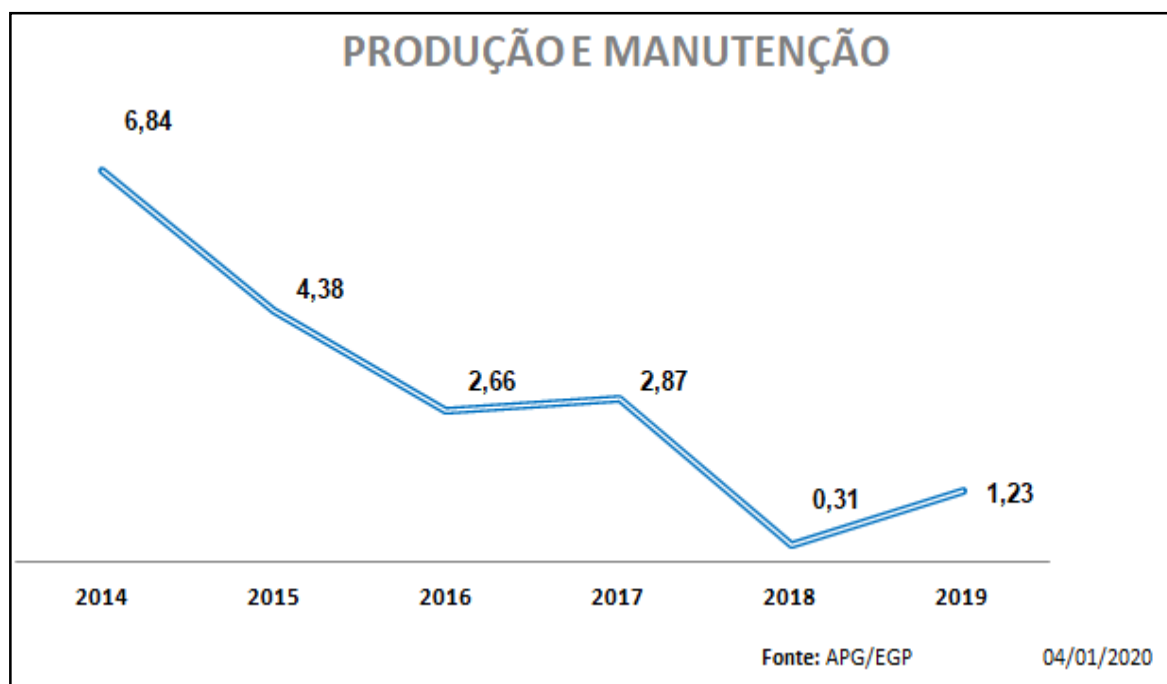
Fonte: APG/EGP/IMBEL

Figura 9– Investimentos no período 2014-2019: Inovação Tecnológica (R\$ 1,00 milhões)



Fonte: APG/EGP/IMBEL

Figura 10 – Investimentos no período 2014-2019: Produção industrial (R\$ 1,00 milhões)



Fonte: APG/EGP/IMBEL

4.3. INDICADORES DE DESEMPENHO QUANTIFICADOS E ALINHADOS AOS OBJETIVOS

Para orientar e simplificar a execução do Planejamento Estratégico, para o ano orçamentário de 2019, a Diretoria Executiva priorizou o Objetivo Estratégico 1.1 – Alcançar a sustentabilidade financeira.

Dessa forma, a medição de indicadores estratégicos ficou simplificada e permitiu que o acompanhamento sistemático dos resultados e os estudos de causas e efeitos de desvios fossem identificados, ao longo do ano. Essa medição teve como objetivo e direcionamento a sustentabilidade financeira da Empresa.

Os demais indicadores de acompanhamento e de resultado ficaram localizados no nível tático e sob gerenciamento dos gerentes desses níveis operacionais.

Para 2019, a Diretoria Executiva da IMBEL estabeleceu como metas estratégicas que:

- ✓ a Receita Operacional Líquida (ROL) aumentasse 10% em relação ao ano anterior;
- ✓ a relação Custos dos Produtos Vendidos/ROL não aumentasse mais que 10% em relação ao ano anterior;
- ✓ a relação Despesas/ROL não aumentasse mais que 5% em relação ao ano anterior;
- ✓ a Eficiência Operacional (Ef), ou seja, a relação [ROL/Gastos] deve aumentar ao menos 10 % em relação ao ano anterior; e
- ✓ a Eficiência Orçamentária (Eo), ou seja, relação [Lucro/Orçamento] deve aumentar ao menos 10% em relação ao ano anterior.

Conforme se observa no Gráfico 5, a Receita Operacional Líquida alcançou R\$ 74,65 milhões, ou seja, abaixo da meta estabelecida para o ano de 2019, R\$ 99,84 milhões.

Por sua vez, a relação Custo dos Produtos Vendidos/Receita Operacional Líquida aumentou em 12%, não atingindo a meta estabelecida (-10%).

As Despesas em relação à Receita Operacional Líquida, por sua vez, aumentou 39,65%, ficando acima da meta estabelecida (-5%).

Os indicadores de Eficiência Operacional e de Eficiência Orçamentária de 2019 estão representados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores estratégicos de eficiência

Denominação	Referência 2018 (1)	Índice Previsto	Medição 2019 (1)	Variação
Eficiência Operacional (Ef) [ROL/Gastos]	42%	Aumentar 10% a.a.	34,97%	-16,73%
Eficiência Orçamentária (Eo) [Lucro/Orçamento]	42,62%	Aumentar 10% a.a.	32,19%	-24,47%

Fonte: APG/EGP/IMBEL

OBS: (1) corrigido pelo IPCA; (2) t = ano/período medido.

*Cálculo dos Gastos considerando ROL

O indicador **Eficiência Operacional (Ef)** variou negativamente em 16,73 %, demonstrando aspecto negativo na relação Receita Operacional Líquida/Gastos de 2019 em relação ao mesmo indicador em 2018.

Por sua vez, o indicador **Eficiência Orçamentária (Eo)** teve variação negativa de 24,47% como consequência da diminuição do Lucro.

4.4. AVALIAÇÃO EQUILIBRADA DOS OBJETIVOS ALCANÇADOS E DO DESEMPENHO EM RELAÇÃO ÀS METAS

A **Eficiência Operacional** foi medida em 41,08% em 2017; 42% em 2018, 34,97% em 2019 e está projetada para ser 38,67 % em 2020.

Em 2019, dois fatores impactaram o resultado, inicialmente a redução de aquisições de produtos da IMBEL por parte das Forças Armadas e a reestruturação de custos da própria Empresa.

Em 2018, o resultado da medição da Eficiência Operacional alcançou a meta de crescimento desse indicador de resultado, demonstrando o acerto das medidas de correção adotadas pela Diretoria Executiva para diversificar clientes nos segmentos de mercado de segurança e mercado privado.

Por sua vez, a **Eficiência Orçamentária** foi medida em 40,33% em 2016; 49,48% em 2017; 42,62% em 2018 e 32,19% em 2019.

A análise dos dados contábeis da IMBEL permitiu concluir que a meta de crescimento de 10% desse indicador não foi atingida e que houve a redução de R\$ 26,08 milhões do “Lucro Contábil” da IMBEL em 2019 em relação a 2018. A diminuição da Receita Orçamentária da IMBEL em R\$ 31,74 milhões quando comparada à Receita de 2018, impactou na redução do lucro

Como meta do **Plano Plurianual (PPA)** em 2019, coube à IMBEL executar a Lei Orçamentária Anual (LOA), prevendo atingir 27.717 unidades de produção de Materiais de Emprego Militar (MEM), e o resultado obtido foi de 31.647 unidades produzidas, aumento de 14,18% na produção.

4.5. MONITORAMENTO DE METAS NÃO ALCANÇADAS

Como já tratado nesse Relatório, a metodologia de Planejamento Estratégico adotada pela IMBEL tem se mostrado adequada para monitorar e controlar os resultados alcançados durante a execução dos planos de ação aprovados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

Em meados de 2018, a IMBEL viu-se obrigada a cumprir decisões judiciais decorrentes de ações que remontam à década de 1980 e que implicaram aumento da provisão para pagamento de ações judiciais da Empresa em 2019.

4.6. JUSTIFICATIVAS PARA O RESULTADO

Conforme apresentado, os cinco indicadores corporativos estratégicos não atingiram as metas previstas para 2019, por razões que extrapolaram as ações executivas dos gestores da IMBEL.

A sequência de bloqueios e contingenciamentos do orçamento, impostas pelo Governo Federal, levaram à situação de incerteza e impossibilidade de aquisições de insumos em tempo oportuno, o que impactou firmemente a produção.

Os valores só não foram mais prejudicados pela ação oportuna dos gestores, que de posse dos dados do Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL), em seus diferentes setores, puderam mensurar e aplicar os reduzidos recursos disponíveis da melhor maneira possível.

4.7. PERSPECTIVA PARA OS PRÓXIMOS EXERCÍCIOS

Tomando por base a Lei Orçamentária Anual de 2020 e, de acordo com estimativas iniciais de vendas da Diretoria de Mercado, poderia se projetar uma receita bruta da ordem de R\$ 135,570 milhões para 2020.

Os resultados inicialmente projetados para a Receita Operacional Líquida (ROL) seriam da ordem de R\$ 96,084 milhões, enquanto que os Custos dos Produtos Vendidos de R\$ 59,362 milhões

e as Despesas (administrativas, comerciais, tributárias, diversas, financeiras e outras), atingiriam R\$ 85,16 milhões. Finalmente, o lucro líquido de 2020 poderia ultrapassar R\$ 12,51 milhões.

No entanto, medidas estabelecidas pelo Governo Federal, decorrentes da pandemia do COVID-19, determinaram o isolamento social e a paralisação de todos os serviços considerados não essenciais, influenciando diretamente na produção e consequentemente nas vendas.

Assim, estima-se que em 2020 a economia global será desacelerada, comprometendo totalmente os resultados esperados pela Empresa neste ano. É importante destacar que ainda há muita incerteza acerca da magnitude dessas medidas à frente, e somente após a estabilização da situação, com a retomada no ritmo de atividades e aumento na produtividade, será possível avaliar o real impacto nos números da IMBEL.

Figura 11 - Projeção da DRE de 2020

SIMULAÇÃO DO EXERCÍCIO DE 31 DE DEZEMBRO DE 2020 (valores expressos em milhares de reais)	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2020
Receita Operacional Bruta	
Mercado Interno	135.570
Mercado Externo	2.480
	138.050
(-) Dedução da Receita	
Vendas Canceladas	(1.178)
Impostos Incidentes sobre Vendas e Serviços	(40.788)
	(41.966)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)	96.084
(-) Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços	(59.362)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	36.722
Manutenção da Capacidade Estratégica ou Ociosidade	(29.895)
Despesas Administrativas	(60.537)
Despesas Comerciais	(4.781)
Despesas Tributárias	(2.734)
Despesas Diversas	(12.421)
Receitas Diversas	16.038
RESULTADO OPERACIONAL	(57.608)
Despesas Financeiras	(1.082)
Receitas Financeiras	12.812
Outras Despesas	(153)
Outras Receitas	4.893
Receita Orçamentária	57.093
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL	15.955
Imposto de Renda e Contribuição Social	(3.448)
LUCRO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO (RESULTADO)	12.507

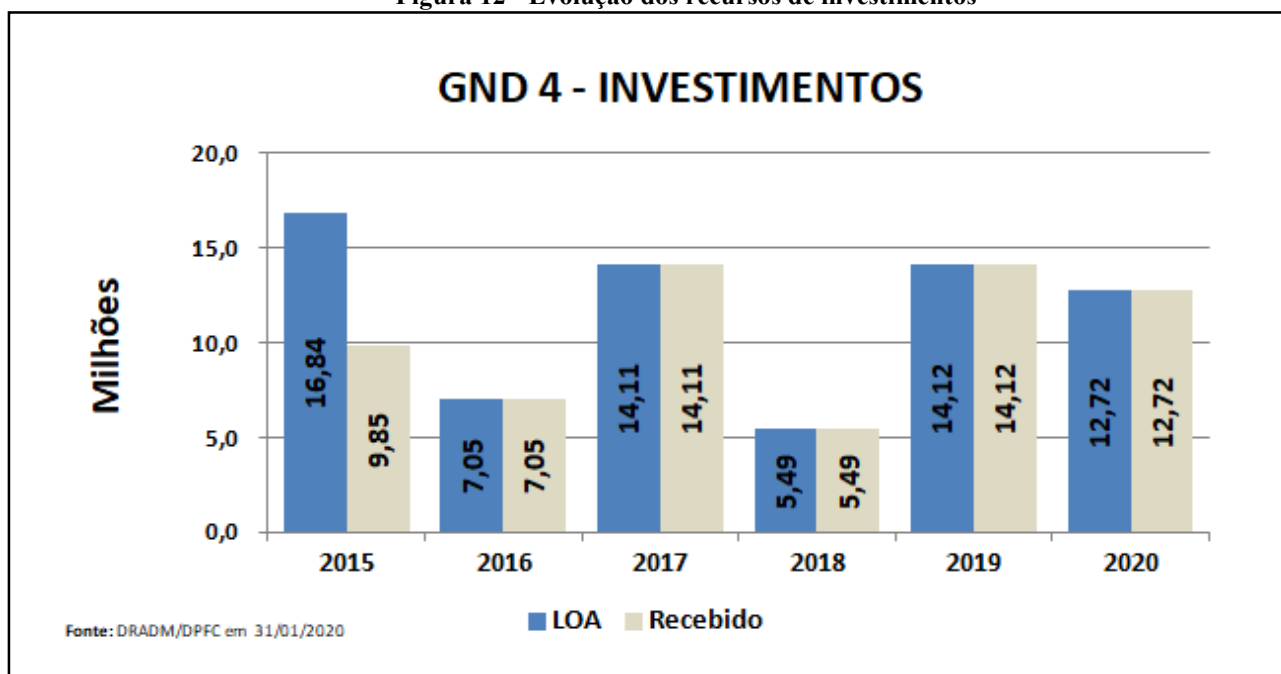
(Fonte: DRADM/DFPC/IMBEL)

4.7.1. Recursos de investimentos

Esses recursos implicam retorno geralmente no médio ou longo prazos, seja o desenvolvimento de produtos ou serviços, sejam melhorias nas linhas ou instalações de plantas de produção, ou, ainda, relativos ao meio ambiente e segurança e saúde do trabalho. Todas essas aplicações exigem projetos e ações específicos que são discutidos e decididos nos níveis Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

É importante ressaltar que os investimentos previstos costumam ser parcialmente contingenciados (Figura 12), além de variarem em valores absolutos a cada exercício, o que dificulta a manutenção de um portfólio de projetos estratégicos que possam ser conduzidos com a adequada certeza de que contarão com recursos para serem executados. Essa situação provoca alterações importantes nos cronogramas e orçamentos dos projetos em desenvolvimento, dificultando a conclusão tempestiva destes.

Figura 12 - Evolução dos recursos de investimentos



(Fonte: DRADM/DFPC/IMBEL)

A projeção do plano de investimentos para 2020 é menor comparado aos recursos que foram destinados em 2019 e não há previsão para a IMBEL utilizar recursos decorrentes da reserva de retenção de lucros.

5. ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

A IMBEL, ao longo dos anos, tem passando por grandes desafios e transformações, conseguindo reverter contabilmente, em 2017, os constantes resultados negativos, o que possibilitou diminuir o grau de dependência do Orçamento Público, se comparada a outras Empresas Estatais. Porém, a dependência ainda se faz presente por não possuir sustentabilidade financeira para cumprir com todas as suas despesas, haja vista que o processo produtivo da Empresa está limitado aos créditos autorizados na Lei Orçamentária Anual – LOA, o que impede a utilização de 100% da sua capacidade produtiva instalada.

As diretrizes da Empresa em seu Plano de Ação Corporativo (PAC/2019) objetivam criar condições que permitam a saída da IMBEL da situação de dependência do Orçamento Fiscal e Orçamento da Seguridade Social da União a partir de 2022, bem como sua consolidação no mercado de defesa e de segurança brasileiro, sem prejuízos para a manutenção de seu viés estratégico, situação que fundamenta e justifica sua existência como empresa pública.

Financeiramente, o objetivo principal da IMBEL é atingir o estágio de sustentabilidade financeira com receitas regulares e crescentes, a fim de sair da condição de dependência e ter maior liberdade para atuar em igualdade de condições com as demais empresas do ramo de defesa do mercado nacional e internacional.

As estratégias que a Empresa vem adotando para conseguir o equilíbrio financeiro de modo que a programação orçamentária possibilite assegurar recursos a fim de alcançar os objetivos e metas previstas em seu planejamento estratégico são:

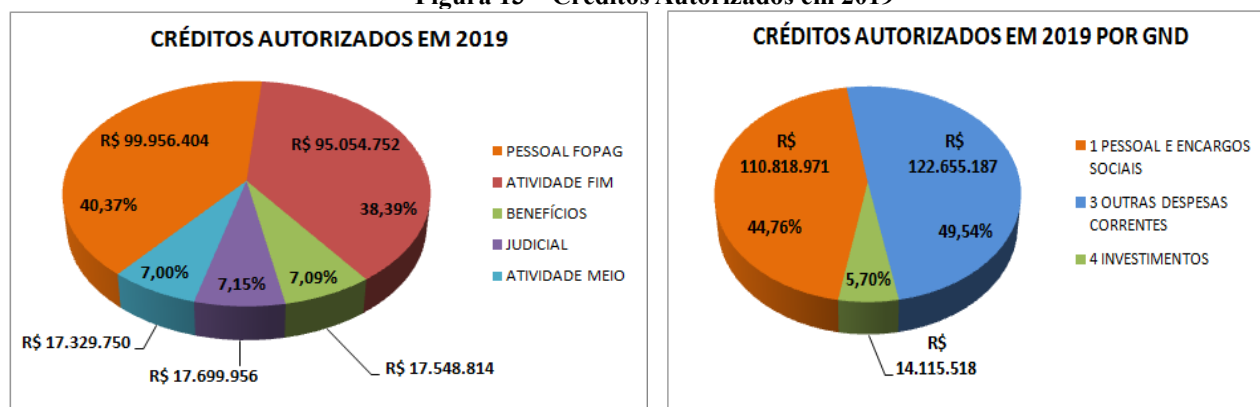
- Implantar o Programa de estruturação da NOVA IMBEL;
- Negociar a obtenção de recursos financeiros para a Manutenção da Capacidade Estratégica;
- Estabelecer processos para alienação de ativos não operacionais desnecessários;
- Aperfeiçoar a gestão da Empresa;
- Aumentar a produtividade, adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos; e
- Aumentar a participação nos mercados (internos e externos).

Por fim, o aumento da participação de mercado também terá impacto significativo na utilização da capacidade produtiva instalada, contribuindo para reduzir os custos de produção. Para isso, a IMBEL deve desenvolver competências para antecipação e atendimento das demandas futuras de mercado, antevendo novas oportunidades e sabendo aproveitá-las.

5.1. PLANO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

Para o cumprimento de sua missão institucional, a IMBEL por se tratar de empresa pública dependente do Governo Federal apresenta, no momento da elaboração da Proposta Orçamentária – PO, suas necessidades em três grandes grupos de despesas: pessoal, custeio e investimentos.

Em 2019, os créditos autorizados na Lei Orçamentária Anual acrescida das suplementações foram de R\$ 247.589.676,00, detalhados conforme gráficos da Figura 13 apresentados abaixo:

Figura 13 – Créditos Autorizados em 2019

Fonte: Tesouro Gerencial

Para elaboração da proposta orçamentária, é realizado o levantamento das necessidades por Unidade de Produção - UP de modo a atender ao portfólio de vendas e, após consolidadas são comparadas às execuções de exercícios anteriores, objetivando verificar se os valores apresentados estão dentro dos padrões de execução e não extrapolam aos aplicados em períodos passados.

Os valores autorizados em 2019, para pagamento de despesas com pessoal, benefícios e custeio da atividade meio foram suficientes. Porém, os valores de custeio e investimento da atividade finalística estiveram aquém das necessidades da Instituição, além do contingenciamento ocorrido dificultando o planejamento e aplicação tempestiva dos recursos, ocasionando demora na entrega dos produtos/insumos adquiridos e elevação dos custos com contratos devido a atrasos no cumprimento destes.

Atualmente a Empresa busca sustentabilidade financeira e se tornar não dependente do Orçamento Federal. Para atendimento dessa meta vem utilizando-se das seguintes estratégias:

- reduzir os custos e adequar o nível de estoque;
- reduzir as despesas;
- aperfeiçoar o processo de gestão de recursos humanos;
- aperfeiçoar o processo de pagamento de encargos tributários;
- aperfeiçoar o processo de gestão de segurança do trabalho;
- aperfeiçoar o processo de gestão ambiental;
- aperfeiçoar o processo de gestão da qualidade;
- aumentar vendas no mercado de defesa;
- revisar o portfólio de produtos;
- estruturar e aumentar vendas no mercado externo;
- aumentar vendas nos mercados de segurança e privado;
- incrementar as relações com o mercado;
- aprimorar o relacionamento com o cliente;
- estruturar o setor "IMBEL gerencial";
- aumentar a eficiência operacional das UP;
- desenvolver o programa de munições da IMBEL;
- coordenar estudos de viabilidade e desenvolvimento de novos produtos;
- coordenar a avaliação de novos produtos; e
- coordenar aperfeiçoamentos de processos produtivos.

A gestão orçamentária, financeira e as contratações da Empresa são pautadas pela conformidade com a Constituição Federal, Lei 4.320, Lei Complementar 101, Lei 13.303, Lei 8.666, Decretos, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e Portarias elaboradas pela Secretaria de Orçamento Federal e demais normas que regem a atuação desta Empresa Pública.

5.2. DEMONSTRAÇÃO DA EFICIÊNCIA E DA CONFORMIDADE LEGAL DE ÁREAS RELEVANTES DE GESTÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS DA UPC NO EXERCÍCIO

5.2.1. Gestão orçamentária e financeira

5.2.1.1. Relação dos objetivos do PPA que estiveram em 2019 na responsabilidade da unidade e resultados alcançados

A IMBEL tem por objetivo colaborar com o desenvolvimento da cadeia produtiva do complexo industrial de defesa, na busca de uma maior autonomia tecnológica e produtiva, apoiando o Comando do Exército no Objetivo 1124 do Programa 2058 do PPA 2016-2019 – Promover o desenvolvimento da Base Industrial de Defesa e de tecnologias de interesse da Defesa Nacional.

Em 2019, a Empresa esteve limitada aos créditos previstos na LOA e aos contingenciamentos, o que impactou diretamente no desenvolvimento dos planejamentos e na realização de investimentos nos projetos estratégicos, linhas de produção e em máquinas e equipamentos para readequação e modernização das linhas fabris, indo na contramão da meta de tornar-se sustentável financeiramente e consequentemente uma empresa não dependente.

5.2.1.2. Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual**5.2.1.2.1. Ações - Orçamento Fiscal e da Seguridade Social (OFSS)****Quadro 7 – Ações de Responsabilidade da Unidade**

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação		(X) Integral () Parcial				
Código		4528			Tipo: Atividade	
Título		Produção de Material de Emprego Militar				
Iniciativa		Não se aplica				
Objetivo		Promover o desenvolvimento da Base Industrial de Defesa e de tecnologias de interesse da Defesa Nacional Código: 1124				
Programa		Defesa Nacional Código: 2058				
Unidade Orçamentária		52221				
Ação Prioritária		()Sim (X)Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras				
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
80.554.752	95.054.752	95.044.816	61.497.239	61.255.352	241.888	33.547.576
Execução Física						
Descrição da meta			Unidade de medida	Meta		
				Prevista	Reprogramada	Realizada
Material Produzido			Unidade	27.717	27.717	31.647
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta		Unidade de medida	Realizada
28.974.121	22.396.351	334.453	Material Produzido		Unidade	7.181

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	2000					Tipo: Atividade
Título	Administração da Unidade					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código: Não se aplica
Programa	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa					Código: 2108
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
17.329.750	17.329.750	17.329.745	12.363.195	12.352.959	10.236	4.966.551
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
4.479.829	4.202.374	153.086	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	20TP					Tipo: Atividade
Título	Pessoal Ativo da União					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código:
Programa	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa					Código: 2108
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
119.529.435	99.956.404	93.107.620	93.107.620	88.383.618	4.724.002	0,00
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
0,00	0,00	0,00	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	2004					Tipo: Atividade
Título	Assistência Médica e Odontológica aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código:
Programa	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa					Código: 2108
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
1.866.540	1.866.540	1.188.725	1.105.524	1.036.587	68.937	83.201
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	-
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta		Unidade de medida	Realizada
119.758	113.628	3.930	Não se aplica		-	-

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	212B					Tipo: Atividade
Título	Benefícios Obrigatórios aos Servidores Civis, Empregados, Militares e seus Dependentes					
Iniciativa	Ação sem iniciativa					
Objetivo	Ação sem iniciativa					Código:
Programa	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa					Código: 2108
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
14.350.618	15.500.618	13.781.077	13.781.077	13.764.081	16.996	0,00
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
1.481.757	1.481.757	0,00	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	2011					Tipo: Atividade
Título	Auxílio-Transporte aos Servidores Cíveis, Empregados e Militares					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código:
Programa	Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Defesa					Código: 2108
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
19.058	19.058	0,00	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	0536					Tipo: Atividade
Título	Benefícios e Pensões Indenizatórias Decorrentes de Legislação Especial					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código:
Programa	Benefícios e Pensões Indenizatórias Decorrentes de Legislação Especial					Código: 0909
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
181.656	181.656	151.217	151.217	138.552	12.665	0,00
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
0,00	0,00	0,00	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação	(X) Integral () Parcial					
Código	0022					Tipo: Especial
Título	Sentenças Judiciais Devidas por Empresas Estatais					
Iniciativa	Não se aplica					
Objetivo	Não se aplica					Código:
Programa	Sentenças Judiciais Devidas por Empresas Estatais					Código: 0901
Unidade Orçamentária	52221					
Ação Prioritária	() Sim (X) Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras					
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
8.000.000	12.000.000	5.691.160	5.691.160	5.691.160	0,00	0,00
Execução Física						
Descrição da meta		Unidade de medida	Meta			
			Prevista	Reprogramada	Realizada	
Não se aplica		Não se aplica	-	-	-	
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta	Unidade de medida	Realizada	
51.427	19.522	31.905	Não se aplica	-	-	

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação		(X) Integral () Parcial				
Código		0005			Tipo: Especial	
Título		Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios)				
Iniciativa		Não se aplica				
Objetivo		Não se aplica			Código:	
Programa		Sentenças Judiciais Devidas por Empresas Estatais			Código: 0901	
Unidade Orçamentária		52221				
Ação Prioritária		()Sim (X)Não Caso positivo: () PAC () Brasil sem Miséria () Outras				
Lei Orçamentária do exercício						
Execução Orçamentária e Financeira						
Dotação		Despesa			Restos a Pagar do exercício	
Inicial	Final	Empenhada	Liquidada	Paga	Processados	Não Processados
2.583.423	2.537.389	2.537.388	2.537.388	2.537.388	0,00	0,00
Execução Física						
Descrição da meta			Unidade de medida	Meta		
				Prevista	Reprogramada	Realizada
Não se aplica			Não se aplica	-	-	-
Restos a Pagar Não processados - Exercícios Anteriores						
Execução Orçamentária e Financeira			Execução Física - Metas			
Valor em 01/01/2019	Valor Liquidado	Valor Cancelado	Descrição da Meta		Unidade de medida	Realizada
0,00	0,00	0,00	Não se aplica		-	-

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

- A ação 0005 (Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios) foi executada pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região, custeando despesas com 06 (seis) processos de reclamações e inquéritos trabalhistas – Processo Judiciário do Trabalho, em desfavor da IMBEL.

Identificação da Ação						
Responsabilidade da Unidade na execução da ação		() Integral (X) Parcial				
Código		0625				

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

- Não há execução para a ação 0625 (Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado de Pequeno Valor), tendo em vista o prazo de tramitação do PLN 039/2019 transformado na Lei 13.946 de 13DEZ19, bem como a liberação do crédito por meio da nota de dotação - ND 800051 em 16DEZ19, não havendo tempo hábil devido ao recesso do judiciário.

5.2.1.2.2. Ações não Previstas na LOA – Restos a Pagar não Processados (OFSS)

Não se aplica à IMBEL.

5.2.1.2.3. Ações – Orçamento de Investimentos - OI

Não se aplica à IMBEL.

5.2.1.2.4. Resultados Alcançados – Análise Situacional

a) Execução das metas:

Ação Finalística 4528 - Produção de Material de Emprego Militar: a meta física estabelecida na LOA era de 27.717 unidades produzidas pelas UP da IMBEL e o resultado obtido foi de 31.647 unidades produzidas, aumento de 14,18% na produção.

A superação da meta física se justifica pelos seguintes fatores:

- aplicação de créditos de investimentos em anos anteriores que, ao longo do tempo, trouxeram redução dos custos e o aumento da produtividade das linhas de produção evitando a quebra de máquinas e equipamentos e consequentemente a ociosidade;
- execução dos restos a pagar de 2018 para aquisição de matérias-primas e insumos de produção; e
- melhoria nos processos de aquisições de matérias-primas e insumos de produção.

As principais despesas nesta ação são executadas com: insumos de produção, importações, manutenção das oficinas e pagamentos de impostos como ICMS (MG, SP e RJ), IPI, IRPJ e outros. Além de investimentos na modernização e inovação de plantas fabris.

Ação 2000 - Administração da Unidade (Atividade Meio): sem meta física, foi suficiente para atendimento das necessidades da vida vegetativas da IMBEL. Apesar dos esforços não houve suplementação de créditos a fim de possibilitar o pagamento dos Dividendos apurados no balanço de 2018.

A Ação 0022 – Sentenças Judiciais Devidas por Empresas Estatais: sem meta física, foi suficiente para atendimento das necessidades da IMBEL.

Os valores autorizados para pagamento das sentenças judiciais foram de R\$ 3.906.447. Esse valor se deve às indenizações referentes à explosão, em 1982, na Fábrica Presidente Vargas, ao pagamento da 2ª parcela do acordo homologado com a Empresa Lopes Filho Engenharia Ltda e outras indenizações trabalhistas.

Para o custeio de despesas com depósitos necessários à interposição de recursos no âmbito da Justiça do Trabalho, objetivando reverter sentenças desfavoráveis houve a aplicação de R\$ 1.784.713 representando, 31,36% do total de créditos empregados na ação.

As demais ações (20TP, 212B, 2004 e 0536) todas obrigatórias, atenderam satisfatoriamente às necessidades desta Empresa no pagamento de despesas com pessoal e benefícios.

b) Fatores intervenientes:

Ação 4528

- a meta prevista foi superada, porém, o resultado poderia ter sido ainda melhor se 29,00% dos créditos recebidos não tivessem sido contingenciados no início do exercício financeiro e o descontingenciamento ter ocorrido somente no 4º trimestre de 2019.

- A IMBEL realizou formalmente, a partir de julho de 2019, inúmeras tratativas com diversos órgãos a fim de obter suplementação de crédito para despesas com a produção industrial, porém os valores suplementados foram aquém das necessidades e ocorreram somente em 18 de outubro e 13 de dezembro. A liberação tardia dos créditos impactou diretamente na entrega de produtos aos clientes e no faturamento, contribuindo também, para o aumento dos valores inscritos em restos a pagar; e

Ação 2000

- apesar de ter alcançado sua meta no atendimento das demandas administrativas da Empresa, também ocorreu o contingenciamento dos créditos em 29%, acarretando atrasos nos pagamentos de fornecedores de bens e serviços.

c) Restos a pagar:

Das ações orçamentárias sob gestão da IMBEL, foram inscritos/reinscritos em 2018 Restos a Pagar não Processados (RPNP) no valor de R\$ 35.125.950. No exercício de 2019, foram inscritos RPNP no valor de R\$ 38.597.328 e reinscritos R\$ 6.369.886, totalizando R\$ 44.967.214, acréscimo de 28,02% em relação aos valores de 2018, comprometendo o limite financeiro para 2020.

Vale ressaltar que os valores inscritos em Restos a Pagar se devem aos descontingenciamento tardio dos valores bloqueados, aos créditos recebidos no último trimestre e também, pela singularidade e complexidade das matérias-primas adquiridas para a produção, bem como, materiais e equipamentos importados com processos aquisitivos de prazos de entrega longos e as dificuldades de cumprimento de prazo na entrega de material por parte dos fornecedores.

d) Ações Prioritárias na LDO: A Empresa não possui ações prioritárias na LDO.

5.2.1.3. Informações sobre a execução das despesas
5.2.1.3.1. Despesas Totais por Modalidade de Contratação

Unidade Orçamentária: IMBEL		Quadro 8 – Despesas Totais por Modalidade de Contratação				UGO: 52.221			
Modalidade de Contratação		Despesa executada				Despesa paga			
		2019	%	2018	%	2019	%	2018	%
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d)		24.091.093	12,66%	29.625.248	12,39	23.849.594	12,88%	20.057.496	9,97
a) Convite		4.658	0,00%	80.706	0,03	4.657	0,00%	35.512	0,02
b) Tomada de Preços		92.890	0,05%	179.648	0,08	92.890	0,05%	112.948	0,06
c) Concorrência		-	0,00%	366.900	0,15	-	0,00%	183.366	0,09
d) Pregão		23.993.545	12,61%	28.997.994	12,13	23.752.047	12,83%	19.725.667	9,80
2. Contratações Diretas (e+f)		19.801.742	10,41%	37.061.154	15,50	19.788.334	10,69%	21.606.203	10,74
e) Dispensa		13.272.479	6,98%	26.475.004	11,07	13.270.575	7,17%	15.204.282	7,55
f) Inexigibilidade		6.529.263	3,43%	10.586.150	4,43	6.517.759	3,52%	6.401.921	3,18
3. Regime de Execução Especial		124.099	0,07%	128.617	0,05	124.099	0,07%	128.617	0,06
g) Suprimento de Fundos		124.099	0,07%	128.617	0,05	124.099	0,07%	128.617	0,06
4. Pagamento de Pessoal (h+i)		96.235.069	50,59%	90.197.103	37,72	91.511.067	49,42%	86.177.798	42,82
h) Pagamento em Folha		95.834.758	50,38%	89.763.601	37,54	91.110.757	49,21%	85.744.296	42,60
i) Diárias		400.310	0,21%	433.502	0,18	400.310	0,22%	433.502	0,22
5.Outros		49.982.417	26,27%	82.094.297	34,33	49.886.603	26,94%	73.297.808	36,42
6.Total das Despesas acima (1+2+3+4+5)		190.234.420	100,00%	239.106.419	100,00%	185.159.697	100,00%	201.267.922	100,00%
7. Total das Despesas da Unidade		190.234.420	100,00%	239.106.419	100,00%	185.159.697	100,00%	201.267.922	100,00%

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

5.2.1.3.2. Despesas por Grupo e Elemento de Despesa

Quadro 9 - Despesas por Grupo e Elemento de Despesa – TOTAL (R\$ 1,00)

Unidade Orçamentária: IMBEL		Código UO: 52.221		UGO: 52.221				
DESPESAS CORRENTES								
Grupos de Despesa	Despesa Empenhada		Despesa Liquidada		RP não processados		Valores Pagos	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
1 - Despesas de Pessoal	95.834.759	89.763.601	95.834.759	89.744.079	-	19.522	91.110.757	85.744.296
11- Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Civil	64.815.593	62.512.697	64.815.592	62.512.697	-	-	60.775.744	58.543.302
13-Obrigações Patronais	23.736.304	23.458.467	23.736.304	23.458.467	-	-	23.120.928	23.458.467
Demais elementos do grupo	7.282.863	3.792.438	7.282.863	3.772.915	-	19.522	7.214.084	3.742.527
3 - Outras Despesas Correntes	118.881.805	142.928.080	87.776.767	115.548.416	31.105.038	27.379.664	87.427.306	112.793.726
47-Obrigações Tributárias e Contributivas	47.231.344	70.755.940	40.751.049	62.431.697	6.480.296	8.324.243	40.750.378	62.431.697
30 – Material de Consumo	32.863.600	-	13.079.319	-	19.784.280	-	12.864.799	-
39-Outros Serviços de Terceiros	23.213.722	32.237.078	19.419.379	25.284.357	3.794.343	6.952.720	19.380.503	22.633.766
Demais elementos do grupo	15.573.139	39.935.062	14.527.020	27.832.362	1.046.119	12.102.700	14.431.626	27.728.263
DESPESAS DE CAPITAL								
Grupos de Despesa	Despesa Empenhada		Despesa Liquidada		RP não processados		Valores Pagos	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
4 - Investimentos	14.115.184	6.414.738	6.622.894	2.729.899	7.492.290	3.684.839	6.621.634	2.729.899
52-Equipamentos e Material Permanente	5.594.002	4.206.927	2.819.231	1.812.479	2.774.772	2.394.449	2.819.231	1.812.479
39-Outros Serviços de Terceiros PJ	5.761.087	1.406.274	2.374.528	578.598	3.386.559	827.676	2.374.528	578.598
Demais elementos do grupo	2.760.094	801.536	1.429.135	338.822	1.330.959	462.714	1.427.875	338.822

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

5.2.1.3.3. Análise Crítica da Realização da Despesa

a. Alterações significativas ocorridas no exercício:

Não ocorreram alterações significativas em 2019. Em comparação com a LOA 2018, houve a redução dos limites autorizados em 2019, muito em parte devido às limitações de acréscimo para as despesas discricionárias da Emenda Constitucional nº 95, bem como dos contingenciamentos impostos pelo Governo Federal.

b. Concentração de contratações realizadas via dispensa e inexigibilidade:

No total das contratações diretas houve uma redução de 10,47% em relação ao ano anterior.

O Maior volume das contratações diretas (dispensa) está concentrado nos insumos de alta complexidade tecnológica e de defesa nacional. Além destes, outros fatores contribuem para a adoção de contratações via dispensa e inexigibilidade como mercado extremamente restrito de insumos e serviços relacionados à atividade fim, maquinários e equipamentos complexos, específicos e de alto valor agregado, cujos fornecedores são exclusivos.

c. Contingenciamento no exercício:

Houve contingenciamento, em abril, de 29% totalizando R\$ 28.386.505 das despesas discricionárias do exercício, havendo o descontingenciamento somente no terceiro quadrimestre do ano, impactando diretamente no planejamento e na execução das despesas administrativas e de produção industrial.

d. Eventos negativos ou positivos sobre a execução orçamentária:

Os eventos **negativos** de 2019 foram os contingenciamentos e a liberação tardia das suplementações de crédito ocasionando problemas nas entregas pelos fornecedores devido à alta complexidade das aquisições, determinando o consequente aumento da inscrição em RP. Houve também, a limitação quanto ao recebimento/suplementação tempestiva de novos recursos na LOA, bem como a necessidade de contrapartida nos pedidos de alterações orçamentária durante o exercício, eventos motivados pela edição da Emenda Constitucional nº 95/2016.

e. Outras Informações:

O cenário macroeconômico prevê a continuação da limitação de gastos/despesas para os próximos exercícios, o que influenciará negativamente nos investimentos, na aquisição de insumos de produção e no pagamento de tributos, dificultando o ciclo de produção desta Empresa estratégica de defesa.

5.2.2. Gestão de Pessoas

5.2.2.1. Conformidade Legal e Estrutura de Pessoal

A Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL, Empresa Estratégica de Defesa, constituída nos termos da Lei nº 6.227, de 14 de julho de 1975, é uma empresa pública dependente, com personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército, tem suas relações trabalhistas regidas pelos dispositivos legais previstos na Constituição Federal (CF), na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no seu Estatuto Social e Regimento Interno, no Plano de Empregos em Comissão – PEC, no Plano de Empregos, Carreiras e Salários – PECS, no Código de Ética e Integridade da IMBEL, no Acordo Coletivo de Trabalho e/ou Instrumento Normativo, no Contrato de Trabalho firmado entre as partes e nas normas próprias da Empresa, e demais normas aplicáveis pelos órgãos controladores.

A quantidade de empregados autorizada é de 2.193, conforme estabelecido na Portaria nº 29 de 06/12/2017, expedida pelo MP/SEST. Este total tem se mostrado suficiente para o atendimento das necessidades da Empresa.

A IMBEL concluiu o ano de 2019 com 1.837 Empregados de Carreira, 60 Empregados Comissionados de Livre Provisamento, 06 Diretores, 101 Empregados Contratados por Tempo Determinado, 07 Membros do Conselho de Administração, 03 Membros do Conselho Fiscal, 03 Membros do Comitê de Auditoria, 75 Militares da Ativa Cedidos, 19 Militares PTTC e 65 Aprendizizes, totalizando 2.174 colaboradores.

Dentro do total de empregados de Carreira, 88 empregados encontram-se aposentados por invalidez.

5.2.2.1.1 Demonstração e Distribuição da Força de Trabalho à Disposição da Empresa

Quadro 10 - Quantitativo da Força de Trabalho - Situação apurada em 31/12/2019

Tipologias dos Cargos	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores/Empregados em cargos efetivos (1.1 + 1.2)	2093	1839	62	84
1.1 Membros de poder e agentes políticos		0	0	0
1.2 Servidores/Empregados de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)		1839	62	84
1.2.1 Empregados de carreira		1837	62	84
1.2.2 Servidor de carreira em exercício descentralizado		0	0	0
1.2.3 Servidor de carreira em exercício provisório		0	0	0
1.2.4 Servidor requisitado/cedido de outros órgãos e esferas		2	0	0
2. Empregados com Contrato Temporário		101	91	37
3. Empregados Comissionados de Livre Provisamento		60	15	12
4. Diretores		6	6	5
5. Total (1+2+3+4)		2006	172	138

Fonte: DATASUL/IMBEL

Observação I: Não são computados, para fins de limite de efetivo estabelecido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, os Aprendizizes, Estagiários, Membros dos Conselhos e do Comitê de Auditoria, Militares e PTTC e os Aposentados por Invalidez existente na Empresa.

Observação II: Acrescentam-se à força de Trabalho da IMBEL 75 Militares da Ativa Cedidos, que estão à disposição da Empresa.

Observação III: Não compõem a folha de pagamento 02 (dois) colaboradores cedidos (1.2.4)

Quadro 11 – Distribuição da Lotação Efetiva por área

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Empregados de Carreira (1.1)	384	1455
1.1. Empregados de carreira vinculados ao órgão	382	1455
1.2. Empregados de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.3. Empregados de carreira em exercício provisório	0	0
1.4. Empregados requisitados de outros órgãos e esferas	02	0
2. Empregados com Contratos Temporários	0	101
3. Empregados sem Vínculo com a Administração Pública	60	0
4. Diretores	06	0
6. Total de Servidores (1+2+3+4)	450	1556

Fonte: DATASUL /IMBEL

A força de trabalho está bem distribuída entre a área meio e a área fim. A quantidade de vagas autorizadas para os cargos comissionados tem se mostrado suficiente para o atendimento das necessidades da Empresa.

Quadro 12 – Composição da Força de Trabalho por Unidade de Lotação (empregados de carreira e contratados por prazo determinado)

FPV				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	31	14	1.847,68	0
30-39	61	24	2.088,22	1
40-49	65	23	2.214,39	3
50-59	146	7	2.068,15	2
60-69	60	3	1.882,45	0
70-79	4	0	1.449,78	0
mais de 80	0	0	0	0
TOTAL	367	71	-	6

FI				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	15	11	1.620,36	0
30-39	72	67	1.901,12	1
40-49	123	80	1.991,90	2
50-59	194	53	1.661,78	10
60-69	66	11	1.905,79	5
70-79	7	0	3.093,94	1
mais de 80	0	0	0	0
TOTAL	477	222	-	19

FJF				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	7	2	2.501,14	0
30-39	40	19	2.107,58	1
40-49	39	21	1.879,94	3
50-59	48	18	1.851,77	14
60-69	36	10	2.070,29	7
70-79	6	2	1.938,41	3
mais de 80	1	0	5.101,69	1
TOTAL	177	72	-	29

FE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	23	11	1.706,31	1
30-39	51	20	2.142,55	0
40-49	48	14	1.480,08	0
50-59	74	20	1.684,14	3
60-69	40	16	1.890,98	1
70-79	8	1	1.390,84	0
mais de 80	3	1	1.793,24	0
TOTAL	247	83	-	5

Fonte: DATASUL /IMBEL

FMCE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	7	5	2.482,79	0
30-39	19	10	2.616,75	0
40-49	14	8	2.018,87	0
50-59	23	4	3.029,84	0
60-69	26	5	2.688,24	0
70-79	2	0	3.062,42	0
mais de 80	0	0	0	0
TOTAL	91	32	-	0

SEDE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	2	7	2.537,29	0
30-39	10	17	2.587,57	0
40-49	9	11	1.692,94	0
50-59	11	25	2.733,53	0
60-69	8	12	2.444,33	0
70-79	1	0	2.125,14	0
mais de 80	0	0	0	0
TOTAL	41	72	-	0

Fonte: DATASUL/IMBEL

Observação: A faixa salarial representada nesse quadro contempla apenas o salário-base dos empregados. As comissões e funções gratificadas recebidas por alguns dos empregados de carreira, bem como os adicionais que compõem as remunerações não estão sendo computados no demonstrativo da faixa salarial.

Quadro 13 – Composição da Força de Trabalho por Unidade de Lotação (empregados Comissionados por Livre Provimento)

FPV				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	-	-	-	-
30-39	-	-	-	-
40-49	1	-	6.746,69	-
50-59	2	-	12.443,20	-
60-69	-	-	-	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	3	0	-	-

FI				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	-	-	-	-
30-39	-	-	-	-
40-49	5	-	8.719,79	-
50-59	2	-	10.858,36	-
60-69	-	-	-	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	7	0	-	-

FJF				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	-	-	-	-
30-39	-	1	5.728,34	-
40-49	1	-	5.728,34	-
50-59	3	-	11.286,93	-
60-69	-	-	-	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	4	1	-	-

FE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	-	-	-	-
30-39	-	-	-	-
40-49	0	1	6.746,69	-
50-59	5	-	9.776,35	-
60-69	-	-	-	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	5	1	-	-

FMCE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	-	-	-	-
30-39	-	-	-	-
40-49	-	-	-	-
50-59	5	-	10.351,73	-
60-69	-	-	-	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	5	0	-	-

SEDE				
Faixa Etária	Homens	Mulheres	Faixa Salarial	Necessidades Especiais
20-29	2	-	6.237,52	-
30-39	3	-	6.492,12	-
40-49	5	3	7.001,29	-
50-59	10	2	10.174,15	-
60-69	9	-	12.119,57	-
70-79	-	-	-	-
mais de 80	-	-	-	-
TOTAL	29	5	-	-

Fonte: DATASUL/IMBEL

Quadro 14 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no exercício	Egressos no exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Empregos em comissão	160	103	45	33
1.1. Cargos Natureza Especial	0	0	0	0
1.2. Grupo Direção e Assessoramento superior	160	103	45	33
1.2.1. Empregado de carreira vinculado à Empresa	96	43	21	17
1.2.2. Empregado de carreira em exercício descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidor de outros órgãos e esferas	0	0	0	0
1.2.4. Empregado Contratado independentemente de concurso Público (Comissionados)	64	60	24	16
1.2.5. Aposentados	0	0	0	0
2. Funções gratificadas	132	77	55	47
2.1. Empregado de carreira vinculado à Empresa	132	77	55	47

Fonte: DATASUL/IMBEL

Quadro 15 - Quantidade de empregados afastados no Exercício

Situação	Quantidade de empregados afastados em dez 2019
Afastado por Acidente de Trabalho	9
Aposentado por Invalidez	88
Afastado por Doença	47
Afastado por Licença Maternidade	11

Fonte: DATASUL /IMBEL

Observação: Os afastamentos por doença e a aposentadoria por invalidez são os principais fatores que contribuem para a redução da força de trabalho.

Quadro 16 - Composição do Quadro de Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de estagiários e Despesas com contratação					
	2017		2018		2019	
	Qtde	Vlr (R\$)	Qtde	Vlr (R\$)	Qtde	Vlr (R\$)
1. Nível superior	8	34.973,39	3	6.120,61	0	0,00
1.1 Área Fim	0		0		0	
1.2 Área Meio	8		3		0	
2. Nível Médio	0		1		0	
2.1 Área Fim	0		0		0	
2.1 Área Meio	0		1		0	
3. Total (1+2)	8		4		0	

Fonte: UP/GAB/IMBEL

Quadro 17 – PLANO DE CARREIRA

TABELAS DE SALÁRIOS DO QUADRO DE EMPREGOS - PECS													
Acordo Coletivo de Trabalho da IMBEL 2019/2020 (ÍNDICE 2,34 %) - Tabela Base: Agosto 2019 - Sede, FI, FJF (*FJF , exceto vigilantes); Tabela Base: Setembro 2019 - FMCE, FE E FPV													
Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
1	AGENTE DE APOIO OPERACIONAL	NF1	1.258,84	1.296,61	1.335,53	1.375,56	1.416,84	1.459,35	1.503,12	1.548,23	1.594,65	1.642,51	1.691,77
		NF2	1.384,72	1.426,27	1.469,06	1.513,13	1.558,52	1.605,27	1.742,51	1.794,81	1.848,65	1.904,11	1.961,22
		NF3	1.523,21	1.568,90	1.615,95	1.664,45	1.714,36	1.765,82	2.020,05	2.080,65	2.143,09	2.207,36	2.273,58
		NF4	1.675,52	1.725,77	1.777,55	1.830,86	1.885,80	1.942,38	2.341,80	2.412,05	2.484,43	2.558,94	2.635,71
		NF5	1.843,05	1.898,35	1.955,31	2.013,96	2.074,39	2.136,60	2.714,79	2.796,24	2.880,12	2.966,53	3.055,52
		NF6	2.027,40	2.088,19	2.150,84	2.215,36	2.281,83	2.350,27	3.147,17	3.241,58	3.338,84	3.439,00	3.542,16
Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
2	GUARDA DE SEGURANÇA PATRIMONIAL	NM1	1.276,71	1.315,02	1.354,47	1.395,10	1.436,96	1.480,06	1.524,46	1.570,20	1.617,29	1.665,81	1.715,80
		NM2	1.404,39	1.446,52	1.489,90	1.534,61	1.580,65	1.628,08	1.767,27	1.820,28	1.874,89	1.931,14	1.989,06
		NM3	1.544,81	1.591,16	1.638,89	1.688,08	1.738,72	1.790,86	2.048,74	2.110,21	2.173,51	2.238,71	2.305,86
		NM4	1.699,28	1.750,28	1.802,80	1.856,86	1.912,57	1.969,95	2.375,06	2.446,29	2.519,68	2.595,27	2.673,13
		NM5	1.869,24	1.925,30	1.983,06	2.042,56	2.103,82	2.166,94	2.753,33	2.835,92	2.921,00	3.008,63	3.098,87
		NM6	2.056,16	2.117,82	2.181,38	2.246,81	2.314,20	2.383,63	3.191,86	3.287,60	3.386,22	3.487,83	3.592,45

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
3	MOTORISTA	NM1	1.325,66	1.365,43	1.406,39	1.448,56	1.492,04	1.536,80	1.582,91	1.630,38	1.679,30	1.729,68	1.781,57
		NM2	1.458,23	1.501,97	1.547,02	1.593,44	1.641,25	1.690,46	1.835,00	1.890,05	1.946,77	2.005,18	2.065,32
		NM3	1.604,06	1.652,17	1.701,74	1.752,79	1.805,38	1.859,54	2.127,28	2.191,11	2.256,82	2.324,53	2.394,28
		NM4	1.764,44	1.817,38	1.871,90	1.928,05	1.985,90	2.045,46	2.466,09	2.540,07	2.616,29	2.694,77	2.775,61
		NM5	1.940,89	1.999,12	2.059,10	2.120,83	2.184,48	2.250,01	2.858,86	2.944,63	3.032,97	3.123,98	3.217,67
		NM6	2.134,97	2.199,02	2.265,00	2.332,93	2.402,94	2.475,03	3.314,19	3.413,64	3.516,04	3.621,52	3.730,19

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
4	OFICIAL DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL	NM1	1.343,84	1.384,14	1.425,67	1.468,44	1.512,50	1.557,86	1.604,60	1.652,74	1.702,32	1.753,41	1.806,01
		NM2	1.478,23	1.522,56	1.568,25	1.615,27	1.663,75	1.713,65	1.860,16	1.916,00	1.973,46	2.032,68	2.093,63
		NM3	1.626,04	1.674,81	1.725,06	1.776,81	1.830,12	1.885,01	2.156,46	2.221,14	2.287,79	2.356,41	2.427,10
		NM4	1.788,64	1.842,29	1.897,57	1.954,50	2.013,14	2.073,53	2.499,91	2.574,92	2.652,15	2.731,71	2.813,66
		NM5	1.967,51	2.026,53	2.087,33	2.149,94	2.214,43	2.280,85	2.898,08	2.985,00	3.074,58	3.166,81	3.261,81
		NM6	2.164,26	2.229,17	2.296,06	2.364,93	2.435,87	2.508,96	3.359,66	3.460,46	3.564,26	3.671,18	3.781,34

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
5	AUXILIAR TÉCNICO INDUSTRIAL	NM1	1.345,23	1.385,61	1.427,15	1.469,97	1.514,06	1.559,50	1.606,28	1.654,46	1.704,08	1.755,21	1.807,88
		NM2	1.479,75	1.524,15	1.569,86	1.616,96	1.665,48	1.715,43	1.862,12	1.917,97	1.975,51	2.034,76	2.095,82
		NM3	1.627,73	1.676,56	1.726,87	1.778,67	1.832,04	1.886,98	2.158,68	2.223,46	2.290,15	2.358,86	2.429,61
		NM4	1.790,52	1.844,21	1.899,54	1.956,53	2.015,22	2.075,69	2.502,50	2.577,59	2.654,91	2.734,55	2.816,62
		NM5	1.969,54	2.028,62	2.089,50	2.152,18	2.216,75	2.283,25	2.901,08	2.988,11	3.077,76	3.170,10	3.265,20
		NM6	2.166,52	2.231,49	2.298,43	2.367,38	2.438,40	2.511,57	3.363,16	3.464,06	3.567,96	3.675,01	3.785,24

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
6	OFICIAL DE FERRAMENTARIA INDUSTRIAL	NM1	1.412,36	1.454,71	1.498,37	1.543,32	1.589,62	1.637,30	1.686,43	1.737,01	1.789,11	1.842,81	1.898,07
		NM2	1.553,59	1.600,19	1.648,22	1.697,66	1.748,58	1.801,04	1.955,03	2.013,67	2.074,07	2.136,29	2.200,39
		NM3	1.708,93	1.760,22	1.813,02	1.867,43	1.923,44	1.981,11	2.266,41	2.334,40	2.404,44	2.476,57	2.550,86
		NM4	1.879,84	1.936,24	1.994,30	2.054,15	2.115,77	2.179,25	2.627,37	2.706,19	2.787,39	2.870,98	2.957,12
		NM5	2.067,83	2.129,86	2.193,75	2.259,55	2.327,34	2.397,19	3.045,85	3.137,22	3.231,32	3.328,28	3.428,12
		NM6	2.274,61	2.342,83	2.413,11	2.485,53	2.560,08	2.636,88	3.530,98	3.636,89	3.745,99	3.858,38	3.974,13

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
7	TÉCNICO INDUSTRIAL ESPECIALIZADO	NT1	1.820,69	1.875,30	1.931,55	1.989,49	2.049,17	2.110,66	2.173,97	2.239,20	2.306,39	2.375,56	2.446,82
		NT2	2.002,75	2.062,83	2.124,72	2.188,43	2.254,11	2.321,72	2.520,24	2.595,82	2.673,70	2.753,92	2.836,53
		NT3	2.203,01	2.269,11	2.337,18	2.407,29	2.479,49	2.553,88	2.921,63	3.009,29	3.099,56	3.192,55	3.288,31
		NT4	2.423,31	2.496,00	2.570,87	2.648,01	2.727,45	2.809,25	3.386,97	3.488,57	3.593,23	3.701,02	3.812,05
		NT5	2.665,64	2.745,61	2.828,00	2.912,82	3.000,20	3.090,20	3.926,41	4.044,19	4.165,53	4.290,49	4.419,22
		NT6	2.932,18	3.020,16	3.110,78	3.204,06	3.300,21	3.399,21	4.551,80	4.688,35	4.828,99	4.973,86	5.123,07

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
8	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	NT1	1.427,91	1.470,74	1.514,87	1.560,33	1.607,12	1.655,34	1.704,98	1.756,13	1.808,83	1.863,07	1.918,98
		NT2	1.570,68	1.617,82	1.666,36	1.716,33	1.767,82	1.820,87	1.976,54	2.035,84	2.096,91	2.159,84	2.224,62
		NT3	1.727,77	1.779,61	1.832,98	1.887,98	1.944,60	2.002,96	2.291,34	2.360,09	2.430,90	2.503,82	2.578,93
		NT4	1.900,56	1.957,56	2.016,29	2.076,79	2.139,09	2.203,26	2.656,30	2.735,98	2.818,06	2.902,61	2.989,68
		NT5	2.090,59	2.153,31	2.217,89	2.284,45	2.352,98	2.423,56	3.079,39	3.171,77	3.266,91	3.364,92	3.465,87
		NT6	2.299,65	2.368,62	2.439,68	2.512,88	2.588,28	2.665,91	3.569,84	3.676,93	3.787,25	3.900,86	4.017,89

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
9	TÉCNICO DE ENFERMAGEM DO TRABALHO	NT1	1.429,14	1.472,01	1.516,18	1.561,66	1.608,51	1.656,77	1.706,46	1.757,64	1.810,38	1.864,70	1.920,64
		NT2	1.572,05	1.619,20	1.667,79	1.717,81	1.769,35	1.822,43	1.978,24	2.037,59	2.098,72	2.161,69	2.226,54
		NT3	1.729,23	1.781,13	1.834,56	1.889,60	1.946,30	2.004,68	2.293,33	2.362,12	2.432,99	2.505,99	2.581,15
		NT4	1.902,17	1.959,25	2.018,01	2.078,56	2.140,91	2.205,15	2.658,60	2.738,36	2.820,48	2.905,14	2.992,27
		NT5	2.092,40	2.155,16	2.219,83	2.286,42	2.355,02	2.425,65	3.082,04	3.174,49	3.269,73	3.367,83	3.468,85
		NT6	2.301,62	2.370,67	2.441,79	2.515,05	2.590,49	2.668,20	3.572,91	3.680,11	3.790,50	3.904,23	4.021,35

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
10	AUXILIAR TÉCNICO ADMINISTRATIVO	NM1	1.356,42	1.397,13	1.439,03	1.482,19	1.526,68	1.572,45	1.619,64	1.668,22	1.718,28	1.769,81	1.822,90
		NM2	1.492,05	1.536,84	1.582,93	1.630,41	1.679,34	1.729,71	1.877,59	1.933,93	1.991,95	2.051,69	2.113,24
		NM3	1.641,26	1.690,49	1.741,20	1.793,45	1.847,25	1.902,68	2.176,66	2.241,94	2.309,19	2.378,47	2.449,81
		NM4	1.805,40	1.859,56	1.915,33	1.972,80	2.031,99	2.092,92	2.523,33	2.599,03	2.676,99	2.757,30	2.840,02
		NM5	1.985,92	2.045,50	2.106,85	2.170,07	2.235,18	2.302,22	2.925,20	3.012,95	3.103,37	3.196,48	3.292,36
		NM6	2.184,51	2.250,05	2.317,54	2.387,07	2.458,69	2.532,42	3.391,13	3.492,85	3.597,65	3.705,58	3.816,75

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
11	TÉCNICO ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	NT1	1.599,74	1.647,71	1.697,17	1.748,09	1.800,52	1.854,52	1.910,16	1.967,46	2.026,50	2.087,28	2.149,90
		NT2	1.759,71	1.812,49	1.866,87	1.922,87	1.980,58	2.039,98	2.214,40	2.280,81	2.349,27	2.419,74	2.492,34
		NT3	1.935,66	1.993,76	2.053,55	2.115,16	2.178,63	2.243,97	2.567,08	2.644,10	2.723,43	2.805,12	2.889,27
		NT4	2.129,23	2.193,11	2.258,89	2.326,67	2.396,49	2.468,38	2.975,97	3.065,24	3.157,19	3.251,89	3.349,48
		NT5	2.342,15	2.412,42	2.484,79	2.559,33	2.636,12	2.715,19	3.449,93	3.553,44	3.660,04	3.769,85	3.882,94
		NT6	2.576,36	2.653,66	2.733,27	2.815,29	2.899,72	2.986,71	3.999,44	4.119,39	4.242,98	4.370,27	4.501,38

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
12	ANALISTA ESPECIALIZADO	NS1	2.111,54	2.174,87	2.240,12	2.307,33	2.376,55	2.447,83	2.521,27	2.596,91	2.674,81	2.755,05	2.837,71
		NS2	2.322,69	2.392,35	2.464,13	2.538,03	2.614,18	2.692,61	2.922,84	3.010,53	3.100,83	3.193,88	3.289,69
		NS3	2.554,94	2.631,60	2.710,54	2.791,85	2.875,61	2.961,88	3.388,38	3.490,03	3.594,71	3.702,55	3.813,63
		NS4	2.810,43	2.894,75	2.981,58	3.071,05	3.163,16	3.258,07	3.928,05	4.045,88	4.167,25	4.292,27	4.421,05
		NS5	3.091,48	3.184,23	3.279,76	3.378,13	3.479,49	3.583,86	4.553,67	4.690,29	4.830,99	4.975,91	5.125,18
		NS6	3.400,63	3.502,65	3.607,72	3.715,94	3.827,43	3.942,24	5.278,96	5.437,32	5.600,42	5.768,47	5.941,50

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
13	SUPERVISOR	N51	3.372,84	3.474,02	3.578,24	3.685,60	3.796,15	3.910,05	4.027,35	4.148,15	4.272,59	4.400,77	4.532,79
		N52	3.710,12	3.821,42	3.936,08	4.054,14	4.175,75	4.301,05	4.668,79	4.808,84	4.953,12	5.101,69	5.254,76
		N53	4.081,11	4.203,56	4.329,68	4.459,56	4.593,34	4.731,13	5.412,40	5.574,76	5.742,01	5.914,27	6.091,70
		N54	4.489,25	4.623,91	4.762,64	4.905,50	5.052,68	5.204,24	6.274,44	6.462,67	6.656,56	6.856,26	7.061,94
		N55	4.938,16	5.086,30	5.238,89	5.396,06	5.557,93	5.724,65	7.273,80	7.492,01	7.716,77	7.948,27	8.186,73
		N56	5.431,97	5.594,94	5.762,78	5.935,67	6.113,72	6.297,14	8.432,32	8.685,28	8.945,85	9.214,23	9.490,65

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
14	ADVOGADO	NS1	5.262,01	5.419,88	5.582,47	5.749,93	5.922,42	6.100,10	6.283,09	6.471,59	6.665,75	6.865,72	7.071,67
		NS2	5.788,22	5.961,84	6.140,71	6.324,91	6.514,66	6.710,10	7.283,83	7.502,33	7.727,43	7.959,23	8.198,02
		NS3	6.367,01	6.558,02	6.754,77	6.957,41	7.166,14	7.381,11	8.443,94	8.697,26	8.958,19	9.226,94	9.503,72
		NS4	7.003,70	7.213,82	7.430,24	7.653,15	7.882,73	8.119,21	9.788,85	10.082,52	10.384,99	10.696,56	11.017,43
		NS5	7.704,07	7.935,21	8.173,26	8.418,46	8.671,00	8.931,14	11.347,95	11.688,38	12.039,03	12.400,22	12.772,23
		NS6	8.474,48	8.728,72	8.990,58	9.260,29	9.538,12	9.824,26	13.155,39	13.550,03	13.956,57	14.375,25	14.806,50

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
15	ENGENHEIRO	NS1	5.103,97	5.257,09	5.414,83	5.577,27	5.744,57	5.916,92	6.094,42	6.277,26	6.465,55	6.659,53	6.859,33
		NS2	5.614,39	5.782,82	5.956,30	6.135,00	6.319,03	6.508,60	7.065,08	7.277,04	7.495,36	7.720,23	7.951,84
		NS3	6.175,80	6.361,09	6.551,92	6.748,47	6.950,94	7.159,47	8.190,38	8.436,09	8.689,17	8.949,85	9.218,34
		NS4	6.793,40	6.997,20	7.207,11	7.423,32	7.646,02	7.875,41	9.494,90	9.779,75	10.073,15	10.375,31	10.686,60
		NS5	7.472,73	7.696,92	7.927,82	8.165,66	8.410,62	8.662,93	11.007,18	11.337,40	11.677,51	12.027,85	12.388,68
		NS6	8.220,03	8.466,62	8.720,61	8.982,22	9.251,68	9.529,24	12.760,34	13.143,13	13.537,44	13.943,55	14.361,85

Nº da Tabela	DENOMINAÇÃO DO EMPREGO TÍTULO - CARREIRA	CÓDIGO Vertical	GRAU - Horizontal										
			A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8	I9	J10	K11
16	MÉDICO DO TRABALHO	NS1	4.195,07	4.320,91	4.450,54	4.584,05	4.721,58	4.863,23	5.009,11	5.159,40	5.314,17	5.473,60	5.637,81
		NS2	4.614,56	4.752,99	4.895,59	5.042,45	5.193,73	5.349,55	5.806,95	5.981,16	6.160,58	6.345,38	6.535,75
		NS3	5.076,01	5.228,29	5.385,15	5.546,71	5.713,11	5.884,51	6.731,82	6.933,79	7.141,80	7.356,06	7.576,73
		NS4	5.583,63	5.751,13	5.923,66	6.101,38	6.284,40	6.472,94	7.804,01	8.038,14	8.279,30	8.527,67	8.783,49
		NS5	6.142,00	6.326,24	6.516,02	6.711,51	6.912,85	7.120,23	9.047,00	9.318,42	9.597,97	9.885,90	10.182,48
		NS6	6.756,18	6.958,86	7.167,64	7.382,65	7.604,12	7.832,26	10.487,96	10.802,59	11.126,67	11.460,47	11.804,27

Fonte: Plano de Empregos, Cargos e Salários – IMBEL.

5.2.2.2. Recrutamento e alocação de pessoas

Os empregados da IMBEL são recrutados por meio de concurso público ou processo seletivo simplificado, conforme a necessidade de pessoal.

O concurso público destina-se a formação de cadastro de reserva de pessoal, constituído de única fase mediante a aplicação de prova objetiva. Já o processo seletivo simplificado, que visa à contratação de empregados por prazo determinado para atender situações justificadas de necessidade temporária de excepcional interesse público, bem como as decorrentes do aumento transitório no volume de trabalho que não possam ser atendidas com pessoal efetivo, é composto por análise curricular e entrevista.

Existe, ainda, o processo de recrutamento para ocupantes de empregos em comissão, o qual é realizado por meio de avaliação de títulos e comprovação de experiência na área de atuação.

5.2.2.3. Qualificação e Capacitação da Força de Trabalho

A Empresa busca, por meio das regras constantes no Plano de Empregos, Carreiras e Salários (PECS) e Plano de Empregos em Comissão (PEC), admitir empregados qualificados para o exercício de cada função.

Do mesmo modo, também promove a educação continuada, estabelecendo anualmente um plano para o desenvolvimento e melhoria dos empregados, que é cumprido de acordo com a aprovação orçamentária anual e a disponibilidade dos recursos financeiros.

5.2.2.3.1 Iniciativas para Capacitação e Treinamento dos Empregados

A IMBEL possui uma Instrução Normativa que estabelece os procedimentos a serem adotados para a capacitação de seus Empregados, possibilitando o acesso a eventos de capacitação interna ou externa, relacionados ao seu emprego/função, garantindo que a capacitação dos mesmos esteja alinhada à legislação vigente, aos objetivos da Empresa e à melhoria do desempenho do empregado em suas funções.

Anualmente, a IMBEL estabelece um plano de capacitação como estratégia para o desenvolvimento e melhoria dos seus empregados, sendo cumprido de acordo com a aprovação orçamentária anual e a disponibilidade dos recursos financeiros.

O Plano de Capacitação de Pessoal da IMBEL para o ano de 2019 previu capacitar, em sua Sede e em suas Unidades de Produção, 815 empregados. No decorrer do ano foram incluídas no referido Plano capacitações não previstas inicialmente no mesmo, tendo a IMBEL capacitado 1.345 empregados.

5.2.2.4. Avaliação de desempenho e evolução funcional

O sistema de Avaliação de Desempenho dos empregados da IMBEL tem por finalidade o aprimoramento dos métodos de gestão, a melhoria da qualidade e eficiência do serviço e a valorização dos empregados.

A Avaliação de Desempenho é um processo anual e sistemático de aferição do desempenho dos empregados no emprego que ocupa e é utilizada para fins de programação de ações de qualificação profissional e como um dos critérios para a Evolução Funcional.

A Evolução Funcional será concedida obedecendo-se o limite e a disponibilidade financeira anual, e será aferida mediante a aplicação anual do sistema de Avaliação de Desempenho.

5.2.2.5. Igualdade de Oportunidades na IMBEL

A IMBEL respeita a diversidade, promove a equidade, a igualdade de oportunidades e a inclusão, tratando as pessoas sem preconceitos de origem social, cultural, étnica ou relativos a cor, raça, idade, religião, opinião política, orientação sexual, condição física e qualquer outra forma de discriminação.

A Carreira dos Empregados se dá por meio da ascensão do empregado a Graus e Códigos superiores no emprego, conforme previsto no Plano de Empregos, Carreiras e Salários.

A Empresa oferece oportunidades de capacitação interna e externa a todos os seus empregados com o objetivo de aprimorar o conhecimento e possibilitar o desenvolvimento das suas habilidades.

5.2.2.6. Despesas com pessoal

5.2.2.6.1. Demonstrativo das despesas com pessoal

Quadro 18 - Despesas com Pessoal (em R\$ 1,00)

Tipologias / Exercícios	Vencimentos e vantagens fixas	Despesas Variáveis					Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e previdenciários			
Membros de poder e agentes políticos (1)									
Exercício	2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empregados de carreira que não ocupam cargo de provimento e comissão									
Exercício	2019	38.672.584,68	0,00	3.456.080,22	6.194.549,05	0,00	532.317,48	0,00	48.855.531,43
	2018	38.033.700,24	0,00	3.293.711,55	6.636.673,95	0,00	742.700,78	0,00	48.706.786,52
Empregados de carreira que ocupam cargo de provimento e comissão (2)									
Exercício	2019	4.866.789,72	2.403.757,68	642.188,38	654.016,98	0,00	117.687,24	0,00	8.684.440,00
	2018	4.942.761,72	2.304.056,16	643.447,83	690.301,59	0,00	116.815,20	0,00	8.697.382,50
Empregados SEM VÍNCULO com função gratificada (militares da ativa) (3)									
Exercício	2019	0,00	911.958,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	911.958,12
	2018	0,00	908.834,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	908.834,03
Empregados cedidos com ônus (4)									
Exercício	2019	850.781,76	68.104,22	23.632,83	0,00	10.463,16	0,00	0,00	952.981,97
	2018	814.320,84	0,00	65.698,54	22.620,02	0,00	15.077,64	0,00	917.717,04
Empregados Livre Provimento (Chefes/Assessores) (5)									
Exercício	2019	6.786.137,92	0,00	466.845,27	198.160,91	0,00	25.330,92	0,00	7.476.475,02
	2018	6.771.749,76	0,00	319.475,34	192.280,73	0,00	25.000,56	0,00	7.308.506,39
Presidência e Diretores									
Exercício	2019	1.050.633,04	0,00	90.615,21	25.170,89	0,00	0,00	0,00	1.166.419,14
	2018	1.123.633,65	0,00	140.454,30	30.284,24	0,00	0,00	0,00	1.294.372,19

Fonte: Sistema Integrado Totvs/Datasul - módulo: Folha de Pagamento/IMBEL

Nota (1) - Não é o caso da IMBEL;

Nota (2), (3) e (5) - Referente à implantação do Plano de Empregos em Comissão da IMBEL – iniciada em Abr/2014;

Nota (4) - Referente aos empregados anistiados da extinta empresa PROLOGO, em processo da Comissão Especial Interministerial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os quais estão lotados na Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL e cedidos a órgãos do poder público.

Em 2019, a Empresa teve gastos com pensionistas relativos à pensão vitalícia e à pensão judicial. Concernente à pensão vitalícia, as despesas foram correspondentes a R\$ 106.308,00 relativos a três empregados. A pensão vitalícia refere-se a doença ocupacional provocada por fatores relacionados com o ambiente de trabalho, sendo que o empregado beneficiário(a) recebe mensalmente da Empresa, durante o tempo de expectativa de vida do indivíduo, a partir da idade em que foi constatada sua invalidez/incapacidade.

Em relação à pensão judicial a despesa foi correspondente a R\$ 44.877,17, referente a sete beneficiários (a). A pensão judicial refere-se a condenação judicial na qual a Empresa é obrigada a pagar mensalmente a pensão, tendo em vista a ocorrência de um acidente, em local de trabalho, que resultou em falecimento do empregado.

5.2.2.6.2. Demonstrativo da Remuneração Mensal de Membros de Conselhos

Quadro 19- Remuneração dos Conselhos de Administração e Fiscal Valores em R\$ 1,00

Conselho de Administração				
Nome do Conselheiro	Período de Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média mensal	Total no exercício
Sinclair James Mayer	01/2019	04/2019	2.028,77	8.115,08
Nelson Leitão Paes	01/2019	12/2019	2.028,77	24.345,24
Celso José Tiago	01/2019	03/2019	-	-
Decílio de Medeiros Sales	01/2019	10/2019	2.028,77	20.287,70
Erika Akemi Kimura Reis	01/2019	03/2019	2.028,77	6.086,31
Denilson Pimentel Barbeto	01/2019	11/2019	2.028,77	22.316,47
Aderico Visconte Pardi Mattioli	03/2019	12/2019	-	-
Francisco de Assis Leme Franco	10/2019	12/2019	2.028,77	6.086,31
Delcio Luis Schons	05/2019	12/2019	2.028,77	16.230,16
Leandro Gostisa	10/2019	12/2019	-	-
Eduardo Cesar Pasa	10/2019	12/2019	-	-
Franscine Rodrigues Faria	12/2019	12/2019	2.028,77	2.028,23
Conselho Fiscal				
Nome do Conselheiro (T/S)	Período de Exercício		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média mensal	Total no exercício
Antônio Amaro de Lima	01/2019	04/2019	2.028,77	8.115,08
Edson Pierobon	01/2019	12/2019	2.028,77	24.345,24
José Lopes de Sousa	01/2019	12/2019	2.028,77	24.345,24
Adelson Robbi	05/2019	12/2019	2.028,77	16.230,16

Fonte: DATASUL/IMBEL

5.2.2.6.3. Demonstrativo Sintético da Remuneração de Membros de Diretoria e de Conselhos

Quadro 20 - Síntese da Remuneração dos Administradores Valores em R\$ 1,00

Identificação do Órgão		
Órgão: (Diretoria Estatutária, Conselho de Administração e Conselho Fiscal)		
Remuneração dos Membros	EXERCÍCIO	
	2019	2018
Número de membros:		
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)	1.344.950,36	1.488.698,11
a) salário ou pró-labore	1.344.950,36	1.488.698,11
b) benefícios diretos e indiretos		
c) remuneração por participação em comitês		
d) outros		
II – Remuneração variável (e+f+g+h+i)	0,00	0,00
e) bônus		
f) participação nos resultados		

g) remuneração por participação em reuniões		
h) comissões		
i) outros		
III – Total da Remuneração (I + II)	1.344.950,36	1.488.698,11

Fonte: DATASUL/IMBEL

5.2.2.7. Informações sobre a Contratação de Mão de Obra de Apoio

5.2.2.7.1. Informações sobre contratos de prestação de serviços não abrangidos pelo plano de cargos da unidade

As contratações para prestação de serviços são restritas às atividades não abrangidas pelo Plano de Empregos, Carreiras e Salários da IMBEL, como limpeza e higiene, e ocorreram na Sede da Empresa em Brasília, na Fábrica Presidente Vargas-FPV, na Fábrica de Juiz de Fora-FJF e na Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica-FMCE, conforme especificado no Quadro 21.

Existe, ainda, na Fábrica Presidente Vargas, a contratação de serviços de vigilância ostensiva em face do emprego de guarda de segurança patrimonial ter sido extinto nessa Unidade de Produção.

Quadro 21 - Contratos de prestação de serviços não abrangidos pelo plano de cargos
(contratos de Prestação de Serviços de Limpeza e Higiene e Vigilância Ostensiva e com locação de mão de obra)

Unidade Contratante						
Nome: Indústria de Material Bélico do Brasil/Sede em Brasília						
UG/Gestão: 168003/16501						
Informações sobre os contratos						
Ano do contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados	Sit.
			Início	Fim		
2015	Prestação de serviços continuados de Limpeza, Asseio e Conservação, com dedicação exclusiva de mão de obra, com o fornecimento de todo o material de consumo, insumos e disponibilização de todo o equipamento necessário para a execução dos serviços.	Interativa Higienização e Conservação Ltda. (CNPJ 05.058.935/0001-42)	16/09/2015	15/09/2020	Não exigido	Ativo Prorrogado
2018	Prestação de serviços continuados de copeiragem, com dedicação exclusiva de mão de obra.	Souza & Silva Supera Serviços Empresariais LTDA – ME. (CNPJ 15.797.933/0001-29)	16/08/2018	15/08/2020	Não exigido	Ativo Prorrogado
Observação:						

Fonte: SIAFI/IMBEL

Unidade Contratante						
Nome: Indústria de Material Bélico do Brasil / Fábrica Presidente Vargas - FPV						
UG/Gestão: 168004/16501						
Informações sobre os contratos						
Ano do contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados	Sit.
			Início	Fim		
2016	Limpeza e Higiene	J. M. Ribeiro Neto Paisagismo – ME (CNPJ 11.569.283/0001-03)	01/06/2016	29/05/2020	Não exigido	Ativo Prorrogado
2018	Vigilância Ostensiva	Segate Segurança Privada Ltda – ME (CNPJ 22.577.479/0001-66)	14/05/2018	12/05/2020	Não exigido	Ativo Prorrogado
Observação:						

Fonte: SIAFI/IMBEL

Unidade Contratante						
Nome: Indústria de Material Bélico do Brasil / Fábrica Juiz de Fora - FJF						
UG/Gestão: 168006/16501						
Informações sobre os contratos						
Ano do contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados	Sit.
			Início	Fim		
2018	Serviço de Conservação e Limpeza	Conservadora Roma Ltda (CNPJ 19.030.865/0001-29)	02/01/2018	01/01/2021	Não exigido	Ativo Prorrogado
Observação:						

Fonte: SIAFI/IMBEL

Unidade Contratante						
Nome: Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL/ Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica - FMCE						
UG/Gestão: 168007 / 16501						
Informações sobre os contratos						
Ano do contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados	Sit.
			Início	Fim		
2016	Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza e outros serviços gerais.	Proatividade Consultoria Empresarial e Gestão de RH Ltda (CNPJ 13.732.124/0001-03)	07/06/2016	07/06/2020	Não exigido	Ativo Prorrogado
Observação:						

Fonte: SIAFI/IMBEL

5.2.2.7.2. Análise Crítica da contratação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos da unidade

A Empresa possui contratos de prestação de serviços apenas para atividades não previstas no Plano de Empregos, Carreiras e Salários, abrangendo principalmente a área de limpeza. Os preços contratados são compatíveis com aqueles praticados no mercado. A IMBEL vem cumprindo corretamente o contrato e é constantemente fiscalizada conforme a legislação aplicável.

Exige-se a apresentação da documentação previdenciária e trabalhista referente ao mês do faturamento, incluindo os relatórios do arquivo SEFIP/GFIP e toda a documentação referente a pagamento de salários e benefícios, o que minimiza os riscos de recolhimentos e pagamentos com erro pela empresa contratada.

Ademais, a IMBEL aperfeiçoa continuamente os procedimentos visando manter a execução dos contratos de acordo com o previsto nos instrumentos contratuais.

5.2.2.8. Informações sobre a Estrutura e as Atividades do Sistema de Correição e de Apuração de Ilícitos Administrativos

5.2.2.8.1. Estrutura e atividades do sistema de correição:

a. Estrutura: Cada Unidade de Produção (UP) da IMBEL e sua SEDE, por meio de seus Chefes, possuem autonomia para aplicação de Ações Disciplinares e de Correição, utilizando-se para as apurações necessárias a instauração de processos administrativos cabíveis em cada situação. Após apuração, dentro dos mecanismos legais (Estatuto, Regulamento de Pessoal da IMBEL e demais regulamentos cabíveis), são adotadas soluções para cada processo.

Além disso, a IMBEL está sujeita à fiscalização da Auditoria do CCIEx, Auditoria e/ou Diligência do TCU, em conformidade com o art. 71, em especial o inciso II, da Constituição Federal.

b. Abrangência: Empregados Públicos.

c. Atividades: As atividades de correição variam de acordo com a penalidade, podendo ser apuradas utilizando a Ficha de Apuração de Transgressão Disciplinar, e se for o caso, por Sindicância.

d. Base normativa que regulamenta a atividade de correição: A atividade de correição é realizada com base no Regulamento de Pessoal e Regulamento de Sindicância da IMBEL.

e. Competências e responsabilidades: Diretores, Chefes de Unidade de Produção (UP) e Chefe de Gabinete.

5.2.2.8.2. Principais resultados observados em relação à atividade de correição:

Quadro 22 – Punições administrativas aplicadas

PUNIÇÕES	2018	2019	TOTAL
Demissão	17	2	19
Cassação	0	0	0
Destituição	0	0	0
TOTAL EXPULSIVAS	17	2	19
Suspensão	73	53	126
Advertência	144	84	228
TOTAL NÃO EXPULSIVAS	217	137	354
TOTAL GERAL	234	139	373

Fonte: UP/GAB/IMBEL

A IMBEL aderiu, em junho de 2017, ao registro de informações relativas a processos disciplinares aos preceitos estabelecidos na Portaria CGU nº 1.043, de 24 de julho de 2007.

5.2.2.9. Principais desafios e ações futuras

No ano de 2019, a área de Gestão de Pessoas da IMBEL teve como principais desafios:

a) **a implementação dos módulos de Medicina e Segurança do Trabalho no Sistema Datasul**, sendo que o módulo de Medicina visa à gestão de exames periódicos e clínicos obrigatórios, permitindo o controle eficiente das informações para atender as legislações vigentes, e principalmente preservar a saúde dos trabalhadores; e o módulo de Segurança do Trabalho que gerencia as atividades desenvolvidas pela Empresa para um maior controle sobre as áreas de riscos existentes, além das ações tomadas para diminuição e eliminação de riscos que podem causar acidentes de trabalho; e

b) **em 2019, a execução do Programa de Trabalho - eSocial da IMBEL continuou avançando**, mediante a criação de novas rotinas e processos na área de Recursos Humanos, para adequar a realidade da Empresa às exigências e alterações do eSocial.

Nesse ano foi dado um enfoque maior para a área da Saúde e Segurança do Trabalhador (SST), tendo em vista que as mudanças da área de SST são significativas e específicas, o que exige diversos esforços da Gestão. Os eventos relativos à SST referem-se à quinta fase do eSocial, a qual possui previsão para implantação em 2020. Dessa maneira, foram realizados estudos, treinamentos de pessoal e adaptações de software e rotinas internas, a fim de adaptar à realidade da Empresa as determinações contidas nas normas do eSocial.

Além disso, a Empresa buscou aplicar os recursos disponíveis para a capacitação de pessoal, visando aperfeiçoar e treinar os seus empregados para que a IMBEL possa obter maior segurança e transparência nas informações que estão sendo transmitidas diariamente na plataforma.

Por fim, ressalta-se, ainda, que é constante a preocupação da IMBEL por melhoria de aperfeiçoamento dos processos de gestão de recursos humanos. A Empresa permanece trabalhando para desenvolver e aprimorar as competências de seus empregados, a fim de propiciar o comprometimento dos mesmos com a missão, objetivos estratégicos e metas da IMBEL.

5.2.3. Gestão de licitação e contratos

5.2.3.1. Conformidade legal

Os processos licitatórios da IMBEL, no exercício de 2019, foram pautados de acordo com a legislação vigente, notadamente a Lei nº 13.303/2016, Lei nº 10.520/2002, Decreto nº 5.450/2005, Decreto nº 10.024/2019, Lei Complementar nº 123/2006, Lei nº 8.666/1993 e Regulamento de Licitações e Contratos da IMBEL. Os princípios legais que regem os processos foram observados e confirmados por pareceres jurídicos fornecidos pelas Assessorias Jurídicas da IMBEL e por meio dos relatórios das auditorias interna e externa.

5.2.3.2. Detalhamento dos gastos das contratações por finalidade e especificação dos tipos de serviços contratados para o funcionamento administrativo

Quadro 23 – Despesas por Modalidade de Contratação

Unidade Orçamentária: IMBEL		Código UO: 52.221		UGO: 52.221	
Modalidade de Contratação		Despesa executada		Despesa paga	
		2019	%	2018	%
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d)		24.091.093	54,89%	29.625.248	44,42
a) Convite		4.658	0,01%	80.706	0,12
b) Tomada de Preços		92.890	0,21%	179.648	0,27
c) Concorrência		-	0,00%	366.900	0,55
d) Pregão		23.993.545	54,66%	28.997.994	43,48
2. Contratações Diretas (e+f)		19.801.742	45,11%	37.061.154	55,58
e) Dispensa		13.272.479	30,24%	14.052.896	31,37%
f) Inexigibilidade		6.529.263	14,88%	6.574.304	14,68%
Total das Despesas da Unidade		43.892.835	100,00%	44.793.323	100,00%
				43.637.928	100,00%
				21.606.203	51,86
				15.204.282	36,49
				6.401.921	15,37
				41.663.699	100,00

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

5.2.3.3. Contratações mais relevantes, sua associação aos objetivos estratégicos e justificativas para essas contratações

Os Pregões Eletrônicos realizados representaram 54,66% das aquisições e foram utilizados nas aquisições que demandaram serviços e bens comuns.

A modalidade de aquisição por intermédio de dispensa de licitação representou 30,24% do total de aquisições e contratações diretas da Empresa no exercício de 2019. Essas aquisições, utilizando-se da Lei nº 13.303/2016 e da Portaria nº 288/CA/IMBEL/2018, favoreceram o processo produtivo, tendo em vista que os insumos utilizados são considerados de alta complexidade tecnológica.

As aquisições diretas por Inexigibilidade de Licitação representaram 14,88% do total das aquisições diretas. Esta modalidade foi utilizada tendo em vista que grandes quantidades de insumos utilizados na IMBEL são de empresas que possuem carta de exclusividade.

5.2.3.4. Contratações diretas: participação nos processos de contratação, principais tipos e justificativas para realização

Os insumos adquiridos em sua maioria são de alta complexidade tecnológica, o que demanda aquisições na modalidade Dispensa ou Inexigibilidade, enquadrados no item XIII do Art. 29 da Lei 13.303/16 e no item XXVIII do Art. 24 da Lei 8.666/93 e para contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural, enquadrados no item X do Art. 29 da Lei 13.303/16 e no item XXII do Art. 24 da Lei 8.666/93. Além destes, outros fatores contribuem para a adoção de contratações via dispensa e inexigibilidade como mercado de insumos extremamente restrito e serviços relacionados à atividade fim, maquinários e equipamentos complexos, específicos e de alto valor agregado, cujos fornecedores são exclusivos.

5.2.3.5. Principais desafios e ações futuras

Embora esteja dispensada de licitar para aquisição de bens, obras e serviços relacionados com seu respectivo objeto social, nos termos do § 3º do art. 28 da Lei nº 13.303/2006 e conforme previsto no § 2º do art. 6º do Novo Regulamento Interno de Licitações e Contratos, a IMBEL continua obrigada a conferir lisura e transparência às aquisições de bens e contratações de serviços, em atenção aos princípios que regem a atuação estatal, devendo selecionar fornecedores por intermédio de procedimento isonômico, impessoal e transparente.

No entanto, restou frustrada a expectativa de a Lei nº 13.303/2016 viabilizar procedimentos de contratação mais ágeis e eficientes que proporcionassem à IMBEL a possibilidade de competir, em igualdade de condições, com as concorrentes que atuam no mercado privado.

Sendo assim, apesar da nova lei intentar o estabelecimento de um sistema inovador, que pudesse, sobretudo, proporcionar maior simplicidade aos procedimentos aquisitivos, sem desprezar a devida segurança jurídica, essa não conseguiu conceber um sistema inovador. A referida lei incorporou, sobretudo, procedimentos previstos na Lei nº 12.462/11, que dispõe sobre o regime diferenciado de contratações públicas (RDC), na Lei nº 10.520/02, instituidora da modalidade de licitação denominada pregão, e na Lei nº 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratações administrativas.

Dessa maneira, ao reunir ordenamentos normativos cuja prática já mostrava pontos positivos e negativos, as expectativas da IMBEL foram frustradas, pois desejava que a Lei das Estatais aperfeiçoasse os pontos positivos, erradicasse os negativos e sanasse os conflitantes entre si.

Por outro lado, para que as inovações trazidas se convertam em benefícios para a IMBEL, no sentido de adquirir bens, insumos e serviços de qualidade, a baixo custo e no prazo em que alcancem as finalidades para as quais foram adquiridos, exige-se a dedicação de maiores

investimentos na fase de planejamento, definições muito mais precisas sobre o que se está comprando e a escolha das modalidades mais adequadas para cada tipo de aquisição.

5.2.4 Gestão patrimonial e infraestrutura

5.2.4.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário

Para o efetivo controle do seu patrimônio a IMBEL segue a Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas; Lei 4.320/64 – Normas Gerais de Direito Financeiro da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal; Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS).

5.2.4.2. Estrutura de Controle e de Gestão do Patrimônio

A Estrutura de Gestão do Patrimônio da IMBEL é composta por:

- a) Divisão de Patrimônio, subordinada à Diretoria Administrativo-Financeira;
- b) Seções de Patrimônio, subordinadas às Divisões Administrativas nas Unidades de Produção; e
- c) Divisão de Apoio, subordinada ao Gabinete da IMBEL.

As Seções de Patrimônio têm entre suas atribuições vistoriar, controlar e realizar os lançamentos inerentes ao ativo fixo, nos sistemas DATASUL e SIAFI. Conforme preconiza a legislação, são realizados procedimentos de controle sobre os bens que compõem o ativo fixo, como inventário patrimonial, teste de imparidade e outros previstos pelas normas contábeis.

5.2.4.2.1 Distribuição geográfica dos imóveis da IMBEL

Quadro 24 – Distribuição Geográfica dos Imóveis da IMBEL

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS DE PROPRIEDADE DA IMBEL	
		EXERCÍCIO 2019	EXERCÍCIO 2018
BRASIL	Rio de Janeiro	506	516
	Rio de Janeiro (FMCE)	00	00
	Magé (FE)	506	516
	Minas Gerais	325	337
	Wenceslau Braz (REPI)	01	01
	Itajubá (FI)	316	327
	Juiz de Fora (FJF)	* 08	* 09
	São Paulo	491	502
	Piquete (FPV)	491	502
	Goiás	02	02
	Hidrolândia (Sede)	**02	**02
Subtotal Brasil		1.324	1.357
EXTERIOR	Não há.	00	00
	Subtotal Exterior	00	00
	Total (Brasil + Exterior)	1.324	1.357

Fonte: DATASUL/IMBEL

Informações Complementares:

(*) A IMBEL/FJF possui o quantitativo de 51 (cinquenta e um) prédios e lotes, contudo, ainda não possuem desmembramento, totalizando 08 (oito) imóveis oficialmente registrados em cartório.

(**) Imóveis foram incluídos no sistema em 2015. Trata-se de uma área contínua no município de Hidrolândia-GO com registro em duas matrículas: 4855 e 6192, incorporados ao patrimônio em dação de pagamento através de processo judicial nº 96.00.21358-5 da 24ª Vara Federal de Belo Horizonte MG.

5.2.4.3. Principais investimentos de capital**Quadro 25 – Principais investimentos de capital**

Nomenclatura do bem	Aquisições/adições de imobilizado com valor unitário superior a R\$ 250.000,00 no exercício 2019.				
	RP(*)	Doc. Fiscal	Valor	Avaliação sobre custo-benefício	Impacto sobre os objetivos estratégicos
UG 168004					
Bomba centrífuga horizontal	102419	MI 009 DVENG/FPV – OS 63.070	R\$ 291.885,25	Adequação ambiental - Tratamento de Efluentes	Descarte adequado da coleta e tratamento de efluentes industriais.
Bomba centrífuga horizontal	102420	MI 009 DVENG/FPV – OS 63.070	R\$ 291.885,25	Adequação ambiental - Tratamento de Efluentes	
Bomba centrífuga horizontal	102421	MI 009 DVENG/FPV – OS 63.070	R\$ 291.885,25	Adequação ambiental - Tratamento de Efluentes	
Tanque Reservatório Vertical Aço Carbono OV 28%	101393	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 361.736,09	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	Adequação Tancagem de ácidos da SENC
Tanque Reservatório Vertical Aço Carbono OV 28%	101394	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 361.736,09	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	
Tanque Reservatório Vertical Alumínio AN 98%	101398	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 482.314,79	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	
Tanque Reservatório Vertical Alumínio AN 98%	101397	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 482.314,79	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	
Tanque Reservatório Vertical Alumínio	101395	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 482.314,79	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	Adequação Tancagem de ácidos da SENC

AN 98%					
Tanque Reservatório Vertical Alumínio AN 98%	101396	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 482.314,79	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	
Tanque Reservatório Vertical Alumínio AN 98%	101153	MI 026 DVENG/FPV – OS 121.300	R\$ 445.913,68	Construção de montagem de tanques e sistema elétrico	
UG 168006					
Equipamento hidráulico e elétrico	102670 / 102670-1	0000018 / 0001061	R\$ 577.897,57	-	-
UG 168007					
Forno de Refusão com sistema de exaustão	102542	1874	R\$ 410.000,00	Não será necessário contratar uma empresa para a execução do serviço desempenhado pelo forno; além disso, o equipamento permitirá melhor qualidade nos produtos fabricados na UP.	Garante à FMCE maior capacidade orgânica de executar a secagem de placas na própria UP, diminuindo a dependência de terceiros.
UG168005					
Máquina de Medição por CNC	134689	136.099	R\$309.000,00	-	Ampliar o espectro de equipamentos para medição automática das peças com grande exatidão substituindo os processos manuais.
Furadeira	134952	3.943	R\$640.000,00	-	Visa a substituição de maquinários existentes para modernização na furação de peças.
Total	14		R\$ 5.911.198,34		

Fonte: UP/GAB/IMBEL

*número de registro patrimonial

5.2.4.4. Desfazimentos de ativo

A IMBEL iniciou no ano de 2015, através da Resolução nº 04, de 31 de março de 2015, o seu processo de alienação de imóveis não operacionais e fora da área de segurança, conforme a Ação Estratégica Prioritária 3 (AEP 3), visando minimizar os riscos inerentes a perdas judiciais, segurança, elevação de custos de manutenção e controle, além de utilizar os ganhos obtidos para o processos de melhorias nas Fábricas.

A alienação dos imóveis não operacionais é realizada através de processos licitatórios, orientada através da Instrução Normativa 00.I.P-001- Rev 00, de 23 de julho de 2018, baseada na Lei 13.303, de junho de 2016.

As informações relevantes referentes à gestão de vendas, demolições, ações na Justiça e concessões/cessões/permissões de uso de anos anteriores encontram-se disponíveis em <http://www.imbel.gov.br/phocadownload/transparencia/informacoes-patrimoniais/orientacoes-gerais/gestao-do-patrimonio.pdf>.

5.2.4.5. Qualidade e completude dos registros das informações dos imóveis no Sistema de Registro dos Imóveis de Uso Especial da União (SPIUnet):

IMBEL	A mensagem SIAFI nº 2017/1674756 informou que os bens de empresas públicas dependentes seriam baixados automaticamente em 31/12/17 em atendimento à Portaria Conjunta nº 703 de 10/12/14.
--------------	---

5.2.4.6. Cessão de equipamentos, espaços físicos e imóveis a órgãos e entidades públicas ou privadas.

As cessões de uso são realizadas mediante contrato, conforme ditames da Lei 13.303/16 e o Regulamento de Licitações e Contratos da IMBEL. Os espaços cedidos são frutos de parcerias e acordos de importância ao funcionamento de diversos órgãos públicos em várias localidades. Com a cessão de espaço físico e de imóveis, a IMBEL visa aumentar seu lucro, manter o estado de conservação das instalações ou espaço, bem como eliminar dívidas frente a órgãos públicos e fornecedores, prevista em sua Ação Estratégica Prioritária 7 (AEP 7).

Quadro 26 – Cessão de espaço físico dos imóveis da IMBEL (resumo)

Natureza da Receita	Finalidade do Uso do Espaço Cedido		Qtde de Contratos	Valores Recebidos em 2019 (R\$)	Participação na receita não operacional (%)
Locação de Bens Imóveis	FPV	Habitação - Unidades residenciais	75	169.573,34	0,1359
		Escola	1	67.285,32	0,0539
		Fórum	1	0,00	
	FI	Habitação - Unidades residenciais	138	279.028,11	0,2237
	FJF	Habitação - Unidades residenciais	39	89.280,75	0,0715
	FE	Unidades residenciais	236	192.967,66	0,1547
Arrendamentos	FI	Área rural	01	619,50	0,0004
Cessão de Uso de Bens Imóveis	FPV	Prefeitura	3	0,00	0,0000
	FI	Armazenamento - Paiol Ensino - Escolas Lazer - Clube Recreativo	6	0,00	0,0000
	FJF	Lazer e cultura - Clube da ABCR Praça Almirante	2	0,00	0,0000

		Tamandaré			
	FE	Segurança – Polícia Militar do Rio de Janeiro	1	0,00	0,0000
		Administração - Prefeitura Municipal de Magé	3		
Concessão de Direito Real de Uso Resolúvel		-	-	-	-
TOTAL			506	798.754,68	0,6404

Fonte: Demonstração de Resultado de Exercícios 2019 e contabilidade das UP's/IMBEL.

Informações Complementares:

a) Forma de Seleção do Cessionário:

As Unidades Residenciais são destinadas a moradia dos funcionários da IMBEL, já os espaços destinados à segurança, administração, atendimento médico e ensino, são cedidos a órgãos públicos.

b) Forma de utilização dos Recursos Recebidos:

Os recursos financeiros obtidos são recolhidos ao Tesouro Nacional por meio de Guias de Recolhimento da União (GRU).

c) Memória de cálculo da participação da receita não operacional: (valores recebidos pelas UPs com cessões e locações em 2018)x100/(total de outras receitas(demonstrativo 110))

Quadro 27 – Cessão de espaço físico dos imóveis da IMBEL (detalhamento)

UP RESPONSÁVEL		168004 FPV
Caracterização do imóvel objeto de cessão.	RIP	990.910.785 e 990.911.588
	Endereço	Rua Gen. Pompeu Monte s/n Piquete – SP
Identificação do cessionário	CNPJ	04.273.628/0001-11
	Nome ou Razão Social	Atividades Educacionais Santa Rita Ltda
	Atividade ou Ramo de Atuação	Educacional
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Concorrência Nº 001/2014
	Finalidade do uso do espaço cedido	Serviços de ensino de educação infantil e fundamental.
	Prazo de cessão	10 anos
	Caracterização do espaço cedido	Área total de terrenos: 2.139,68 m² Área total construída: 840,04 m²
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	R\$ 5.607,11 Manter o espaço ocupado evita invasões e conserva o imóvel.
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Receita de Aluguel
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Transferência para a UG 168002
Caracterização do imóvel objeto de cessão.	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	Os gastos relacionados ao imóvel são de responsabilidades da cessionária.
	RIP	990.910.832, 990.910.806, 990.911.589, 990.910.798 e 990.910.795
Identificação do	Endereço	Praça Olga Eklund S/N Piquete – SP
	CNPJ	47.563.325/0001-46
	Nome ou Razão Social	Prefeitura Municipal de Piquete

cessionário	Atividade ou Ramo de Atuação	Hospitalar
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Cessão de uso gratuito
	Finalidade do uso do espaço cedido	Realização dos atendimentos médico-hospitalares para a população de Piquete e municípios adjacentes.
	Prazo de cessão	15 anos
	Caracterização do espaço cedido	Área total de terrenos: 9.388,45 M² Área total construída: 2.842,66 M²
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Manter o espaço ocupa evita invasões e conserva o imóvel
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	Os gastos relacionados ao imóvel são de responsabilidades da cessionária
Caracterização do imóvel objeto de cessão.	RIP	990.910.728, 990.910.836 e 990.911.600
	Endereço	Rua Comendador Custódio s/n Piquete – SP
Identificação do cessionário	CNPJ	47.563.325/0001-46
	Nome ou Razão Social	Prefeitura Municipal de Piquete
	Atividade ou Ramo de Atuação	Social
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Cessão de uso gratuito
	Finalidade do uso do espaço cedido	Atender atividades do Fundo Social de Solidariedade e da Secretaria de Desenvolvimento Social
	Prazo de cessão	15 anos
	Caracterização do espaço cedido	Área Total de Terrenos: 4.673,56 M² Área Total Construída: 897,77 M²
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Manter o espaço ocupado evita invasões e conserva o imóvel.
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	Os gastos relacionados ao imóvel são de responsabilidades da cessionária
Caracterização do imóvel objeto de cessão.	RIP	990.911.414, 990.911.629 e 990911.630
	Endereço	Rua Prof.ª. Maria de Lourdes Brito Vilar, s/nº Vila Duque de Caxias. Piquete/SP
Identificação do cessionário	CNPJ	51.174.011/0001-93
	Nome ou Razão Social	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
	Atividade ou Ramo de Atuação	Justiça
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Contrato nº 000.380/2019/CT – TJSP
	Finalidade do uso do espaço cedido	Utilização pelo poder público municipal para atividades jurídicas
	Prazo de cessão	5 anos
	Caracterização do espaço cedido	Área total: 1.584,50m²
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	R\$ 4.038,57 Manter o espaço ocupado evita invasões e conserva o imóvel
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Receita de Aluguel

	Forma de utilização dos recursos recebidos	Transferência para a UG 168002
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	Os gastos relacionados ao imóvel são de responsabilidades da cessionária
Caracterização do imóvel objeto de cessão.	RIP	990.911.577 e 990.911.568
	Endereço	Praça Duque de Caxias Piquete - SP
Identificação do cessionário	CNPJ	47.563.325/0001-46
	Nome ou Razão Social	Prefeitura Municipal de Piquete
	Atividade ou Ramo de Atuação	Esporte e Lazer
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Cessão de uso gratuito
	Finalidade do uso do espaço cedido	Utilização pelo poder público municipal para atividades sociais, culturais e esportivas.
	Prazo de cessão	15 anos
	Caracterização do espaço cedido	Área total: 5.168,00 M²
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Manter o espaço ocupa evita invasões e conserva o imóvel.
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Não há, pois se trata de cessão gratuita.
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	Os gastos relacionados ao imóvel são de responsabilidades da cessionária
UP RESPONSÁVEL		UG 168006 FJF
Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	99093775 e 99093776
	Endereço	Av. Pres. Juscelino Kubitschek – 7.500 - Cep 36.092-060 – bairro Benfica - Juiz de Fora - MG
Identificação do Cessionário	CNPJ	19.488.022/0001-70
	Nome ou Razão Social	Associação Beneficente Cultural e Recreativa
	Atividade ou Ramo de Atuação	94.30-8-00 – Atividades de Associações de Defesa de Direitos Sociais
Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	Cessão em Comodato
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Cultural e Recreativa
	Prazo da Cessão	Até 19/12/2018
	Caracterização do espaço cedido	Espaço utilizado pelos funcionários da IMBEL e seus familiares para atividades esportivas, culturais, recreativas.
	Valores e Benefícios Recebidos pela Unidade Cedente	Cessão não onerosa
	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão não onerosa
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Cessão não onerosa
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Cessão não onerosa

Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	-
	Endereço	Av. Pres. JK – 5.479 – Bairro Benfica - Juiz de Fora - MG
Identificação do Cessionário	CNPJ	17.783.192/0001-52
	Nome ou Razão Social	Praça Almirante Tamandaré – Prefeitura Municipal de Juiz de Fora.
	Atividade ou Ramo de Atuação	Órgão Público
Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	Cessão em comodato
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Lazer e Cultura
	Prazo da Cessão	05 anos
	Caracterização do espaço cedido	Praça com 7.000 m²
	Valores e Benefícios Recebidos pela unidade Cedente	Cessão não onerosa
	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão gratuita do imóvel
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Não há valores recebidos
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Todos por conta do cessionário.
UP RESPONSÁVEL		UG 168005 FI
Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	990930028/030/031/032/033/073
	Endereço	Rua Isaltina Goulart, S/Nº, centro, Wenceslau Braz.
Identificação do Cessionário	CNPJ	18.715.599/0001-05
	Nome ou Razão Social	Escola Estadual Major Lisboa da Cunha (Secretaria de Estado de Educação)
	Atividade ou Ramo de Atuação	Escola Estadual
Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	-
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Funcionamento de unidade escolar

	Prazo da Cessão	05 abril de 2023
	Caracterização do espaço cedido	• Biblioteca: 47,50 m² • 1 Sala de Informática: 43,50 m² • 1 Almoxarifado: 8,03 m² • 1 Refeitório: 51,47 m² • Dispensa nº 1: 7,20 m² • Dispensa nº 2: 3,12 m² • 2 Cozinhas: 18,50 m² • 1 Sala de Supervisão: 5,70 m² • 2 Salas de Diretoria: 22,35 m² • Secretaria: 21,45 m² • 10 Salas de Aula: 309,30 m² • 1 Sala de Professores: 15,50 m² • 1 Sala de Vídeo: 21,45 m² • Área de Circulação: 80,15 m² • Hall: 174,20 m² • Laboratório: 40,00 m² • 1 Sala de “Reforço”: 15,50 m² • 6 banheiros: 44,35 m² • 1 Área de serviço 13,15 m² • Varanda 24,50 m²
	Valores e Benefícios Recebidos pela Unidade Cedente	Cessão não onerosa
	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão gratuita do imóvel
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Não há valores recebidos
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Todas as despesas por conta do cessionário.
Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	950253/920/921
	Endereço	Vila Mestre Sebastião Ernesto coelho, s/nº, IMBEL, ITAJUBÁ-MG
Identificação do Cessionário	CNPJ	18.715.599/0001-05
	Nome ou Razão Social	Escola estadual Barão do Rio Branco (Secretaria de Estado de Educação)
	Atividade ou Ramo de Atuação	Escola Estadual

Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	Contrato
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Funcionamento de unidade escolar
	Prazo da Cessão	05 abril de 2023
	Caracterização do espaço cedido	• 1 Sala de Diretoria: 8,25 m² • Sala de Professores: 6,75 m² • Biblioteca Infantil: 42,00 m² • Biblioteca Pedagógica: 42,00 m² • Biblioteca: 21,60 m² • Laboratório de Biologia: 21,60 m² • Sala Ambiente: 28,33 m² • Dispensa nº 1: 8,33 m² • Dispensa nº 2: 4,05 m² • Refeitório: 117,00 m² • Cozinha: 24,90 m² • Depósito: 12,15 m² • Arquivo Morto: 9,63 m² • Secretaria: 15,50 m² • Hall: 24,80 m² • Uma quadra coberta para prática de esportes com área de 597,00 m². • Palco com área de 67,32 m² • Arquibancada com área de 43,25 • Varanda: 165,60 m² • Hall da quadra: 68,15 m² • 12 salas de aula 617,83m² • 12 banheiros 67,65 m²
	Valores e Benefícios Recebidos pela unidade Cedente	Cessão não onerosa
	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão gratuita do imóvel
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Não há valores recebidos
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Todos por conta do cessionário.
Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	990950271
	Endereço	Avenida Coronel Aventino Ribeiro, 781, Itajubá-MG

Identificação do Cessionário	CNPJ	17.863.770/0001-60
	Nome ou Razão Social	Clube XVI de Julho (Fábril Atlético Futebol Clube)
	Atividade ou Ramo de Atuação	Clube Recreativo
Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	Contrato
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Atividades de caráter social e cultural
	Prazo da Cessão	28 NOV de 2039
	Caracterização do espaço cedido	• 2355.....Vestiário da Piscina - área de 137, 40 m² • 2356.....Vestiário do campo de futebol - área de 97,60 m² • 2594.....Vestiário do campo de futebol - área de 40,00 m² • 2353..... Sauna - área de 83,83 m² • 2609.....Quadra de Voleibol, descoberta - área de 500,00 m² • 2608.....Quadra de futebol de salão, descoberta - área de 1.000,00 m² • 2351.....Cômodo com área de 15,75 m² - área externa • 2595..... . Arquibancada do campo, coberta - área de 180,00 m² • 2352.....Arquibancada da piscina - área de 128,10 m² • 2358..... Sede social do FAFC (Clube 16 de Julho) - área de 467,70 m² • 2360..... Quadra coberta - área de 1.096,00 m². • 2357..... Banheiro próximo ao campo de futebol - área de 17,50 m² • 2608..... Quadra de esporte descoberta (quadra de tênis) - área de 1.000 m² 2604..... Quadra de Areia - área de 500,00 m² • 2604.....Área de Churrasco – nº 1 área de 120,00 m² • 2604Área de Churrasco – nº 2 área de 116,96 m² • 2604Área de Churrasco – nº 3 área de 33,00 m² • 2604.....Campo de futebol - área de 7.000,00 m² • 2604Duas quadras de Tênis desativadas

		(próx. a quadra coberta - área 1.296,00 m²) • 2604.....Piscina n.º 1 - área de 312,50 m² • 2604.....Piscina n.º 2 - área de 23,20 m² • 2604.....Piscina n.º 3 - área de 312,00 m² • 2604.....Casa das bombas - área de 43,20 m² • 2604.....Piscina térmica - área de 207,06 m² • 2604.....Secretaria 34,00 m² • 2604.....Posto Médico 9,00 m² • 2604.....Área para jogos e lanches 320,00 m² • 2604.....Varanda da Piscina Térmica 41,00 m² • 2604.....Parquinho do “Dinossauro” 1250,00 m² • 2604.....Quiosque da quadra de saibro 9,00 m² • 2604.....Cozinha do Salão Social (área externa) 28,00 m²
	Valores e Benefícios Recebidos pela unidade Cedente	Cessão não onerosa
	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão gratuita do imóvel
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Não há valores recebidos
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Todos por conta do cessionário.
Caracterização do imóvel Objeto de Cessão	RIP	990930085/086/087/088
	Endereço	Bairro Centro - Wenceslau Braz-MG
Identificação do Cessionário	CNPJ	18.026.013/0001-03
	Nome ou Razão Social	Estádio Municipal Luiz Gonzaga Ribeiro
	Atividade ou Ramo de Atuação	Campeonato de Futebol
Caracterização da Cessão	Forma de Seleção do Cessionário	-
	Finalidade do Uso do Espaço Cedido	Funcionamento de Campo de Futebol
	Prazo da Cessão	05/09/2039
	Caracterização do espaço cedido	• Área de 2.740,50m² de grama natural, com traves metálicas e mourões de concreto. • Área de 45,00m² para bancos de reservas e árbitros. • Área de 40,00m² com 02 banheiros para os times e 01 vestiário para árbitros. • Área de 18,0m² para arquibancada coberta. Área de 8,80m² com 02 sanitários localizado sob a estrutura das arquibancadas.
	Valores e Benefícios Recebidos pela unidade Cedente	Cessão Não Onerosa

	Tratamento Contábil dos Valores ou Benefícios	Cessão gratuita do imóvel
	Forma de utilização dos Recursos Recebidos	Não há valores recebidos
	Forma de Rateio dos Gastos Relacionados ao Imóvel	Cessão não onerosa
UP RESPONSÁVEL		168008 - FE
Caracterização do imóvel objeto de cessão	RIP	R.1-1970 – 9909607510 – 9909611010 - 9909607518000
	Endereço	Av. automóvel clube, 25 – V. Inhomirim – Magé-RJ
Identificação do cessionário	CNPJ	42.498.725/0003-63
	Nome ou razão social	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
	Atividade ou ramo de atuação	Policimento
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Permissão de Uso não Remunerada por se tratar de interesse público.
	Finalidade do espaço cedido	Instalação de um departamento de polícia ostensiva - DPO
	Prazo de cessão	31/10/2020
	Caracterização do espaço cedido	Prédio construído em alvenaria, com piso de taco e cimento com vermelhão, coberto com telhas francesas, com 12 cômodos e 01 garagem.
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Policimento da área que circunda as instalações da fábrica da estrela
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	-
	Forma de utilização dos recursos recebidos	-
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	IPTU, taxa de incêndio, energia elétrica e telefone, por conta do permissionário.
Caracterização do imóvel objeto de cessão	RIP	R.1-1970 – 9909607040 – 9909611000 - 9909607048000
	Endereço	Av. automóvel clube, 28 – V. Inhomirim – Magé – RJ
Identificação do cessionário	CNPJ	29.138.351/0001-45
	Nome ou razão social	Município de Magé
	Atividade ou ramo de atuação	Prestação de serviços públicos
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Dispensa de licitação
	Finalidade do espaço cedido	Instalação de uma creche
	Prazo de cessão	31 DEZ 2019
	Caracterização do espaço cedido	Prédio construído em alvenaria, com piso de taco e cerâmica, coberto com telhas francesas, área construída de 271m2
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Prestação de serviço público (creche) para dependentes de funcionários da IMBEL. R\$ 50.051,73
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Compensação de créditos e débitos com iptu da fábrica da estrela
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Abatimento no pagamento de IPTU da fábrica da estrela
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	IPTU, taxa de incêndio, energia elétrica e telefone, por conta do permissionário.
Caracterização do imóvel objeto de cessão	RIP	R.1-1970
	Endereço	Praça Mal. Ângelo M. de Moraes, 08 – V. Inhomirim – Magé - RJ
Identificação do cessionário	CNPJ	29.138.351/0001-45
	Nome ou razão social	Município de Magé-RJ.
	Atividade ou ramo de atuação	Prestação de serviços públicos
	Forma de seleção do cessionário	Dispensa de licitação
	Finalidade do espaço cedido	Instalação de um setor administrativo (anexo ao Posto Médico).

Caracterização da cessão	Prazo de cessão	31 DEZ 2019
	Caracterização do espaço cedido	Prédio construído em alvenaria, com piso de cerâmica, coberto com telhas francesas, com 06 cômodos.
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Prestação de serviço público (administração do Posto Médico) para funcionários da IMBEL e seus dependentes. R\$ 78.450,13
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Compensação de créditos e débitos com IPTU da Fábrica da Estrela
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Abatimento no pagamento de IPTU da Fábrica da Estrela
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	IPTU, taxa de incêndio, energia elétrica e telefone, por conta do permissionário.
Caracterização do imóvel objeto de cessão	RIP	R.1-1970
	Endereço	Praça Mal. Ângelo M. de Moraes, s/nº – V. Inhomirim – Magé - RJ
Identificação do cessionário	CNPJ	29.138.351/0001-45
	Nome ou razão social	Município de Magé.
	Atividade ou ramo de atuação	Prestação de serviços públicos
Caracterização da cessão	Forma de seleção do cessionário	Dispensa de licitação
	Finalidade do espaço cedido	Instalação de um Posto Médico
	Prazo de cessão	31 DEZ 2019
	Caracterização do espaço cedido	Prédio construído em alvenaria, com piso de madeira, cimentado e cerâmica, com forro de madeira e laje, coberto com telhas de barro, com 25 cômodos e porão disponível
	Valores e benefícios recebidos pela unidade cedente	Prestação de serviço público (Posto Médico) para funcionários da IMBEL e seus dependentes. R\$ 10.866,17
	Tratamento contábil dos valores ou benefícios	Compensação de créditos e débitos com IPTU da Fábrica da Estrela.
	Forma de utilização dos recursos recebidos	Abatimento no pagamento de IPTU da Fábrica da Estrela.
	Forma de rateio dos gastos relacionados ao imóvel	IPTU, taxa de incêndio, energia elétrica e telefone, por conta do permissionário.

Fonte: UP/GAB/IMBEL

5.2.4.7. Despesas de manutenção e a qualidade dos registros contábeis relativamente aos imóveis

Quadro 28 – Manutenção e qualidade dos registros contábeis dos imóveis

UP	ANÁLISE CRÍTICA
FPV	Todas as manutenções referentes a imóveis cedidos/alugados são realizadas pelos cessionários/locatários. Os imóveis de uso da Unidade de Produção são mantidos pela própria Fábrica e vem passando por constantes reformas e vem se efetivando novas construções. Os registros contábeis são realizados tempestivamente no sistema DATASUL.
FJF	A FJF tem realizado uma dinâmica gestão para a continuidade do trabalho de restauração e recuperação de suas edificações. Devido à escassez de recursos, nas edificações cedidas são realizadas apenas as manutenções que objetivam preservar a estrutura e os serviços básicos das instalações. Os registros contábeis são realizados tempestivamente no sistema DATASUL.
FMCE	A FMCE não possui imóveis sob sua responsabilidade.
FI	A Fábrica de Itajubá possuía em 31/12/2019 o total do registro contábil de R\$37.395,99 referentes a manutenção de imóveis.

FE	As despesas de manutenção dos imóveis IMBEL-FE cedidos são realizadas por conta dos cessionários, não se levando em conta as que importam na parte estrutural da instalação predial.
SEDE	Todas as despesas com reformas de prédios são referentes à Sede Administrativa da IMBEL, agregando saldos a conta Benfeitorias em Imóveis de Terceiros, sendo amortizados a partir deste momento.

Fonte: UP/GAB/IMBEL

5.2.4.8. Riscos relacionados à gestão dos imóveis e os controles para mitigá-los

A IMBEL objetiva mitigar os riscos referentes aos imóveis, para isso mantém o controle do seu patrimônio com base nos levantamentos realizados nos Inventários Patrimoniais realizados anualmente. São realizados levantamentos através dos setores de Engenharia das Fábricas, referentes às edificações que ofereçam riscos de segurança.

Os relatórios das edificações com risco de segurança constatado pela Fábrica foram levados ao Conselho de Administração para apreciação da situação.

Quadro 29 – Riscos relacionados à gestão dos imóveis e os controles para mitigá-los

UP	ANÁLISE CRÍTICA
FPV	A FPV possui uma área de grande extensão, tornando difícil a contínua fiscalização sobre a mesma. Contudo a Direção vem se esforçando para, cada vez mais, melhorar este controle e mitigar os riscos inerentes às invasões.
FI	Os maiores riscos são diretamente ligados ao tempo de uso dos imóveis, em média com mais de sessenta anos de uso. O controle é realizado por acompanhamento da Divisão Administrativa e da Seção de Manutenção da Fábrica. Existem ainda, as áreas longínquas, como as da Rede Elétrica Piquete-Itajubá sendo monitoradas constantemente sob o serviço de guarda. A maior parte desta área compreende reserva ambiental.
FMCE	A FMCE não possui imóveis sob sua responsabilidade.
FJF	A FJF possui vasta área de difícil acesso e realiza controle periódico.
FE	As análises de riscos dos imóveis da Fábrica da Estrela indicam possibilidades de invasões nas dependências da Fábrica no que tange às áreas externas. Por disso, a IMBEL/FE vem trabalhando para prevenir casos de ocupação ilegal em seu Patrimônio.
SEDE	A IMBEL-Sede controla 01 (um) terreno e 1 (uma) edificação que se situam em local afastado e de difícil controle, localizados no município de Hidrolândia-GO.

Fonte: UP/GAB/IMBEL

5.2.4.9. Informações sobre imóveis Locados de Terceiros

A IMBEL não possui Locação de Imóveis de Terceiros.

5.2.4.10. Mudanças e desmobilizações relevantes

No ano de 2019 foram concluídas etapas das novas instalações da Fábrica de Comunicações e Eletrônica no Rio de Janeiro, conforme o acordo de cooperação assinado no dia 16 de maio de 2017 entre o Exército Brasileiro, por intermédio do Departamento de Engenharia e Construção (DEC), com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e a ECOPONTE, concessionária que administra a Ponte Rio-Niterói, para a construção de uma alça de ligação com a Linha Vermelha.

5.2.4.11. Principais desafios e Ações futuras

Devido ao elevado número de imóveis não operacionais, a IMBEL vem enfrentando situações adversas referentes à ocupação de terrenos e inquilinato de ex-funcionários. Em todos os casos, foram impetradas ações na Justiça e as Seções de Patrimônio vêm monitorando a situação em conjunto com a Advocacia da IMBEL.

É também contratempo das Seções de Patrimônio, o desmembramento de seus terrenos registrados em cartório. A conclusão deste processo possibilitará a venda futura de todos os seus imóveis não operacionais contidos na Ação Estratégica Prioritária 3 (AEP 3), mitigando riscos e maximizando as suas receitas.

5.2.5. Gestão da tecnologia da informação

5.2.5.1. Conformidade legal

A Gestão da Tecnologia da Informação (GTI) na IMBEL é de responsabilidade da Coordenadoria-Geral de Tecnologia da Informação (CGTIC), que possui esta atribuição declarada no art. 28 do Regimento Interno da IMBEL, aprovado na Resolução nº 17/2018-CA/IMBEL, de 19/07/2018. A CGTIC é subordinada diretamente a Vice-Presidência Executiva. Chefiada por um Assessor-Chefe, é integrada por Assessores e Empregados de nível superior, médio e fundamental, conforme a necessidade. Possui na sua estrutura a Divisão de Infraestrutura (DVINF), a Divisão de Governança de Tecnologia da Informação (DVGTI) e a Divisão de Sistemas (DVSIS). É responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão de todas as atividades de Tecnologia da Informação e a Comunicação - TIC no âmbito da IMBEL. As Unidades de Produção (UP) possuem uma Seção de Informática (SETI), subordinada operacionalmente ao Chefe da UP e que se ligam à CGTIC por meio do Canal Técnico instituído para esse fim. A Divisão de Infraestrutura tem como fim precípua padronizar a infraestrutura, planejar, coordenar e supervisionar o gerenciamento de serviços de administração da rede corporativa do parque de TIC, das bases de dados corporativas e do suporte ao usuário dos recursos de TIC. Promove a segurança de dados, define os requisitos de segurança aplicáveis à infraestrutura de TIC, contemplando todos os ativos, dados, sistemas e meios de comunicação. Elabora, ainda, as especificações técnicas dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação que necessitem ser adquiridos pela Empresa. A Divisão de Governança de Tecnologia da Informação - TI planeja, coordena e supervisiona o treinamento e a capacitação de recursos humanos no uso dos recursos de TI disponibilizados; elabora, propõe a adoção e dissemina normas e padrões para o uso dos recursos de TIC no âmbito da IMBEL e elabora planos de ação anuais incluindo novos projetos em implantação, bem como os planos periódicos de manutenção e renovação dos parques tecnológicos que venham a assegurar o alcance dos objetivos da IMBEL e planeja, implanta e coordena a política de segurança da informação da IMBEL. A Divisão de

Sistemas gerencia o desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação da IMBEL e define o processo e a arquitetura (linguagem de programação e banco de dados). Realiza atividades de análise de viabilidade, levantamento de requisitos, modelagem, codificação testes e implantação para desenvolvimento de novos sistemas e manutenção dos existentes.

5.2.5.2. Modelo de Governança de TI

A governança de TI é buscada adotando-se o modelo do *cobit 4.1*. A TI busca a entrega de produtos e serviços de TI com base nas necessidades do negócio; estabelece relacionamentos com os requisitos do negócio, identifica os principais recursos de TI que devem possuir mais investimentos e define os objetivos de controle que devem ser considerados para a gestão. A elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) alinha-se com as cinco áreas que representam o núcleo do *cobit*: o alinhamento estratégico que é a ligação entre o negócio e a TI, agregação de valor que se restringe em executar aquilo que entregue benefícios de acordo com a estratégia, gerenciamento de recursos em que se procura otimizar os investimentos, gerenciamento de riscos em que a alta direção conhece e entende os riscos, e a medição de desempenho em que acompanha-se e monitora-se a implantação e o andamento dos projetos e recursos associados. A área de medição de desempenho encontra-se em processo de amadurecimento, em constante evolução.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016-2018 (PDTI) foi elaborado tomando-se como base o Plano de Ação Corporativo – 2019, de novembro de 2018 e os Planos de Ação Setoriais 2019 (PAS 2019), de novembro de 2018. Na elaboração do PDTI procurou-se atender as Ações Estratégicas Prioritárias (AEP) de promover a interação progressiva entre as unidades de negócio, planejando e executando as ações correntes e seus desdobramentos futuros relativos à TIC e de atualizar e manter a infraestrutura dos sistemas de informações gerenciais, tudo com a finalidade de alinhar-se com o Objetivo Estratégico 4.1 que é de garantir os Sistemas de Informações Gerenciais. A metodologia utilizada na elaboração do PDTI foi a preconizada pelo Guia de Elaboração do PDTI do SISP.

A organização possui um Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações (CTIC), formalizado e implantado. É presidido pelo Vice-Presidente Executivo da Empresa, tendo como demais integrantes o Diretor Administrativo Financeiro; o Chefe da CGTIC, que também é o Secretário Executivo; o Chefe da Assessoria de Gestão Corporativa; o Chefe da Assessoria Interna/DRADM; e por outros Empregados, quando convocados pelo Presidente do Comitê.

No ano de 2019, foram realizadas duas reuniões, uma ordinária e uma outra extraordinária. Na reunião ordinária foi cumprido o previsto no artigo 14 da Norma do CTIC onde foi realizada a análise da execução do PDTI no ano de 2018 e aprovada a minuta de atualização do PDTI 2019-2020, para aplicação nos anos de 2019 e 2020. Na reunião extraordinária foi apresentado e discutido o cronograma de desenvolvimento de soluções a serem implantadas no Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL) para a geração de sistemas de informações em apoio às Áreas de Negócios da IMBEL para a tomada de decisões corporativas. Essas soluções complementam as necessidades das Diretorias, não atendidas em sua totalidade pelo ERP da TOTVS.

Quanto à capacitação do pessoal de TI, a atividade é coordenada pela Diretoria Administrativo-Financeira, atendendo as indicações feitas pela TI. No ano de 2019, devido ao contingenciamento de recursos financeiros, não foram realizados treinamentos/capacitações.

A CGTIC realizou ainda em 2019, reuniões de coordenação com as SETI/UP utilizando-se do recurso de videoconferência. Essas reuniões substituíram as Visitas de Orientação Técnica previstas no PVNIS 2019 que deixaram de ser realizadas por contenção de gastos. Nessas reuniões tratou-se dos temas de segurança dos meios de tecnologia da informação; a segurança organizacional; a segurança da informação e da gestão de continuidade do negócio de TIC.

A força de Trabalho – Recursos humanos que a TI conta para cumprir sua finalidade é:

Quadro 30 - Quantitativo de Pessoas que compõem a Força de Trabalho de TI

DESCRIÇÃO	QTD	SEDE	FPV	FE	FMCE	FJF	FI
Servidores / empregados efetivos da carreira de TI da unidade	23	06	05	04	02	03	03
Servidores / empregados efetivos de outras carreiras da unidade	00	00	00	00	00	00	00
Servidores / empregados efetivos da carreira de TI de outros órgãos/entidades	06	04	00	00	00	01	01
Servidores / empregados efetivos de outras carreiras de outros órgãos/entidades	00	00	00	00	00	00	00
Terceirizados	00	00	00	00	00	00	00
Estagiários	00	00	00	00	00	00	00
Jovem Aprendiz	01	00	00	01	00	00	00

Fonte: CGTIC/IMBEL

5.2.5.3. Montante de recursos aplicados em TI

Quadro 31 - Montante de recursos aplicados em TI

Unidade	Sede/Brasília	FPV	FI	FJF	FMCE	FE	Total (R\$)
UG	168003	168004	168005	168006	168007	168008	
Custeio	19.672,65	4.993,08	4.978,79	4.953,26	4997,5	5.000,00	44.595,28
Investimento	1.375.266	0,00	0,00	0,00	70,32	27.475,20	1.402.811,52
Total (R\$)	1.394.938,65	4.993,08	4.978,79	4.953,26	5.067,82	32.475,20	1.447.406,80

Fonte: SIAFI/IMBEL

5.2.5.4. Contratações mais relevantes de TI

- Aquisição parcial de ativos de rede de dados a fim de atender a Sede/Brasília na substituição de ativos com garantia vencida – Servidores de Rede;
- Aquisição de desktop para Unidades de Produção – FE, FI e FMCE a fim de atender necessidades e substituir máquinas obsoletas; e
- Aquisição de licenças CAL do AD do Windows Server, a fim de atender a Sede/Brasília e as Unidades de Produção.

5.2.5.5. Principais iniciativas (sistemas e projetos) e resultados na área de TI por cadeia de valor

No ano de 2019, foram desenvolvidas pela Divisão de Sistemas, aplicações complementares ao ERP Datasul, da TOTVS, em utilização na Empresa.

A solução SIMBEL – Sistema de Informações da IMBEL – foi utilizada com maior ênfase como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores (Diretores e Assessores). Foram desenvolvidos módulos de interesse das Diretorias e Assessorias do Presidente, a saber: Módulo da Advocacia Geral da IMBEL, Módulo de Industrialização por Encomenda (IPE); Módulo de Impairment. O projeto está alinhado ao Objetivo Estratégico 4.1 da Diretriz 04, Ver 01, de 19 de novembro de 2018, do Presidente da Empresa que é de Garantir os Sistemas de Informações

Gerenciais aprovados pelo Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicações da IMBEL (CTIC/IMBEL). Os recursos humanos empregados são do corpo de funcionários da CGTIC, não gerando gastos adicionais à Empresa.

5.2.5.5.1. Principais Sistemas de Informações da IMBEL

Quadro 32 – Principais Sistemas de Informações da IMBEL

SISTEMAS	Descrição dos objetivos do sistema	Manutenção (se própria ou terceirizada)	Despesas anuais com manutenção	Prazo para conclusão (quando sistema em desenvolvimento)
ERP – Datasul	Principal sistema de Informação utilizado pela Empresa é o ERP da TOTVS - Datasul, versão 12.1.25. A aplicação atende as áreas de Recursos Humanos, Controladoria (Financeiro e Contabilidade); Logística; Manufatura e Tecnologia. É um sistema crítico para a Organização, por suportar todas as áreas de negócio.	A manutenção é realizada pela própria TOTVS, proprietária da solução contratada pela IMBEL.	R\$ 780.412,14 Computados nos gastos as despesas com Licença de Uso, Hospedagem e Suporte.	-
ProtWeb	O ProtWeb é um <i>software</i> que contempla o gerenciamento eletrônico de documentos dentro da Empresa. O sistema oferece maior organização e controle dos documentos formais, garante a padronização, possibilita a tramitação eletrônica de forma ágil e acompanhamento por meio do histórico.	Solução própria utilizada na IMBEL-SEDE desde agosto de 2011, passando, nesse período, por manutenções evolutivas próprias, com a finalidade de atender as necessidades dos usuários. As Unidades de Produção da IMBEL passaram a utilizar a aplicação a partir do ano de 2015.	Não	-
SIMBEL	O Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL) é um conjunto de aplicativos que tem por finalidade facilitar o acesso à informação, possibilitando o gerenciamento e o controle de atividades desenvolvidas nos mais diversos setores da Empresa. Automatiza os processos não atendidos em sua totalidade pela solução corporativa (Datasul). É uma ferramenta auxiliar ao ERP Datasul/TOTVS.	Desenvolvido pela CGTIC no ano de 2010, passando, nesse período, por manutenções evolutivas próprias, com a finalidade de atender as necessidades dos usuários.	Não	-

SISTEMAS	Descrição dos objetivos do sistema	Manutenção (se própria ou terceirizada)	Despesas anuais com manutenção	Prazo para conclusão (quando sistema em desenvolvimento)
	O SIMBEL atende às necessidades da Empresa não contempladas pelo ERP da TOTVS. Está em permanente manutenção evolutiva. Estão sendo inseridas novas funcionalidades de modo a, extraindo-se informações do ERP Datasul, disponibilizar aos gestores relatórios gerenciais em apoio às tomadas de decisão.			
Pedido de Suporte	É um aplicativo para solicitação de apoio técnico e serviços de TI. Abrange as seguintes áreas: Suporte Técnico, Sistemas, Redes, Governança e Publicação WEB. Nessa ferramenta, qualquer empregado, previamente cadastrado, pode realizar a abertura e acompanhamento de seus chamados.	Desenvolvido pela CGTIC no ano de 2015, passando, nesse período, por manutenções evolutivas próprias, com a finalidade de atender as necessidades dos usuários. As Unidades de Produção da IMBEL passaram a utilizar a aplicação no ano de 2017.	Não	-
Portal Rede IMBEL	É uma ferramenta que integra todos os Sistemas e Aplicações da Empresa, com autenticação única em ambiente seguro, confiável, promovendo a descentralização e organização de informações de forma coerente e padronizada.	Desenvolvido pela CGTIC no ano de 2015. Atualizado pela ACI.	Não	-
GPEX	É um software para gerenciamento de projetos que abrange os três níveis de Gestão: Estratégico, Tático e Operacional. É composto de 4 módulos inter-relacionados: Gestão Estratégica (mapa estratégico, indicadores, <i>Balanced Score Card</i> etc.), Gerenciamento de Programas, Portfólios e Projetos, Comunicação corporativa e Gestão eletrônica de documentos. Disponibiliza ferramentas de comunicação e tramitação de documentos, possibilitando a organização centralizada das informações em um único	Desenvolvido pelo Exército Brasileiro no ano de 2008.	Não	-

SISTEMAS	Descrição dos objetivos do sistema	Manutenção (se própria ou terceirizada)	Despesas anuais com manutenção	Prazo para conclusão (quando sistema em desenvolvimento)
	sistema.			
Avaliação de riscos relacionados à continuidade e disponibilidade dos sistemas e medidas para mitigar eventuais riscos existentes: Risco 1 Número reduzido de mão-de-obra especializada para o desenvolvimento de aplicações de interesse da Empresa e para dar suporte às manutenções evolutivas e/ou corretivas nos softwares implantados. Mitigação: Contratação de mão-de-obra especializada para suprir a lacuna; Capacitar os integrantes da Divisão de Sistemas, na área de desenvolvimento, na linguagem e banco de dados adotados como padrão, de modo a prestar o suporte necessário às aplicações disponibilizadas; Captar currículos nas áreas de interesse da Empresa, formando um banco de talentos, aptos a serem contratados em caso de necessidade; e Criar um banco de empresas aptas à contratação para o caso da necessidade de prestação de suporte técnico terceirizado. Terceirizar o desenvolvimento de novas aplicações e as manutenções evolutivas das aplicações implantadas. Inserir a necessidade de pessoal capacitado em edital de concursos a ser realizados. Risco 2 Contingenciamento de recursos financeiros para a área de TI, dificultando contratações de serviços de desenvolvimento e de manutenção (evolutivas e corretivas). Mitigação Desenvolver aplicações utilizando-se de plataformas abertas; Utilização de linguagem de programação de baixo custo homem x hora; e Risco 3 Dependência tecnológica causada por ERP implantado na Empresa. Mitigação Buscar no mercado soluções desenvolvidas em plataforma aberta; e Buscar soluções menos dispendiosas e que se enquadrem no orçamento da Empresa. Realizar a transferência de conhecimentos na operação do Sistema contratado				

Fonte: CGTIC/IMBEL

5.2.5.6. Segurança da informação

Para garantir a segurança da informação, a Divisão de Infraestrutura executa um monitoramento permanente do tráfego da rede de dados, um controle rígido das permissões de acesso disponibilizadas aos usuários. A Divisão de Governança de TI divulga na INTRANET da Empresa, frases motivacionais no intuito de educar os usuários quanto aos cuidados que devem ser tomados em relação à segurança da informação. A Empresa ainda se utiliza de um sistema de monitoramento de câmeras nas áreas comuns.

Foi elaborada e aprovada pelo conselho de Administração da Empresa a Política de Segurança da Informação e Comunicações da IMBEL.

5.2.5.7. Principais desafios e ações futuras

- a. Recompletamento de pessoal de TI da Sede, fortalecendo a Divisão de Sistemas com pessoal habilitado a desenvolver aplicações, que o ERP contratado não atende em sua totalidade e que a Empresa necessita;
- b. Concluir a atualização do parque de servidores da CGTIC e das Unidades de Produção;
- c. Melhorar a capacidade operacional das Seções de Informática das Unidades de Produção efetuando o recompletamento de pessoal; e
- d. Capacitar e reciclar o pessoal de TI para ficar em condições de atender às demandas da Empresa.

5.2.6. Gestão de custos

5.2.6.1. Sistemática de apuração de custos

a. identificação da estrutura orgânica responsável pelo gerenciamento de custos (subunidade, setor etc.), bem como da setorial de custos a que se vincula, se for o caso:

A IMBEL, na qualidade de empresa pública de direito privado, regida pela lei 6.404/76, apura seus custos obedecendo às normas contábeis e tributárias estabelecidas para esse segmento, conforme a diversidade de produtos que possui. A Empresa está inserida num ramo de alta complexidade, pois industrializa, comercializa e presta serviços atinentes à indústria de defesa e segurança pública. O novo Sistema de Custos da Administração Pública (SIC) é adequado para registrar os custos de programas e serviços destinados à população, como é o caso das autarquias e fundações públicas. Apesar de ainda não integrar o SIC, a IMBEL está cumprindo, em sua totalidade, o Artigo 99 da Lei 4.320, que especifica “Os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum”.

A estrutura orgânica da unidade jurisdicionada responsável pelo gerenciamento de custos é dividida da seguinte forma:

Unidade de Produção (UP)/ Unidade Administrativa (UA)	Estabelecimento	SETORIAL DE CUSTOS
168002 - SEDE ORÇAMENTÁRIA	99	168009
168003- SEDE	99	168009
168004- Fábrica Presidente Vargas (FPV)	1	168009
168005 - Fábrica de Itajubá (FI)	5	168009
168006 - Fábrica de Juiz de Fora (FJF)	2	168009
168007 - Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE)	4	168009
168008 - Fábrica Estrela (FE)	6	168009

b. identificação das subunidades administrativas das quais os custos são apurados:

As subunidades administrativas das quais os custos são apurados estão assim divididas:

- a) As unidades 168002 e 168003 são exclusivas da sede administrativa e são compostas pela Presidência, Diretoria Industrial, Diretoria de Mercado, Diretoria Administrativo-Financeira e uma Unidade Administrativa (UA).

b) A Unidade 168004 - Fábrica Presidente Vargas é subdividida em centros de custos assim especificados:

Nº	Centro de Custo	Descrição
1	010001	Administração Geral
2	010008	Imobilizado
3	010009	Centro de Distribuição
4	010010	Administração DMA
5	010011	Manutenção Mecânica
6	010012	Manutenção Elétrica
7	010013	Manutenção Civil
8	010014	Manutenção de Instrumentos
9	010020	Administração DEQ
10	010021	Engenharia de Produtos
11	010022	Engenharia de Processos
12	010023	Engenharia de Projetos
13	010024	Laboratório Balístico
14	010025	Laboratório Químico
15	010026	DIQSM
16	010030	Administração da UUI
17	010031	Estação Trat. D'água
18	010032	Estação Trat. Desp. Ind.
19	010033	Vapor
20	010034	Lixívia
21	010040	Almoxarifado
22	010041	Preparação da Alimentação
23	010099	Administração da Produção
24	010100	DISAT
25	010101	Seção de Abrigos Temporários
26	010200	Administração da UF-2
27	010201	Linters Purificado
28	010202	Nitrocelulose
29	010300	Administração da UF-3
30	010301	Nitroglicerina
31	010302	Gelatinosa/Pulverulenta
32	010303	Desnitração
33	010404	Administração da UF-4
34	010401	Desidratação de NC
35	010402	Éter
36	010403	Pólvora BS
37	010404	Solução Nitrocelulose
38	010405	Retificação do Álcool Residual
39	010500	Administração da UF-5

40	010501	TNT
41	010600	Administração da UF-6
42	010601	Pólvora BD
43	010602	Massa Primária
44	010603	Inibição de Grão Propelente
45	010999	Custos Comuns p/ Distribuição

c) A Unidade 168005 - Fábrica de Itajubá é subdividida em centros de custos assim especificados:

Nº	Centro de Custo	Descrição
1	050001	Administração Geral
2	050008	Patrimônio
3	050009	Centro de Distribuição
4	050011	Manutenção Mecânica
5	050012	Manutenção Elétrica
6	050013	Manutenção Civil
7	050020	Administração DEN
8	050021	Engenharia de Produtos
9	050022	Engenharia de Processos
10	050026	Garantia de Qualidade
11	050031	Estação Tratamento D'Água
12	050040	Almoxarifado
13	050041	Preparação da Alimentação
14	050042	Oficina de Ferramentas
15	050043	Almoxarifado de Ferramentas
16	050098	Rede Elétrica Piquete/Itajubá
17	050099	Administração da Produção
18	050101	Oficina de Usinagem
19	050102	Oficina de Metalurgia
20	050103	Tratamento Superficial
21	050104	Carpintaria
22	050105	Oficina de Montagem
23	050106	Embalagem
24	050107	Oficina de Cortes

d) A Unidade 168006 - Fábrica de Juiz de Fora é subdividida em centros de custos assim especificados:

Nº	Centro de Custo	Descrição
1	020001	Administração Geral
2	020009	Centro de Distribuição
3	020011	Manutenção Mecânica

4	020012	Manutenção Elétrica
5	020013	Manutenção Civil
6	020020	Administração Engenharia
7	020021	Engenharia de Produtos
8	020022	Engenharia de Processos
9	020026	Garantia da Qualidade
10	020040	Almoxarifado
11	020041	Preparação da Alimentação
12	020042	Ferramentaria
13	020099	Administração da Produção
14	020100	Produção Mecânica
15	020101	Usinagem CNC
16	020102	Outras Usinagens
17	020103	Oficina Forjaria
18	020104	Oficina de Tratamento Superficial
19	020105	Oficina de Pintura
20	020106	Carregamento de Munições
21	020107	Oficina de Montagem
22	020108	Carpintaria
23	020109	Cutelaria
24	020999	Custos Comuns p/Distribuição

e) A Unidade 168007 Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica é subdividida em centros de custos assim especificados:

Nº	Centro de Custo	Descrição
1	040001	Administração Geral
2	040009	Centro de Distribuição
3	040010	Manutenção Geral
4	040021	Engenharia de Produto
5	040023	Engenharia de Processos
6	040026	Garantia da Qualidade
7	040040	Almoxarifado
8	040041	Preparação da Alimentação
9	040042	Oficinas de Apoio
10	040099	Administração da Produção
11	040101	Oficina Mecânica
12	040102	Oficina de Tratamento Superficial
13	040103	Oficina de Montagem
14	040999	Custos Comuns p/Distribuição

f) A Unidade 168008 Fábrica da Estrela é subdividida em centros de custos assim especificados:

Nº	Centro de Custo	Descrição
1	060001	Administração Geral
2	060003	Rescisão a Pagar
3	060008	Patrimônio
4	060009	Centro de Distribuição
5	060011	Manutenção Mecânica
6	060012	Manutenção Elétrica
7	060013	Manutenção Civil
8	060015	Carpintaria
9	060020	Administração Engenharia
10	060021	Engenharia de Produtos
11	060022	Engenharia de Processos
12	060023	Engenharia de Projetos
13	060026	Garantia da Qualidade
14	060031	Vapor da UF1
15	060032	Vapor da UF2 (70% Estop/30% Pv. N)
16	060033	Vapor da UF3 (Carregamento)
17	060034	Vapor da UF3 (Iniciadores)
18	060040	Almoxarifado
19	060041	Preparação da Alimentação
20	060099	Administração da Produção
21	060100	Administração da UF-1
22	060101	RDX/Pentolite/Nitropenta/C
23	060200	Administração da UF-2
24	060201	Traçador
25	060202	Cordel Detonante
26	060203	Espoletim
27	060204	Estopim
28	060205	Pólvora Negra
29	060206	Retardo p/Cordel
30	060207	Não-Elétrico
31	060300	Administração de UF-3
32	060301	Booster
33	060302	Espoleta
34	060303	Estiramento
35	060304	Iniciadores
36	060305	Petardo
37	060400	Administração da UF-4
38	060401	Emulsão Explosiva
39	060402	Dinamite Granulada
40	060403	Booster
41	060405	Petardo
42	060999	Custos Comuns p/Distribuição

c. descrição sucinta do sistema informatizado de apuração dos custos:

O sistema corporativo informatizado para apuração de custos que a IMBEL utiliza é o Datasul.

d. práticas de tratamento e alocação utilizadas no âmbito das subunidades ou Unidades administrativas para geração de informações de custos:

A metodologia aplicada para a avaliação de seus estoques é o custo médio mensal por unidade de produção. Os custos de difícil mensuração de alocação são identificados por meio de rateio de número de funcionários, metragem de áreas e horas trabalhadas.

e. impactos observados na atuação da UPC, bem como no processo de tomada de decisões, que podem ser atribuídos à instituição do gerenciamento de custos:

Em 2019, não houve impactos significativos na gestão dos custos.

f. relatórios utilizados para análise de custos e tomada de decisão:

Os relatórios utilizados pela unidade jurisdicionada para análise dos custos e tomada de decisão são os Demonstrativos por centro de custos gerados pelo sistema corporativo Datasul juntamente com relatórios gerenciais das Diretorias Administrativo-Financeira e Industrial.

5.2.7. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

Para a IMBEL, responsabilidade ambiental é uma opção de gestão ética dos seus negócios, promovendo o equilíbrio entre as atividades industriais, o bem estar da força de trabalho da Empresa e das comunidades onde se localizam suas Unidades de Produção (UP). Por meio do aperfeiçoamento dos processos de produção, do aumento da eficiência energética, da atualização tecnológica contínua de seus processos de produção e de tratamento de resíduos e efluentes, de treinamentos e de projetos de conservação e preservação de ecossistemas, a IMBEL busca crescer, sempre, de forma sustentável.

Na Empresa ocorre a separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua destinação a associações e cooperativas de catadores, conforme dispõe o Decreto nº 5.940/2006 e as contratações realizadas observam os parâmetros estabelecidos no Decreto nº 7.746/2012.

A IMBEL possui Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), conforme dispõe o art. 16 do Decreto 7.746/2012, bem como uma Comissão gestora do PLS que foi constituída na forma do art. 6º da IN SLTI/MPOG 10, de 12 de novembro de 2012.

O PLS está formalizado de acordo com o art. 9º da IN SLTI/MPOG 10/2012, atendendo a todos os tópicos nele estabelecidos e seus resultados são publicados anualmente no site institucional da IMBEL: <http://www.imbel.gov.br/phocadownload/transparencia/gestao-corporativa/meio-ambiente/plano-de-gestao-de-logistica-sustentavel.pdf>.

5.2.7.1. Análise crítica da atuação da Unidade

Presente em 06 (seis) diferentes municípios brasileiros, a IMBEL se orgulha de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua e reconhece que a produção industrial de itens de defesa e segurança requer uma grande preocupação

com o tema ambiental. Dentre as iniciativas que demonstram a preocupação da IMBEL com a questão ambiental, destaca-se a existência e efetiva implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS). Ele estabelece as diretrizes para otimização da utilização de itens como papel e copos descartáveis utilizados no expediente diário, racionalização do consumo de água e de energia elétrica, além de medidas diversas para o aperfeiçoamento da sistemática de coleta seletiva de lixo, dos serviços de limpeza e conservação, da qualidade de vida no trabalho e da capacitação educacional.

O PLS da IMBEL foi criado respeitando o modelo da Agenda Ambiental da Administração Pública.

Atualmente as UP estão aprimorando o processo de separação de resíduos recicláveis, porém a maioria dos municípios onde estão instaladas as fábricas não possuem associações ou cooperativas de catadores, conforme dispõe o Decreto 5.940/2006.

Para reduzir riscos à saúde humana e ao meio ambiente, as operações contam com planos de ação de emergência e a força de trabalho frequenta, periodicamente, cursos de capacitação. A IMBEL possui um passivo ambiental que, gradativamente, vem sendo amortizado, por intermédio de uma série de projetos voltados para mitigar emissões de carbono, proteger ambientes, preservar espécies ameaçadas e conservar a biodiversidade.

6. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

6.1. DECLARAÇÃO DO CONTADOR GERAL

DECLARAÇÃO PLENA			
Denominação completa da UPC:		Código UG:	
Indústria de Material Bélico do Brasil		168002, 168003, 168004, 168005, 168006, 168007, 168008 e 168009	
Declaro que os demonstrativos contábeis constantes do SIAFI (Balanços Orçamentário, Financeiro e Patrimonial e as Demonstrações das Variações Patrimoniais), regidos pela Lei n.º 4.320/1964, relativos ao exercício de 2019, refletem adequada e integralmente a situação orçamentária, financeira e patrimonial da IMBEL. Os Demonstrativos do Fluxo de Caixa e do Resultado Econômico não estão disponibilizados no SIAFI. Estou ciente das responsabilidades civis e profissionais desta declaração.			
Local	Brasília - DF	Data	06/02/2020
Contador Responsável	Ingrid Tiane Pimentel dos Santos	CRC nº	DF 012551/O-9

6.2. TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

De acordo com a NBCT 16.9, que estabelece normas e procedimentos para o registro contábil da depreciação, amortização e exaustão, a IMBEL contabiliza seu patrimônio da seguinte maneira:

a) Bens Tangíveis: a IMBEL registra seus bens pelo custo de aquisição e/ou formação, deduzindo da depreciação acumulada. A depreciação é calculada pelo método linear, aplicando-se as taxas que refletem o tempo de vida útil econômica estimada dos bens e possíveis perdas por redução ao valor recuperável em obediência ao CPC 27-Imobilizado.

b) Bens Intangíveis: a IMBEL contabiliza seus Ativos Intangíveis com base no custo de aquisição e/ou formação, deduzidas a amortização acumulada e possíveis perdas por redução ao valor recuperável às taxas estabelecidas no CPC 04- Intangíveis.

c) Bens Exauríveis: a IMBEL não possui registros de bens que sofram exaustão em seu patrimônio.

Por ser uma empresa pública dependente do orçamento federal, a IMBEL encontra constantes dificuldades no que tange a conciliação entre os saldos dos sistemas SIAFI (Lei 4.320) e DATASUL (Lei 4.604) em virtude de lapso temporal, pois os registros são realizados com defasagem de um mês, tendo em vista que o SIAFI dispõe de um prazo muito curto para inclusões e ajustes dentro do mês de referência. A Empresa vem buscando no decorrer dos últimos exercícios utilizar um plano de contas no SIAFI similar ao seu plano utilizado para a contabilização sob a lei 6.404/76, visando facilitar a análise e também utilizar os mesmos cálculos realizados pelo sistema comercial. Com a implantação do NOVO PCASP (Plano de Contas Aplicado ao Setor Público) em 2015 a situação ficou mais amenizada, posto que o plano passasse a adotar a nomenclatura de contas mais aproximadas da realidade de uma empresa pública dependente.

6.3. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PREVISITAS PELA LEI n° 4.320/64



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

TÍTULO BALANÇO FINANCEIRO - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO 52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA
ORGÃO 52121 - COMANDO DO EXERCITO EXERCÍCIO 2019 PERÍODO Anual
SUPERIOR
EMIÇÃO 06/02/2020 VALORES EM UNIDADES DE REAL

INGRESSOS				DISPÊNDIOS			
ESPECIFICAÇÃO		2019	2018	ESPECIFICAÇÃO		2019	2018
Receitas Orçamentárias Ordinárias Vinculadas Previdência Social (RPPS) Alienação de Bens e Direitos Outros Recursos Vinculados a Fundos, Órgãos e Programas Recursos a Classificar (-) Deduções da Receita Orçamentária Transferências Financeiras Recebidas Resultantes da Execução Orçamentária Repasse Recebido Sub-repasse Recebido Independentes da Execução Orçamentária Transferências Recebidas para Pagamento de RP Movimentação de Saldos Patrimoniais Aporte ao RPPS Aporte ao RGPS Recebimentos Extraorçamentários Inscrição dos Restos a Pagar Processados Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados Outros Recebimentos Extraorçamentários Arrecadação de Outra Unidade Saldo do Exercício Anterior Caixa e Equivalentes de Caixa TOTAL			122.355.229,83	152.116.346,22	Despesas Orçamentárias		227.983.960,88
			-	1.700.216,84	Ordinárias		142.912.731,08
			128.073.617,59	154.436.627,93	Vinculadas		85.071.229,80
			-	-	Previdência Social (RPPS)		-
			2.470.406,86	3.412.034,20	Alienação de Bens e Direitos		2.170.575,21
			125.603.210,73	151.024.593,73	Outros Recursos Vinculados a Fundos, Órgãos e Programas		82.900.654,59
			-	-	Outros Recursos Vinculados a Fundos		1.493.367,42
			-5.718.387,76	-4.020.498,55	Recursos a Classificar		-
			552.183.182,23	623.148.621,34	Transferências Financeiras Concedidas		420.446.773,44
			539.368.475,65	596.346.340,83	Resultantes da Execução Orçamentária		410.551.348,68
			128.854.811,07	138.607.060,39	Repasse Concedido		37.684,10
			410.513.664,58	457.739.280,44	Sub-repasse Concedido		410.513.664,58
			12.814.706,58	26.802.280,51	Independentes da Execução Orçamentária		13.110.251,97
Transferências Recebidas para Pagamento de RP Movimentação de Saldos Patrimoniais Aporte ao RPPS Aporte ao RGPS Recebimentos Extraorçamentários Inscrição dos Restos a Pagar Processados Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados Outros Recebimentos Extraorçamentários Arrecadação de Outra Unidade Saldo do Exercício Anterior Caixa e Equivalentes de Caixa TOTAL			12.771.264,17	26.747.305,00	Transferências Concedidas para Pagamento de RP		9.895.424,76
			43.442,41	54.975,51	Movimento de Saldos Patrimoniais		9.267.301,05
			-	-	Aporte ao RPPS		628.123,71
			-	-	Aporte ao RGPS		-
			45.416.277,57	38.172.366,38	Pagamentos Extraorçamentários		36.482.677,72
			5.074.723,79	6.754.472,46	Pagamento dos Restos a Pagar Processados		6.754.472,46
			39.268.781,10	31.084.024,61	Pagamento dos Restos a Pagar Não Processados		29.220.528,65
			488.091,38	157.653,60	Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados		507.676,61
			584.681,30	176.215,71	Outros Pagamentos Extraorçamentários		-
			584.681,30	176.215,71	Saldo para o Exercício Seguinte		304.697.867,94
			269.656.590,35	195.981.602,51	Caixa e Equivalentes de Caixa		304.697.867,94
			269.656.590,35	195.981.602,51	TOTAL		989.611.279,98
			989.611.279,98	1.009.418.936,45			1.009.418.936,45



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

BALANÇO PATRIMONIAL - TODOS OS ORÇAMENTOS				
52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA				
52121 - COMANDO DO EXERCITO				
2019 PERÍODO Anual				
06/02/2020 VALORES EM UNIDADES DE REAL				
ATIVO		PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2019	2018	ESPECIFICAÇÃO	2019
2018	2019	2018	2019	2018
ATIVO CIRCULANTE	439.867.359,77	399.972.086,81	PASSIVO CIRCULANTE	51.785.285,38
Caixa e Equivalentes de Caixa	304.697.867,94	269.656.590,35	Obrigações Trabalh., Previd. e Assist. a Pagar a Curto Prazo	13.244.464,02
Créditos a Curto Prazo	41.656.696,88	37.036.278,73	Empréstimos e Financiamentos a Curto Prazo	-
Clientes	48.577.659,53	43.432.981,06	Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo	254.666,70
(-) Ajustes para Perdas em Créditos de Curto Prazo	-6.920.962,65	-6.396.702,33	Obrigações Fiscais a Curto Prazo	2.511.059,95
Demais Créditos e Valores a Curto Prazo	6.201.294,60	4.454.944,87	Obrigações de Reparação a Outros Entes	-
Investimentos e Aplicações Temporárias a Curto Prazo	-	-	Provisões a Curto Prazo	10.772.332,18
Estoques	87.311.500,35	88.824.272,86	Demais Obrigações a Curto Prazo	25.002.762,53
Ativos Não Financeiros Mantidos para Venda	-	-		
VPDs Pagas Antecipadamente	-	-		
ATIVO NÃO CIRCULANTE	131.220.283,03	148.310.622,49	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	3.579.012,55
Ativo Realizável a Longo Prazo	7.308.922,94	20.801.009,95	Obrigações Trabalh., Previd. e Assist. a Pag. de Longo Prazo	-
Demais Créditos e Valores a Longo Prazo	7.308.922,94	20.801.009,95	Empréstimos e Financiamentos a Longo Prazo	-
Estoques	-	-	Fornecedores e Contas a Pagar a Longo Prazo	-
Investimentos	2.302.641,70	2.302.641,70	Obrigações Fiscais a Longo Prazo	3.579.012,55
Participações Permanentes	2.002.938,21	2.002.938,21	Provisões a Longo Prazo	-
Participações Avaliadas p/Método da Equivalência Patrimonial	2.002.938,21	2.002.938,21	Demais Obrigações a Longo Prazo	-
Participações Avaliadas pelo Método de Custo	2.002.938,21	2.002.938,21	Resultado Diferido	-
Propriedades para Investimento	299.703,49	299.703,49	TOTAL DO PASSIVO EXIGÍVEL	55.364.297,93
Propriedades para Investimento	299.703,49	299.703,49		
(-) Depreciação Acumulada de Propriedades p/ Investimentos	-	-	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
(-) Redução ao Valor Rec. de Propriedades para Investimentos	-	-	ESPECIFICAÇÃO	2019
Investimentos do RPPS de Longo Prazo	-	-	Patrimônio Social e Capital Social	378.460.099,55
				378.460.099,55

Investimentos do RPPS de Longo Prazo	-	-	-	-
(-) Redução ao Valor Recuperável de Investimentos do RPPS	-	-	-	-
Demais Investimentos Permanentes	-	-	-	-
Demais Investimentos Permanentes	-	-	-	-
(-) Redução ao Valor Recuperável de Demais Invest. Perm.	-	-	-	-
Imobilizado	117.737.769,05	123.327.215,54	550.977,10	26.343.273,55
Bens Móveis	65.029.231,98	59.990.227,66	34.562.566,56	72.992.367,35
Bens Móveis	231.721.661,63	237.649.671,55	-34.561.368,52	-46.649.093,80
(-) Depreciação/Amortização/Exaustão Acum. de Bens Móveis	-166.692.429,65	-177.659.443,89	549.779,06	
(-) Redução ao Valor Recuperável de Bens Móveis	-	-	-	-
Bens Imóveis	52.708.537,07	63.336.987,88		480.610.999,25
Bens Imóveis	113.827.575,77	122.884.699,75		
(-) Depr./Amortização/Exaustão Acum. de Bens Imóveis	-61.119.038,70	-59.547.711,87		
(-) Redução ao Valor Recuperável de Bens Imóveis	-	-		
Intangível	3.870.949,34	1.879.755,30		
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
			515.723.344,87	

Softwares	1.887.709,02	1.079.625,55			
Softwares	4.860.812,99	4.451.112,45			
(-) Amortização Acumulada de Softwares	-2.973.103,97	-3.371.486,90			
(-) Redução ao Valor Recuperável de Softwares	-	-			
Marcas, Direitos e Patentes Industriais	1.983.240,32	800.129,75			
Marcas, Direitos e Patentes Industriais	3.904.924,42	2.641.038,23			
(-) Amortização Acumulada de Marcas, Direitos e Patentes Ind	-1.921.684,10	-1.840.908,48			
(-) Redução ao Valor Recuperável de Marcas, Direitos e Pat.	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Amortização Acumulada de Direito de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Redução ao Valor Recuperável Direito de Uso de Imóveis	-	-			
Diferido	-	-			
TOTAL DO ATIVO	571.087.642,80	548.282.709,30	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	571.087.642,80	548.282.709,30

QUADRO DE ATIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS E PERMANENTES

ATIVO		PASSIVO			
ESPECIFICAÇÃO		2019	2018	ESPECIFICAÇÃO	
ATIVO FINANCEIRO		310.809.507,96	271.898.390,25	PASSIVO FINANCEIRO	43.318.069,80
ATIVO PERMANENTE		260.278.134,84	276.384.319,05	PASSIVO PERMANENTE	60.896.692,59
				SALDO PATRIMONIAL	444.067.946,91

QUADRO DE COMPENSAÇÕES

ATIVO		PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO		2019	2018	2018
ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Ativos				
SALDO DOS ATOS POTENCIAIS ATIVOS		152.959.622,37	167.248.552,21	11.154.138,42
Execução dos Atos Potenciais Ativos		152.959.622,37	167.248.552,21	11.154.138,42
Garantias e Contragarantias Recebidas a Executar		590.898,64	774.656,03	-
Direitos Conveniados e Outros Instrumentos Congêneres a Rec.		1.612.415,94	3.332.331,81	250.000,00
Direitos Contratuais a Executar		150.756.307,79	163.141.564,37	10.904.138,42
Outros Atos Potenciais Ativos a Executar		-	-	-
TOTAL		152.959.622,37	167.248.552,21	11.154.138,42

DEMONSTRATIVO DO SUPERÁVIT/DÉFICIT FINANCEIRO APURADO NO BALANÇO PATRIMONIAL

DESTINAÇÃO DE RECURSOS	SUPERÁVIT/DÉFICIT FINANCEIRO
Recursos Ordinários	-13.205.592,03
Recursos Vinculados	272.951.161,96
Previdência Social (RPPS)	-
Receitas Financeiras	427,70
Alienação de Bens e Direitos	5.824.293,49
Outros Recursos Vinculados a Fundos, Órgãos e Programas	267.126.440,77
TOTAL	259.745.569,93



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

TÍTULO DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO 52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA
ORGÃO 52121 - COMANDO DO EXERCITO
SUPERIOR 2019
EXERCÍCIO Anual
PERÍODO 06/02/2020
EMIÇÃO
VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS			2019	2018
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS AUMENTATIVAS				
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria			757.299.257,58	773.474.516,03
Impostos			-	-
Taxas			-	-
Contribuições de Melhoria			-	-
Contribuições			-	-
Contribuições Sociais			-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico			-	-
Contribuição de Iluminação Pública			-	-
Contribuições de Interesse das Categorias Profissionais			-	-
Exploração e Venda de Bens, Serviços e Direitos			-	-
Venda de Mercadorias			93.099.659,94	120.654.246,72
Vendas de Produtos			346.154,84	612,00
Exploração de Bens, Direitos e Prestação de Serviços			88.310.931,95	119.567.804,08
Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras			16.129.589,20	13.138.371,00
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Concedidos			-	-
Juros e Encargos de Mora			12.398,10	5.631,03
Variações Monetárias e Cambiais			1.625.727,18	-
Descontos Financeiros Obtidos			-	-
Remuneração de Depósitos Bancários e Aplicações Financeiras			14.491.463,92	13.132.739,97
Aportes do Banco Central			-	-
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras			-	-
Transferências e Delegações Recebidas			557.683.689,35	623.576.588,49

Transferências Intragovernamentais	552.322.955,60	623.135.411,95
Transferências Intergovernamentais	-	-
Transferências das Instituições Privadas	-	-
Transferências das Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências de Consórcios Públicos	-	-
Transferências do Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada de Entes	-	-
Transferências de Pessoas Físicas	-	-
Outras Transferências e Delegações Recebidas	-	-
Valorização e Ganhos c/ Ativos e Desincorporação de Passivos		
Reavaliação de Ativos	5.360.733,75	441.176,54
Ganhos com Alienação	44.559.150,72	4.818.648,77
Ganhos com Incorporação de Ativos	1.930,50	0,03
Ganhos com Desincorporação de Passivos	2.092.283,18	3.042.570,30
Reversão de Redução ao Valor Recuperável	32.784.808,40	1.602.356,90
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	9.680.128,64	173.721,54
Variação Patrimonial Aumentativa a Classificar	-	-
Resultado Positivo de Participações	45.827.168,37	11.286.661,05
Operações da Autoridade Monetária	-	-
Reversão de Provisões e Ajustes para Perdas	-	83.792,53
Diversas Variações Patrimoniais Aumentativas	45.155.191,13	10.789.260,09
	671.977,24	413.608,43
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS		
Pessoal e Encargos	722.736.691,02	700.482.148,68
Remuneração a Pessoal	112.638.450,45	98.288.234,80
Encargos Patronais	84.174.184,91	72.801.778,55
Benefícios a Pessoal	25.222.902,03	23.458.466,65
Outras Var. Patrimoniais Diminutivas - Pessoal e Encargos	1.099.849,31	1.212.924,37
Benefícios Previdenciários e Assistenciais	2.141.514,20	815.065,23
Aposentadorias e Reformas	189.378,28	2.690.305,46
Pensões	16.161,59	2.525.267,01
Benefícios de Prestação Continuada	151.216,69	159.538,45
Benefícios Eventuais	-	-
Políticas Públicas de Transferência de Renda	-	-
Outros Benefícios Previdenciários e Assistenciais	22.000,00	5.500,00
Uso de Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo	66.476.820,61	65.066.162,76
Uso de Material de Consumo	17.277.350,53	12.237.807,34
Serviços	37.179.983,33	41.896.915,89
Depreciação, Amortização e Exaustão	12.019.486,75	10.931.439,53
Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	690.050,98	7.267,03
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Obtidos	-	-
Juros e Encargos de Mora	685.578,12	104,13
Variações Monetárias e Cambiais	-	-

Descontos Financeiros Concedidos	4.472,86	7.162,90
Aportes ao Banco Central	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	-	-
Transferências e Delegações Concedidas	420.991.511,82	471.421.884,91
Transferências Intragovernamentais	420.449.712,09	471.028.361,95
Transferências Intergovernamentais	-	-
Transferências a Instituições Privadas	-	-
Transferências a Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências a Consórcios Públicos	-	-
Transferências ao Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada a Entes	-	-
Outras Transferências e Delegações Concedidas	541.799,73	393.522,96
Desvalorização e Perda de Ativos e Incorporação de Passivos	57.542.086,72	3.605.700,81
Reavaliação, Redução a Valor Recuperável e Ajustes p/ Perdas	12.540.640,34	1.131.620,48
Perdas com Alienação	-	76.740,91
Perdas Involuntárias	-	-
Incorporação de Passivos	11.427.230,14	173.721,54
Desincorporação de Ativos	33.574.216,24	2.223.617,88
Tributárias	36.337.218,30	51.792.025,66
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria	19.807.735,28	37.567.409,62
Contribuições	16.529.483,02	14.224.616,04
Custo - Mercadorias, Produtos Vend. e dos Serviços Prestados	21.489.508,85	1.465.305,62
Custo das Mercadorias Vendidas	3.272.603,76	1.465.305,62
Custos dos Produtos Vendidos	18.216.905,09	-
Custo dos Serviços Prestados	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	6.381.665,01	6.145.261,63
Premiações	-	-
Resultado Negativo de Participações	-	-
Operações da Autoridade Monetária	-	-
Incentivos	-	-
Subvenções Econômicas	-	-
Participações e Contribuições	-	-
Constituição de Provisões	6.200.536,26	6.059.246,24
Diversas Variações Patrimoniais Diminutivas	181.128,75	86.015,39
RESULTADO PATRIMONIAL DO PERÍODO	34.562.566,56	72.992.367,35

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUALITATIVAS		
	2019	2018



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

TÍTULO BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO 52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA
ORGÃO 52121 - COMANDO DO EXERCITO
SUPERIOR 2019
EXERCÍCIO Anual
PERÍODO 06/02/20
EMIÇÃO
VALORES EM UNIDADES DE REAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
RECEITAS CORRENTES	81.697.870,00	81.697.870,00	119.923.138,97	38.225.268,97
Receitas Tributárias	-	-	-	-
Impostos	-	-	-	-
Taxas	-	-	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-	-	-
Receitas de Contribuições	-	-	-	-
Contribuições Sociais	-	-	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-	-	-
Cont. Entidades Privadas de Serviço Social Formação Profis.	-	-	-	-
Receita Patrimonial	9.273.678,00	9.273.678,00	15.377.917,47	6.104.239,47
Exploração do Patrimônio Imobiliário do Estado	924.445,00	924.445,00	887.651,59	-36.793,41
Valores Mobiliários	8.349.233,00	8.349.233,00	14.490.265,88	6.141.032,88
Delegação de Serviços Públicos	-	-	-	-
Exploração de Recursos Naturais	-	-	-	-
Exploração do Patrimônio Intangível	-	-	-	-
Cessão de Direitos	-	-	-	-
Demais Receitas Patrimoniais	-	-	-	-
Receita Agropecuária	-	-	-	-
Receita Industrial	72.368.013,00	72.368.013,00	102.847.417,58	30.479.404,58
Receitas de Serviços	-	-	1.622.994,90	1.622.994,90

Serviços Administrativos e Comerciais Gerais	-	-	-	-
Serviços e Atividades Referentes à Navegação e ao Transporte	-	-	-	-
Serviços e Atividades Referentes à Saúde	-	-	-	-
Serviços e Atividades Financeiras	-	-	-	-
Outros Serviços	-	-	1.622.994,90	1.622.994,90
Transferências Correntes	-	-	-	-
Outras Receitas Correntes	56.179,00	56.179,00	74.809,02	18.630,02
Multas Administrativas, Contratuais e Judiciais	-	-	11.243,83	11.243,83
Indenizações, Restituições e Ressarcimentos	56.179,00	56.179,00	63.565,19	7.386,19
Bens, Direitos e Valores Incorporados ao Patrimônio Público	-	-	-	-
Demais Receitas Correntes	-	-	-	-
RECEITAS DE CAPITAL	2.170.576,00	2.170.576,00	2.432.090,86	261.514,86
Operações de Crédito	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Alienação de Bens	2.170.576,00	2.170.576,00	2.432.090,86	261.514,86
Alienação de Bens Móveis	64.225,00	64.225,00	190.525,00	126.300,00
Alienação de Bens Imóveis	2.106.351,00	2.106.351,00	2.241.565,86	135.214,86
Alienação de Bens Intangíveis	-	-	-	-
Amortização de Empréstimos	-	-	-	-
Transferências de Capital	-	-	-	-
Outras Receitas de Capital	-	-	-	-
Integralização do Capital Social	-	-	-	-
Resultado do Banco Central do Brasil	-	-	-	-
Remuneração das Disponibilidades do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Resgate de Títulos do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Demais Receitas de Capital	-	-	-	-
RECURSOS ARRECADADOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-	-	-
SUBTOTAL DE RECEITAS	83.868.446,00	83.868.446,00	122.355.229,83	38.486.783,83
REFINANCIAMENTO	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	83.868.446,00	83.868.446,00	122.355.229,83	38.486.783,83
DEFICIT	-	-	105.628.731,05	105.628.731,05
TOTAL	83.868.446,00	83.868.446,00	227.983.960,88	144.115.514,88

DETALHAMENTO DOS AJUSTES NA PREVISÃO ATUALIZADA	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Superávit Financeiro	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Excesso de Arrecadação	-	-	-
Créditos Cancelados Líquidos	-	-	-

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
DESPESAS CORRENTES	231.280.666,00	233.474.158,00	213.464.938,23	181.937.464,67	176.864.000,88	20.009.219,77
Pessoal e Encargos Sociais	123.229.435,00	110.818.971,00	95.834.758,27	95.834.758,27	91.110.756,69	14.984.212,73
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	108.051.221,00	122.655.187,00	117.630.179,96	86.102.706,40	85.753.244,19	5.025.007,04
DESPESAS DE CAPITAL	13.115.518,00	14.115.518,00	14.519.022,65	6.777.715,11	6.776.455,11	-403.504,65
Investimentos	13.115.518,00	14.115.518,00	14.519.022,65	6.777.715,11	6.776.455,11	-403.504,65
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	-	-	-	-	-	-
RESERVA DO RPPS	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL DAS DESPESAS	244.396.174,00	247.589.676,00	227.983.960,88	188.715.179,78	183.640.455,99	19.605.715,12
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA / REFINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Interna	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Externa	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	244.396.174,00	247.589.676,00	227.983.960,88	188.715.179,78	183.640.455,99	19.605.715,12
TOTAL	244.396.174,00	247.589.676,00	227.983.960,88	188.715.179,78	183.640.455,99	19.605.715,12

ANEXO 1 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO DOS RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	LIQUIDADOS	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	2.377.382,50	27.399.186,05	24.833.283,37	24.827.650,59	358.663,60	4.590.254,36

Pessoal e Encargos Sociais	31.904,76	19.522,42	19.522,42	19.522,42	31.904,76	0,00
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	2.345.477,74	27.379.663,63	24.813.760,95	24.808.128,17	326.758,84	4.590.254,36
DESPESAS DE CAPITAL	3.081.645,23	3.684.838,56	4.392.878,06	4.392.878,06	244.386,72	2.129.219,01
Investimentos	3.081.645,23	3.684.838,56	4.392.878,06	4.392.878,06	244.386,72	2.129.219,01
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5.459.027,73	31.084.024,61	29.226.161,43	29.220.528,65	603.050,32	6.719.473,37

ANEXO 2 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS E NÃO PROCESSADOS LIQUIDADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES					
Pessoal e Encargos Sociais	-	6.754.472,46	6.754.472,46	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	3.999.782,36	3.999.782,36	-	-
Outras Despesas Correntes	-	-	-	-	-
DESPESAS DE CAPITAL	-	2.754.690,10	2.754.690,10	-	-
Investimentos	-	-	-	-	-
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-
TOTAL	-	6.754.472,46	6.754.472,46	-	-



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

TÍTULO DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO 52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA
ORGÃO
SUPERIOR 52121 - COMANDO DO EXERCITO
EXERCÍCIO 2019
PERÍODO Anual
EMISSÃO 06/02/2020
VALORES EM UNIDADES DE REAL

	2019	2018
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	43.778.519,90	83.379.941,31
INGRESSOS	673.179.093,88	772.222.007,97
Receitas Derivadas e Originárias	119.923.138,97	148.739.517,32
Receita Tributária	-	-
Receita de Contribuições	-	-
Receita Patrimonial	887.651,59	993.980,29
Receita Agropecuária	-	-
Receita Industrial	102.847.417,58	134.400.520,15
Receita de Serviços	1.622.994,90	-
Remuneração das Disponibilidades	14.490.265,88	13.132.739,97
Outras Receitas Derivadas e Originárias	74.809,02	212.276,91
Transferências Correntes Recebidas	-	-
Intergovernamentais	-	-
Dos Estados e/ou Distrito Federal	-	-
Dos Municípios	-	-
Intragovernamentais	-	-
Outras Transferências Correntes Recebidas	-	-
Outros Ingressos Operacionais	553.255.954,91	623.482.490,65
Ingressos Extraorçamentários	488.091,38	157.653,60
Transferências Financeiras Recebidas	552.183.182,23	623.148.621,34
Arrecadação de Outra Unidade	584.681,30	176.215,71
DESEMBOLSOS	-629.400.573,98	-688.842.066,66
Pessoal e Demais Despesas	-161.478.160,36	-162.662.934,90
Legislativo	-	-
Judiciário	-	-

Essencial à Justiça	-	-	-
Administração	-	-	-
Defesa Nacional	-154.580.223,42	-	-153.895.961,27
Segurança Pública	-	-	-
Relações Exteriores	-	-	-
Assistência Social	-	-	-
Previdência Social	-	-	-
Saúde	-	-	-
Trabalho	-	-	-
Educação	-	-	-
Cultura	-	-	-
Direitos da Cidadania	-	-	-
Urbanismo	-	-	-
Habituação	-	-	-
Saneamento	-	-	-
Gestão Ambiental	-	-	-
Ciência e Tecnologia	-1.103.431,15	-	-1.310.558,37
Agricultura	-	-	-
Organização Agrária	-	-	-
Indústria	-	-	-
Comércio e Serviços	-	-	-
Comunicações	-	-	-
Energia	-	-	-
Transporte	-	-	-
Desporto e Lazer	-	-	-
Encargos Especiais	-5.794.505,79	-	-7.456.415,26
(+/-) Ordens Bancárias não Sacadas - Cartão de Pagamento	-	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-
Juros e Correção Monetária da Dívida Interna	-	-	-
Juros e Correção Monetária da Dívida Externa	-	-	-
Outros Encargos da Dívida	-	-	-
Transferências Concedidas	-46.967.963,57	-	-54.867.635,38
Intergovernamentais	-	-	-
A Estados e/ou Distrito Federal	-	-	-
A Municípios	-	-	-
Intragovernamentais	-46.967.963,57	-	-54.867.635,38
Outras Transferências Concedidas	-	-	-
Outros Desembolsos Operacionais	-420.954.450,05	-	-471.311.496,38
Dispendios Extraorçamentários	-507.676,61	-	-213.026,13
Transferências Financeiras Concedidas	-420.446.773,44	-	-471.098.470,25
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	-8.737.242,31	-	-9.704.953,47
INGRESSOS	2.432.090,86	-	3.376.828,90
Alienação de Bens	2.432.090,86	-	3.376.828,90

Amortização de Empréstimos e Financiamentos Concedidos			-	-
Outros Ingressos de Investimentos			-	-
DESEMBOLSOS				
Aquisição de Ativo Não Circulante		-11.169.333,17	-	-13.081.782,37
Concessão de Empréstimos e Financiamentos		-5.602.587,31	-	-7.785.130,33
Outros Desembolsos de Investimentos		-5.566.745,86	-	-5.296.652,04
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO			-	-
INGRESSOS				
Operações de Crédito			-	-
Integralização do Capital Social de Empresas Estatais			-	-
Transferências de Capital Recebidas			-	-
Intergovernamentais			-	-
Dos Estados e/ou Distrito Federal			-	-
Dos Municípios			-	-
Intragovernamentais			-	-
Outras Transferências de Capital Recebidas			-	-
Outros Ingressos de Financiamento			-	-
DESEMBOLSOS			-	-
Amortização / Refinanciamento da Dívida			-	-
Outros Desembolsos de Financiamento			-	-
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		35.041.277,59	73.674.987,84	
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA INICIAL		269.656.590,35	195.981.602,51	
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA FINAL		304.697.867,94	269.656.590,35	



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

TÍTULO DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO 52221 - INDÚSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL - EMPRESA PÚBLICA COMERCIAL E FINANCEIRA
ORGÃO 52121 - COMANDO DO EXERCITO

EXERCÍCIO 2019

EMIÇÃO 06/02/2020

PERÍODO DEZ(Encerrado)
VALORES EM UNIDADES DE REAL

Especificação	Patrimônio/ Capital Social	Adiant. para Futuro Aumento de Capital (AFAC)	Reserva de Capital	Reservas de Lucros	Demais Reservas	Resultados Acumulados	Ajustes de Avaliação Patrimonial	Ações/Cotas em Tesouraria	Total
Saldo Inicial do Exercício 2018	378.460.099,55	-	-	-	-	28.798.173,14	359.287,49	-	407.617.560,18
Varição Cambial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustes de Exercícios Anteriores	-	-	-	-	-	-	-359.287,49	-	-359.287,49
Aumento/Redução de Capital	-	-	-	-	-	359.287,49	-	-	359.287,49
Resgate/Reemissão de Ações e Cotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Const./Realiz. da Reserva de Reavaliação de Ativos	-	-	-	-	-	1.071,72	-	-	1.071,72
Ajuste de Avaliação Patrimonial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado do Exercício	-	-	-	75.807.626,15	-	72.992.367,35	-	-	72.992.367,35
Constituição/Reversão de Reservas	-	-	-	-	-	75.807.626,15	-	-	-
Dividendos/Juros sobre Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisão Tributária - IR/CS s/ Res. de Reavaliação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Fusão, Cisão e Incorporação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final do Exercício 2018	378.460.099,55	-	-	75.807.626,15	-	26.343.273,55	-	-	480.610.999,25

Especificação	Patrimônio/ Capital Social	Adiant. para Futuro Aumento de Capital (AFAC)	Reserva de Capital	Reservas de Lucros	Demais Reservas	Resultados Acumulados	Ajustes de Avaliação Patrimonial	Ações/Cotas em Tesouraria	Total
---------------	-------------------------------	--	-----------------------	-----------------------	--------------------	--------------------------	--	---------------------------------	-------

Saldo Inicial do Exercício 2019	378.460.099,55	-	-	75.807.626,15	-	26.343.273,55	-	-	480.610.999,25
Variação Cambial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustes de Exercícios Anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento/Redução de Capital	-	-	-	-	-	29.512.931,39	-	-	29.510.997,64
Resgate/Reemissão de Ações e Cotas	-	-	-	-	-	-	-	-	1.933,75
Const./Realiz. da Reserva de Reavaliação de Ativos	-	-	-	-	-	252.223,15	-	-	252.223,15
Ajuste de Avaliação Patrimonial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado do Exercício	-	-	-	-	-	34.562.566,56	-	-	34.562.566,56
Constituição/Reversão de Reservas	-	-	-	60.904.642,07	-	-	-	-	-29.215.375,48
Dividendos/Juros sobre Capital Próprio	-	-	-	-	-	90.120.017,55	-	-	-
Provisão Tributária - IR/CS s/ Res. de Reavaliação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldos de Fusão, Cisão e Incorporação	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adiantamento para Futuro Aumento de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final do Exercício 2019	378.460.099,55	-	-	136.712.268,22	-	550.977,10	-	-	515.723.344,87

6.4. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS PREVISTAS PELA LEI nº 6.404/76 E NOTAS EXPLICATIVAS

Link: <https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/109-demonstracoes-contabeis?download=2310:demonstracoes-contabeis-2019>; ou <https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/109-demonstracoes-contabeis> (Demonstrações Contábeis 2019).

6.5. INFORMAÇÕES SOBRE A CONFORMIDADE CONTÁBIL

a. Descrição sucinta do processo de verificação da conformidade contábil no âmbito da UPC, identificando a instância responsável pela realização de tal conformidade e as Unidades gestoras executoras do SIAFI e fazendo referência à observância da segregação de função no processo de registro da conformidade:

Quadro 33 – Processo de verificação da conformidade contábil

Processo de verificação da conformidade contábil:	
Responsável Conformidade Contábil:	UG Setorial Contábil Nome: Ingrid Tiane Pimentel dos Santos Código: 168009
Unidades Gestoras Executoras (UGE):	“168002 – Setorial Orçamentária e Financeira” “168003 – UA” “168004 – FPV” “168005 – FI” “168006 – FJF” “168007 – FMCE” “168008 – FE”

Fonte: SIAFI/IMBEL

b. Informações sobre a quantidade de ocorrências em cada uma das classificações, alerta ou ressalva, observadas durante o exercício:

Quadro 34 – Quantidade de ocorrências observadas no exercício

Classificação das Ocorrências Contábeis	Quantidade de ocorrências observadas no exercício
Alerta	00
Ressalva	04
Total	04

Fonte: SIAFI/IMBEL

c. Descrição de ocorrência não sanada até o final do exercício de referência do relatório de gestão, indicando as justificativas da não regularização:

Todas as ocorrências foram sanadas.

7. OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES

7.1. INFORMAÇÕES SOBRE DESPESAS COM AÇÕES DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

7.1.1. Despesas com Publicidade

Quadro 35 - Despesas com Publicidade

Publicidade	Programa/Ação orçamentária	Valores empenhados	Valores pagos
Institucional	2108/2000	0	0
Legal	2108/2000	109.682	89.731
Mercadológica	2108/2000	299.186	294.886
Utilidade pública	-	0	0

Fonte: Tesouro Gerencial/IMBEL

Nota: Do total pago **R\$ 36.019** corresponde a valores inscritos em RPNP.

- A publicidade legal tem por objetivo dar transparência aos atos oficiais emitidos pela IMBEL. A partir de abril as publicações na Imprensa Nacional foram processadas com o pagamento por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED) realizado entre o Exército Brasileiro e aquele órgão.

- A IMBEL utiliza a publicidade mercadológica visando apresentar seu portfólio de produtos em congressos, exposições, feiras e eventos de defesa, a fim de consolidar sua marca no cenário nacional e internacional como Empresa Estratégica de Defesa e Segurança.

7.1.2. Informações sobre Contratos Firmados com Agências Prestadoras de Serviços de Publicidade e Propaganda

No ano de 2019, não houve contratos firmados com agências prestadoras de serviços de publicidade e propaganda.

7.1.3. Análise Circunstanciada

7.1.3.1 As despesas com eventos da Diretoria de Mercado (DRMER) são realizadas por intermédio do Plano Interno (PI) - B1DAATSDMERC do orçamento empresarial. Abrangem os seguintes eventos da DRMER:

7.1.3.1.1 Confecção de materiais publicitário e promocional como embalagens, *folders*, *banners*, catálogos impressos e digitais, manuais técnicos e operacionais dos produtos constantes do portfólio da IMBEL.

7.1.3.1.2 Participação em feiras e eventos de promoção comercial com os seguintes objetivos: promover a Empresa e a consolidação da Marca “IMBEL - Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808”; promover e divulgar o portfólio de produtos e serviços IMBEL; apresentar o portfólio de produtos e serviços IMBEL aos públicos-alvo institucionais de Defesa e Segurança e privado, tanto dos mercados interno como do externo; ampliar a percepção do valor dos produtos e serviços IMBEL; possibilitar aos clientes institucionais e privados maior contato com os produtos

IMBEL; estabelecer e aprofundar ligações com fabricantes, fornecedores, representantes autorizados e potenciais clientes nacionais e internacionais; estreitar laços comerciais e de confiança com os representantes comerciais da IMBEL; efetuar atividades de *benchmarking*; contribuir com o Ministério da Defesa e com o Comando do Exército no exercício da diplomacia militar; e somar esforços com os demais agentes da Base Industrial de Defesa, no sentido da Defesa e Segurança do Mercado Interno Brasileiro - **Patrimônio Nacional** - como instituído no Art. 219 da Constituição Federal/1988. As participações poderão ocorrer nas seguintes modalidades: Feiras Internacionais de Defesa e/ou Segurança – FIDS; Feiras Nacionais de Defesa e/ou Segurança – FNDS; Eventos de Divulgação de Produtos IMBEL – EDPI; Missões Comerciais de Divulgação de Produtos IMBEL – MCDP; Missões Comerciais de Entrega de Produtos Novos – MCEPN; e Missões de Representação e Marketing – MRM.

7.1.3.1.3 O processo representativo/comercial referente à Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança - ABIMDE, comportando a anuidade e a emissão com economicidade de Declarações de Exclusividades dos Produtos IMBEL, necessárias à comercialização dos citados produtos junto aos clientes institucionais, em especial dos segmentos de Defesa e de Segurança.

7.1.3.1.4 Ações de prospecção de mercado com vistas a coleta de informações sobre os Mercados de Defesa e Segurança.

7.1.3.2 No ano de 2019, o dispêndio foi de R\$ 456.775,12, sendo que R\$ 352.332,16 (77,14%) na realização de feiras e eventos, conforme Tabela 4; R\$ 52.304,72 (11,45%) para elaboração de material publicitário, conforme Tabela 5 e R\$ 52.138,24 (11,41%) com processo representativo/comercial referente à Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança – ABIMDE, conforme Tabela 6.

Tabela 4 - Despesas com feiras e eventos

Diretoria de Mercado

Filtro do relatório:
((Item Informação) = 28: DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO) E ((Órgão UGE) = 52221:INDUSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL) E ((Mês Lançamento) = JAN/2019, MAR/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUN/2019, JUL/2019, AGO/2019, SET/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019)

Filtro de exibição:
PI (((Código PI)) = "BIDAATSMERC"

Páginas:
Métrica: Movim. Líquido - R\$ (Item Informação)

20/1/2020

PI	Favorecido NE CCor	Fonte Recursos	Natureza Despesa Detalhada	Nota Empenho CCor	Item Informação	29 DESPESAS EMPENHADA S (CONTROLE EMPENHO)
	56917325791	AYRTON PEREIRA RIPEL	33909302	RESTITUICOES	168003165012019NE000370	68,30
	49005198768	CELESTINO KENYU KANEGUSUKU	33909302	RESTITUICOES	168003165012019NE000359	94,40
	83931113000138	CENTRO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA	33903922	EXPOSICOES, CONGRESSOS E CONFERENCIAS	168003165012019NE000240	11.000,00
	21096929015	CESAR LOURENCO BOTTI	33909302	RESTITUICOES	168003165012019NE000174	156,00
			33903912	LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	168003165012019NE000020	1.056,00
			33903918	SERVICOS DE ESTACIONAMENTO DE VEICULOS	168003165012019NE000020	528,00
			33903922	EXPOSICOES, CONGRESSOS E CONFERENCIAS	168003165012019NE000020	235.740,00
			33903943	SERVICOS DE ENERGIA ELETRICA	168003165012019NE000020	7.275,00
			33903959	SERVICOS DE AUDIO, VIDEO E FOTO	168003165012019NE000020	680,00
	10432341000190	CLARION EVENTS BRASIL EXIBICOES E FIBRAS LTDA	33903969	SEGUROS EM GERAL	168003165012019NE000020	510,06
			33903977	VIGILANCIA OSTENSIV A/MONITORADA/RASTREAMENTO	168003165012019NE000020	2.530,00
			33903978	LIMPEZA E CONSERVACAO	168003165012019NE000020	1.780,00
			33903979	SERV. DE APOIO ADMIN., TECNICO E OPERACIONAL	168003165012019NE000020	1.155,00
			33903912	LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	168003165012019NE000232	1.700,00
	01499056000100	FOLHA STANDS SINALIZACAO E MONTAGEM LTDA. - EPP	33903914	LOCACAO DE BENS MOV. OUT NATUREZAS E INSTANCIAS	168003165012019NE000232	1.800,00
			33903962	SERVICOS DE PRODUCAO INDUSTRIAL	168003165012019NE000232	2.500,00
	11020389000153	MAM RIBEIRO COMERCIO DE ALIMENTOS	33903007	GENEROS DE ALIMENTACAO	168003165012019NE000021	663,20
			33903912	LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	168003165012019NE000119	1.940,00
			33903914	LOCACAO DE BENS MOV. OUT NATUREZAS E INSTANCIAS	168003165012019NE000311	1.165,00
	28411507000157	PB EVENTOS LTDA		LOCACAO DE BENS MOV. OUT NATUREZAS E INSTANCIAS	168003165012019NE000119	1.110,00
			33903922	EXPOSICOES, CONGRESSOS E CONFERENCIAS	168003165012019NE000119	3.120,00
					168003165012019NE000311	32.209,00
			33903962	SERVICOS DE PRODUCAO INDUSTRIAL	168003165012019NE000119	7.327,80
					168003165012019NE000119	4.039,20
	05325196000195	UB BRASIL EVENTOS LTDA	33903923	FESTIVIDADES E HOMENAGENS	168003165012019NE000311	2.905,20
					168003165012019NE000019	29.520,00
						352.332,16

FONTE: TESOUREO GERENCIAL - SIAFI

Tabela 5 - Despesas com material publicitário

Diretoria de Mercado

Filtro do relatório:
({Item Informação}) = 28:DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO) E ({Órgão UGE}) = 52221:INDUSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL E ({Mês Lançamento}) = JAN/2019, FEV/2019, MAR/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUN/2019, JUL/2019, AGO/2019, SET/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019)

Filtro de exibição:
PI ({Código PI}) = "BIDAATSMERC"

Páginas:
Métrica: Movim. Líquido - R\$ (Item Informação)

20/1/2020

PI	Favorecido NE CCor	Fonte Recursos	Natureza Despesa Detalhada	Nota Empenho CCor	Item Informação	29 DESPESAS EMPENHADA S (CONTROLE EMPENHO)
	10432571000159 COPA TT COMERCIO E SERVICOS PERSONALIZADOS LTDA	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903962 SERVICOS DE PRODUCAO INDUSTRIAL	168003165012019NEB00011		7.796,00
	0172304000190 EGF EDITORA GRAFICA FATOR EBRELI	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903963 SERVICOS GRAFICOS E EDITORIAIS	168003165012019NEB00383		4.300,00
	26824426000153 GALAXY BRINDES E SERVICOS EBRELI	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903962 SERVICOS DE PRODUCAO INDUSTRIAL	168003165012019NEB00008		9.500,00
	04875554000193 GRAFICA E EDITORA ROSSETTO EBRELI	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903963 SERVICOS GRAFICOS E EDITORIAIS	168003165012019NEB00007		3.170,00
	32909319000120 MARINA - ARTES GRAFICAS E EDITORA LTDA - ME	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903963 SERVICOS GRAFICOS E EDITORIAIS	168003165012019NEB00010		8.200,00
			33904708 IMPOSTO S/SERVICOS DE QUA LOQUER NATUREZA- ISSION	168003165012019NEB000243		408,72
			33903959 SERVICOS DE AUDIO, VIDEO E FOTO	168003165012019NEB00012		140,00
	22705710000150 PRESS SERVICOS PERSONALIZADOS LTDA	50 RECURSOS NAO-FINANCIEROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33903962 SERVICOS DE PRODUCAO INDUSTRIAL	168003165012019NEB00012		2.980,00
						15.810,00
						52.304,72

FONTE: TESOUREO GERENCIAL - SIAFI

Tabela 6 - Despesas com ABIMDE

Diretoria de Mercado

Filtro do relatório:
({{Item Informação}} = 28:DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO) E ({{Órgão UGE}} = 52221:INDUSTRIA DE MATERIAL BELICO DO BRASIL) E ((Mês Lançamento) = JAN/2019, MAR/2019, ABR/2019, MAI/2019, JUN/2019, JUL/2019, AGO/2019, SET/2019, OUT/2019, NOV/2019, DEZ/2019)

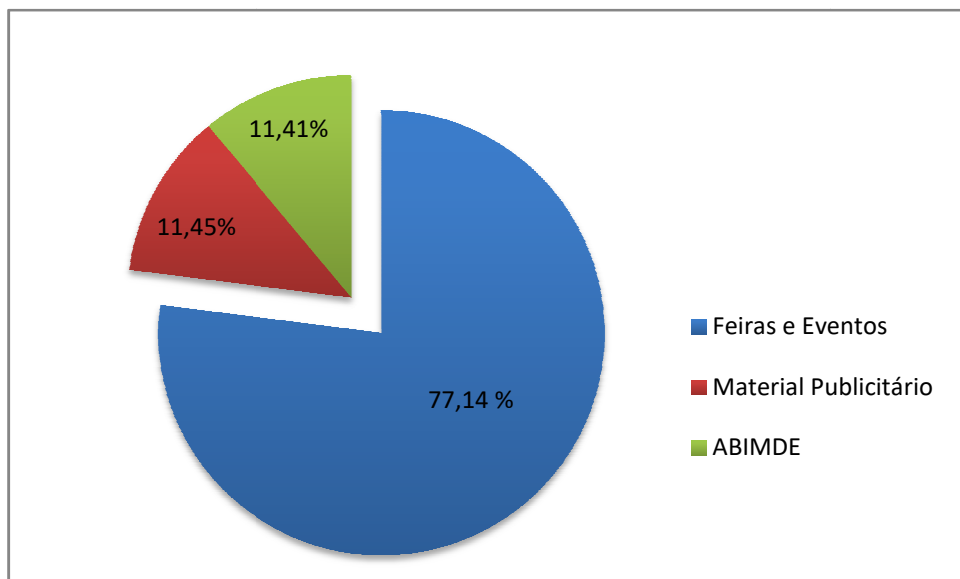
Filtro de exibição:
PI ({{Código PI}} = "BIDAATSMERC"

Páginas:
Métrica: Movim. Líquido - R\$ (Item Informação)
20/1/2020

PI	Favorecido NE CCor	Fonte Recursos	Natureza Despesa Detalhada	Nota Empenho CCor	Item Informação	29
						DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)
	55616429000108 ASSOCIACAO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DE MATERIAIS DE DE	50 RECURSOS NAO-FINANCEIROS DIRETAM. ARRECA DA DOS	33904710 TAXAS	168003165012019NEB00038		35.001,75
				168003165012019NEB00231		2.086,99
				168003165012019NEB00291		15.049,50
						52.138,24

FONTE: TESOURO GERENCIAL - SIAFI

Figura 14 – Despesas com eventos da Diretoria de Mercado - DRMER
PI B1DAATSMERC 2019



Fonte: DPRME/DRMER/IMBEL

7.1.3.3 Em 2019, devido às restrições orçamentárias, a IMBEL deixou de participar das feiras internacionais fora do Brasil, ficando, assim, a sua participação restrita a exposições de Produtos de Defesa por ocasião de visitas de autoridades estrangeiras ao Comando do Exército e aos eventos abaixo mencionados:

- **LAAD DEFENCE & SECURITY 2019** – 02 a 05 de abril – RIOCENTRO - Rio de Janeiro/RJ;
- **CONFERÊNCIA DE SIMULAÇÃO E TECNOLOGIA MILITAR - CSTM/2019** – 25 a 27 de junho - CENTRO INTERNACIONAL DE CONVENÇÕES DO BRASIL – CICB – Brasília/DF;
- **ESTÁGIO SETORIAL DE TIRO DO COTER** - 21 de agosto - Estande de Tiro Gen. Darcy Lázaro - Brasília/DF;
- **SEMANA DO SOLDADO** - 23 a 26 de agosto - Praça dos Cristais/SMU – Brasília/DF;
- **CAFÉ COM TIRO (MISSÃO COMERCIAL COM TIRO ASSISTIDO)** - 26 a 30 de agosto - Estande de Tiro Gen. Darcy Lázaro - Brasília/DF;
- **SC EXPO DEFENSE – FEIRA DE TECNOLOGIAS E PRODUTOS DE DEFESA E MISSÃO COMERCIAL COM TIRO ASSISTIDO** - 27 a 29 de setembro - Base Aérea de Florianópolis - Florianópolis/SC;
- **X SIMPÓSIO DE OFICIAIS DE MATERIAL BÉLICO DA PM** - 21 a 25 de outubro - Fortaleza/CE;
- **COMPETIÇÃO DE TIRO ALUSIVA AOS 60 ANOS DO MATERIAL BÉLICO** - 24 de outubro - Estande de Tiro Gen. Darcy Lázaro - Brasília/DF;

- **AMAZON SECURITY & DEFENCE EXHIBITION - ASDX** - 12 a 14 de novembro - Centro de Convenções Hangar Amazônia - Belém/PA;
- **COMPETIÇÃO DE TIRO ALUSIVA AO DIA DO EXÉRCITO PERUANO** - 04 de dezembro - Estande de Tiro Gen. Darcy Lázaro - Brasília/DF;
- **VISITA DO MINISTRO DA INFRAESTRUTURA À FMCE** – 12 de dezembro – FMCE – Rio de Janeiro/RJ.

7.2. INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA

Sistema de Contratação: Por se tratar de serviços comuns, foi realizada a modalidade de Pregão Eletrônico nº 02/2019-IMBEL.

Empresa Vencedora: CNPJ 07.791.963/0001-08 **STAFF AUDITORIA & ASSESSORIA EPP.**

Remuneração pelo Contrato: o valor final do Pregão ficou em **R\$ 29.890,00 (vinte e nove mil oitocentos e noventa reais)**, pagos em 7(sete) parcelas, conforme cronograma físico financeiro abaixo, constante do Termo de Referência e Contrato:

Quadro 36 - Prazos e cronograma físico e financeiro para pagamento de cada produto e serviços que foram contratados e executados pela Auditoria Externa:

Cronograma de Execução, Prazos e Financeiro de Cada Produto a Ser Pago								
	VALOR (R\$)							
	2019				2020			
	Jun	Ago	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Produto 1 - Relatório de recomendações referente à Revisão mensal e pareceres do 1º trimestre, entregue até 20/06/2019.	10%							
Produto 2 – Relatório de recomendações referente à Revisão mensal e pareceres do 2º trimestre, entregue até 20/08/2019		10%						
Produto 2 - Relatório de recomendações referente à Revisão mensal e parecer do 3º trimestre, entregue até 20/11/2019.			10%					
Produto 3 - Relatório de recomendações referente ao Inventário de Estoques e Controle Interno, entregue até 20/01/2020.					10%			
Produto 4 - Relatório de recomendações referente a Procedimentos e Normas Tributárias, entregue até 20/02/2020.						20%		
Produto 5 - Relatório de recomendações final - Carta de Controle, entregue até 01/03/2020.							20%	

Produto 6 - Parecer sobre adequação das Demonstrações Contábeis do 4º trimestre e o anual, entregue até 01/03/2020.							10%	
Produto 7 – Participação na Assembleia-Geral Ordinária, na forma do Artigo 134 § 1º da Lei 6.404/76, realizada em Abr 20.								10%

Fonte: Contrato nº 08/2019 - DVALC/IMBEL

a) Cronograma de Execução dos Trabalhos conforme quadro a seguir:

Quadro 37 - Cronograma de Execução dos Trabalhos de Auditoria Externa

Cronograma de Execução dos Trabalhos de Auditoria Externa									
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	2019					2020			
	Jun	Ago	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr
Planejamento	X								
Revisão da informação trimestral e entrega dos pareceres do 1º trimestre de 2019	X								
Revisão da Informação trimestral e entrada do parecer do 2º trimestre de 2019		X							
Análise dos processos e atividades de controle interno			X	X	X				
Revisão das informações trimestrais e entrega do parecer do 3º trimestre/2019				X					
Avaliação do sistema contábil				X	X				
Avaliação dos procedimentos de controle interno e riscos do negócio					X				
Acompanhamento de inventário físico de estoque				X	X				
Revisão e verificação dos procedimentos e normas da área tributária					X	X			
Análise e revisão das demonstrações contábeis anual e do 4º trimestre de 2019						X	X	X	
Participação da Reunião da Assembleia-Geral Ordinária.									X

Fonte: Contrato nº 08/2019 - DVALC/IMBEL

b) A realização dos trabalhos compreende a emissão de parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis referentes ao exercício de 2019, conforme se especifica a seguir:

1) A prestação dos serviços deverá ocorrer in loco com profissionais qualificados, com no mínimo 02 (dois) auditores, todos com formação superior em Ciências Contábeis e registro no Conselho Regional de Contabilidade - CRC, sendo que o Responsável Técnico deverá ter experiência profissional mínima de 04 (quatro) anos em serviços de auditoria com características e complexidade semelhante aos que serão realizados. Registro no Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI), conforme Resolução nº 1019/05 e cadastro na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, conforme a Lei nº 13.303/2016 e experiência profissional mínima de 02 (dois) anos para os demais auditores.

c) Exame das demonstrações contábeis e dos livros fiscais, com emissão de 4 (quatro) pareceres trimestrais e 1 (um) anual, assim como a preparação de relatórios de recomendações compreendendo:

1) Exame das demonstrações contábeis em conformidade com a legislação societária brasileira, Comissão de Valores Mobiliários - CVM, Conselho Federal de Contabilidade - CFC e demais normas aplicáveis, e emissão de respectivo parecer quanto à adequação das demonstrações quanto a posição patrimonial e financeira;

2) As demonstrações contábeis compreendem o balanço patrimonial, as demonstrações do resultado do exercício, das mutações do patrimônio líquido, demonstrações do fluxo de caixa, notas explicativas, relatório da administração e outras definidas em lei; e

3) Auditoria, exame e avaliação das Demonstrações Financeiras do encerramento do exercício de 2019, que compreendem o Balanço Patrimonial, as Demonstrações do Resultado do Exercício, das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrações do Fluxo de Caixa, Notas Explicativas, análise do LALUR MENSAL, e-LALUR, SPED contábil, SPED fiscal, EFD-Contribuições, e SPED ECF em conformidade com a legislação em vigor, avaliação dos controles e critérios contábeis utilizados pela IMBEL afetos ao objeto da contratação, e outras definidas em lei, com emissão do Relatório dos Auditores Independentes, incluindo Parecer/Relatório, sobre essas demonstrações, apresentando, em caso de identificação de qualquer inconformidade, a manifestação adequada.

d) Revisão prévia da declaração do imposto de renda, por pessoal especializado na área tributária, referente ao ano base de 2019, assim como verificação da conformidade dos procedimentos gerais objeto do trabalho em relação às normas tributárias.

e) Estudo e avaliação do sistema contábil e dos controles internos compreendendo plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela Empresa na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

f) Realização de análise e acompanhamento no fechamento dos balancetes mensais.

g) Realização de acompanhamento do inventário físico dos estoques.

h) Apresentação no curso dos trabalhos e ao final destes, de relatórios com recomendações sobre controles internos, visando o aperfeiçoamento dos controles contábeis e/ou administrativos e à regularização de qualquer ocorrência anormal detectada, ou manifestando a regularidade dos procedimentos adotados.

i) Cada produto a ser entregue será valorizado e entregue em conformidade com o quadro "PRAZOS E VALOR DE CADA PRODUTO", constante do item 8.2 do termo de referência. A entrega do parecer final foi programado para ocorrer até 01/03/2020 e a participação na Assembleia-Geral Ordinária para ocorrer até 30/04/2020.

7.3. TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU E DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

7.3.1. Tratamento de Deliberações exaradas em Acórdãos do TCU

O Órgão na estrutura da IMBEL responsável pelo acompanhamento e controle dos processos em trâmite no TCU e das deliberações decorrentes é a Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos (AGCIR). Essa Assessoria dispõe do Sistema Protocolo Eletrônico (PROTWEB) e do Módulo de Controle Interno do Sistema de Informações da IMBEL (MCI SIMBEL) para o encaminhamento formal das demandas do TCU e controle do seu cumprimento pelas áreas interessadas. Após análise e registro no MCI SIMBEL, a demanda do Tribunal é enviada pela AGCIR para o setor responsável (Diretorias, Assessorias, Gabinete da IMBEL e Unidades de Produção) para o cumprimento das determinações e/ou recomendações, que constam do quadro a seguir:

7.3.1.1. Deliberações do TCU atendidas no Exercício

Quadro 38 – Determinações, recomendações e deliberações do TCU

Classificação	Recebidas do TCU	Atendidas pela Unidade
Determinações	02 (*)	02
Recomendações	01 (*)	01
Deliberações na Área de Pessoal	00	00

Fonte: AGCIR/IMBEL (*) Determinação/recomendação recebida em 2018 e processo finalizado em 2019.

Quadro 39 – Detalhamento das demandas do TCU

Determinações/Recomendações/Deliberações na Área de Pessoal TCU		
Classificação	Assunto	Documento do Processo
Determinações	Revisão dos contratos de prestação de serviços, firmados com empresas beneficiadas pela desoneração da folha de pagamento, propiciada pela Lei 12.546/2011. (*)	Acórdão 671/2018 - TCU - Plenário.
	Revisão dos contratos de prestação de serviços de execução indireta com dedicação exclusiva de mão de obra com jornada em regime de 12x36 horas, conforme art. 59A da CLT.	Acórdão 712/2019 - TCU - Plenário.
Recomendações	Avaliação do nível de transparência do portal eletrônico da IMBEL na Internet. (*)	TC 017.368/2016-2, Acórdão 1832/2018 - TCU - Plenário.

Fonte: AGCIR/IMBEL

7.3.1.2. Deliberações do TCU decorrentes do julgamento de contas anuais de exercícios anteriores pendentes de atendimento ao Final do Exercício

Não há deliberações pendentes.

7.3.2. Tratamento das Recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI)

a. visão geral sobre as recomendações feitas pelo órgão de controle interno no exercício de referência, com informações sobre a quantidade de recomendações recebidas comparativamente à quantidade atendida:

A IMBEL, normalmente, responde às demandas do Órgão de Controle Interno (OCI) de acordo com procedimento de controle interno próprio, registrado no MCI SIMBEL.

As demandas do CCIEx em 2019 foram decorrentes de Visitas de Auditoria realizadas à Sede e às Unidades de Produção visando instruir o processo de Prestação de Contas Anual de 2018, uma vez que, a IMBEL foi selecionada pelo TCU para ter suas contas referentes ao exercício de 2018 julgadas. Nesse sentido, foram realizadas pelo CCIEx as Visitas de Auditoria de Gestão a seguir:

Unidade Gestora	Período de realização	Exercício avaliado
Sede da IMBEL	De 24 a 28 de junho de 2019	2018
FI	De 01 a 05 de julho de 2019	
FJF	De 15 a 19 de julho de 2019	
FPV	De 29 de julho a 02 de agosto de 2019	

Desse modo, o CCIEx encaminhou à IMBEL, em 14 de outubro de 2019, anexo ao Ofício nº 86-SAGEF/CCIEx, o Relatório de Auditoria de Gestão nº 02/2019, constando a Relação de Achados de Auditoria referentes a todas as Visitas de Auditoria programadas, o qual se encontra no MCI SIMBEL e foi enviado aos setores envolvidos (DRADM, FI, FJF e FPV) para providências, bem como aos Conselhos de Administração e Fiscal, COAUD e AI para conhecimento. O mencionado relatório foi publicado no site da IMBEL na Internet, juntamente com todo processo de Prestação de Contas Anual de 2018.

Quadro 40 - Solicitações/Recomendações do CCIEx

Recomendações do CCIEx		
Relatório	Recomendações do CCIEx	Situação
Relatório de Auditoria de Gestão nº 02/2019.	12	As medidas adotadas pela IMBEL quanto às recomendações do CCIEx foram enviadas àquele Centro por intermédio do Ofício nº 1321-AGCIR-IMBEL, de 03 de dezembro de 2019.
Total	12	

Fonte: MCI SIMBEL/IMBEL

b. informações sobre as formas dispostas para o efetivo acompanhamento das recomendações do CCIEx:

A AGCIR, na condição de responsável pelo acompanhamento e controle das recomendações do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx), as analisa e as registra no MCI SIMBEL e, por intermédio do PROTWEB, informa ao setor responsável (Diretorias, Assessorias, Gabinete e Unidades de Produção) para o cumprimento das recomendações, as quais constam do quadro a seguir:

7.3.2.1. Recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI) atendidas no exercício

Quadro 41 - Cumprimento das recomendações do Órgão de Controle Interno

Descrição	Total
Número Total de Recomendações	12
Número de Recomendações Atendidas	12
Porcentagem de Recomendações Atendidas	100%
Porcentagem de Recomendações Não Atendidas	-

Fonte: AGCIR/MCI SIMBEL/IMBEL

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, a IMBEL apresentou, por meio deste Relatório de Gestão, a prestação de contas anual referente ao exercício de 2019, com temas relevantes que demonstram a capacidade de gestão da Empresa. Estes foram determinados de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 178/2019, da Portaria TCU nº 378/2019 e das orientações do órgão de controle interno, cumprindo assim com sua obrigação, conforme determina o Parágrafo Único do art.70 da Constituição Federal.

Brasília-DF, 28 de agosto de 2020.



Gen Div R/1 ADERICO VISCONTE PARDI MATTIOLI

Diretor-Presidente

Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL

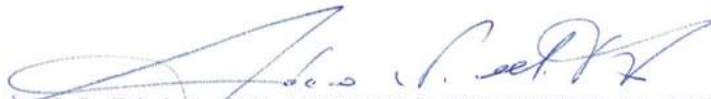
ANEXO I AO RELATÓRIO DE GESTÃO 2019 DA IMBEL

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE DO RELATO INTEGRADO

Asseguro, para comprovação junto aos órgãos de controle, a integridade do Relatório de Gestão 2019 da Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL e a aplicação do pensamento coletivo na preparação e na apresentação como relato integrado.

Atesto, ainda, que o Relatório de Gestão 2019 da IMBEL está de acordo com a estrutura e diretrizes dispostas nos anexos II e III da DN TCU nº 178/2019.

Brasília, 28 de agosto de 2020.



General de Divisão R/1 ADERICO VISCONTE PARDI MATTIOLI

CPF 000.730.368-89

Diretor-Presidente

Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL