

INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"



RELATÓRIO DE GESTÃO 2020

1ª Edição

www.imbel.gov.br





INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

**EMPRESA ESTRATÉGICA DE DEFESA E
SEGURANÇA DESDE 1808**



**“DOMÍNIO DAS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS”
NOSSO PROPÓSITO - NOSSA FORTALEZA**



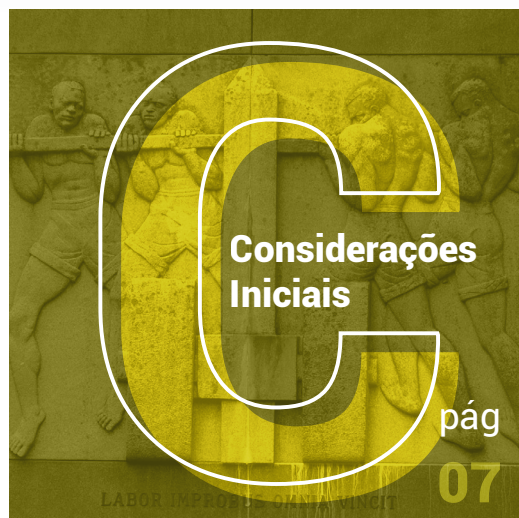
Foto: Portal da Antiga Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas

“Estratégia Nacional de Defesa é inseparável de Estratégia Nacional de Desenvolvimento. Esta motiva aquela. Aquela fornece escudo para esta. Cada uma reforça as razões da outra. Em ambas, se desperta para a nacionalidade e constrói-se a Nação. Defendido, o Brasil terá como dizer não, quando tiver que dizer não. Terá capacidade para construir seu próprio modelo de desenvolvimento.”

(Decreto 6703 - 18 de dezembro de 2008.)”

1º Fortil de
Defesa e Segurança
1808

Sumário



CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Preâmbulo

Diretriz* do Comandante do Exército para a IMBEL®

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Mensagem do Diretor-Presidente da IMBEL®

Certificado de Boas Práticas

pág
07



VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL, GERENCIAL E AMBIENTE EXTERNO

Identificação da IMBEL® (UPC)

Missão, Visão e Objeto Social

Estrutura Organizacional

Órgãos Estatutários

Gestão de Negócio da IMBEL®

Ambiente Externo

pág
17



GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

Estrutura de Governança e Gestão

Principais Instrumentos de Governança

Comitês de Governança *ad hoc*

Relacionamento com a Sociedade e Partes Interessadas

Planejamento Estratégico

pág
37



GESTÃO DE RISCOS DA IMBEL®

Políticas da Gestão de Riscos

Metodologias Aplicadas

Projeto Piloto e Prospectiva

pág
51

**FORÇAS DE VALOR**

Força - Talentos (*Manpower*)
Força - Tecnologia
Força - Capacidade Industrial
Força - Socioambiental e Relacionamentos
Força - Orçamentária

pág

53

**INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS,
FINANCEIRAS E CONTÁBEIS**

Execução Orçamentária dos Créditos da Lei
Orçamentária Anual de 2020

Situação Orçamentária e Financeira

Repasses ou Transferências de Recursos
Financeiros

Aquisições e Processos Licitatórios

Demonstrações Contábeis

pág

75

**SUSTENTABILIDADE E
REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-
FINANCEIRO**

Lucro Social

Apreciação da Sustentabilidade da IMBEL®
em 2020

Óbices à Sustentabilidade

Cenários Prospectivos para o
Reequilíbrio Financeiro

pág

89

**Epílogo****EPÍLOGO**

Marcos Regulatórios Intervenientes

Conclusão

Elementos Pós-Textuais

- Lista de Abreviaturas
- Lista de Figuras
- Lista de Gráficos
- Lista de Tabelas
- Principais Legislações Orientadoras

pág

99



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Relatório de Gestão da IMBEL®

Exercício de 2020

Imagens pertencentes ao acervo da IMBEL® e do CCOMSEx.

Este documento pode conter fotos retiradas antes do início da pandemia, bem como anteriores à 2020, que foram utilizadas por serem representativas das atividades institucionais.

Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/216-relatorios-de-gestao>



Brasília, DF

Maio de 2021



CONSIDERAÇÕES INICIAIS



LABOR IMPROBUS OMNIA VINCIT

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

PREÂMBULO

O presente Relatório de Gestão da Unidade Prestadora de Contas (UPC) - Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®) - atende às finalidades e disposições previstas no art. 3º e aos princípios contidos no art. 4º da IN - TCU 84/2020, o qual é elaborado em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos em decisão normativa e em acórdão específico do TCU e oferece uma visão clara e concisa sobre a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da IMBEL®, no contexto de seu ambiente externo, levando à geração de valor público em curto, médio e longo prazo, bem como se presta a demonstrar e a justificar os resultados alcançados em fase dos objetivos estabelecidos de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos usuários referidos no art. 3º da referida IN.

O presente instrumento foi elaborado em forma de relato integrado, em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos no Anexo II da Decisão Normativa - TCU nº 187, de 09 de setembro de 2020, visando apresentar informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal).

O Relatório de Gestão, além de apresentar os elementos de conteúdo sugeridos no Anexo II da citada Decisão Normativa, discorre também sobre os imperativos de segurança nacional e de relevante interesse coletivo, os quais, alicerçados em pareceres e estudos constantes das

"Considerações Iniciais" e por dados estatísticos de governança e gestão, justificam a existência da IMBEL® como Empresa Estatal, fornecedora de soluções de defesa e mantenedora de capacidades estratégicas, para entregar valor à sociedade. Os pareceres aqui mencionados constam dos links relativos ao Plano de Negócios – IMBEL® Não Dependente e do Relatório de Administração da Empresa relativo ao ano de 2020.

As motivações deontológica, administrativa, estratégica, fabril, gerencial, mercadológica e de mobilização, ímpares no Hemisfério Sul, que orientaram a criação da IMBEL®, em 1975, a partir da renúncia, pelo Exército Brasileiro, de seus quartéis-fábricas próprios, em proveito do fortalecimento da Base Industrial de Defesa, continuam presentes nesta Empresa Pública Dependente.

Desde sua criação em 1975 até o início da década de 90, a IMBEL® desenvolveu suas atividades sem grandes sobressaltos, alternando momentos de alta produtividade e vendas com fases de menor faturamento. Esse período de bonança veio a ser crucialmente impactado por ocasião da falência do Grupo ENGESA, em 1993, que resultou em uma série de dívidas a serem saldadas pela Empresa, prejudicando substancialmente seu desempenho. As diversas tentativas frustradas de regularizar, com recursos próprios, seus débitos com a União, Estados e Municípios, culminaram com o ingresso da IMBEL®, em 2003, no Programa de Recuperação Fiscal (REFIS).

Em 2008, a IMBEL® foi levada à atual condição de dependência do Orçamento Federal, de forma que se tornasse capaz de sanear suas dívidas e recuperar seu equilíbrio fiscal, gerencial e produtivo.

Este Relatório perfila ainda as razões estratégicas da manutenção da IMBEL® como Empresa Pública e a premente necessidade de sua reversão à situação de Empresa Não Dependente, vivenciada outrora, dos primórdios de sua criação até o ano de 2008. Tal reversão possibilitará à IMBEL® desenvolver com mais proficiência suas "atividades no bojo da estrutura logística terrestre do País em favor da Soberania Nacional, atividades essas que se caracterizam por terem elevada complexidade de natureza estratégica e operacional, no ramo de defesa e segurança, necessárias ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa".

A IMBEL®, "Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808", integrante do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e do Sistema Logístico e de Mobilização, ambos do Exército Brasileiro, tem como missões principais disponibilizar Produtos e Sistemas de Defesa à Força Terrestre, como preconizado na Estratégia Nacional de Defesa, e cumprir seus objetivos estratégicos de: "Manter e Aperfeiçoar a Capacidade e Continuidade Produtiva Estratégica, Fortalecer a Base Industrial de Defesa e de obter sua Sustentabilidade Econômico-Financeira, tendo como fulcro os imperativos da Segurança e Soberania Nacional, na área estratégica da Defesa".

Para tal, a Empresa atende aos objetivos e políticas públicas a partir das servidões estabelecidas no Objeto Social constante de seu Estatuto Social, aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária, realizada em 14 de dezembro de 2020.

No transcurso de 2016, ainda sob a tutela do Orçamento da União, depois de sanadas todas as dívidas fiscais federais, estaduais e municipais, recuperadas a totalidade das linhas de produção e revitalizado o portfólio de produtos de interesse do Exército, a Direção da Empresa concebeu, com o apoio de consultores da Fundação Getúlio Vargas, o Planejamento Estratégico Nova IMBEL®. O referido Planejamento, cujo horizonte temporal se estendia originalmente até 2026, focalizava quatro aspectos a serem alcançados e mantidos, com excelência, pela IMBEL®: eficiência gerencial, agilidade comercial, inovação tecnológica e aperfeiçoamento da produção.

As recentes mudanças nos ambientes político-legal, sociocultural e econômico sinalizaram à Diretoria da IMBEL® a necessidade imperiosa de readequar e reorientar seu Planejamento Estratégico. Essas evoluções evidenciaram também a premência em aperfeiçoar o portfólio de serviços e produtos da Empresa, sobretudo nas áreas de Explosivos e Propelentes, Comunicações, Armamento Leve e Munições de Grosso Calibre, conquistar, com celeridade, a redução do horizonte temporal ao encontro do desenvolvimento científico, da pesquisa, da capacitação científico-tecnológica e da inovação, como vetores indispensáveis para o desenvolvimento de novas soluções em Defesa e Segurança, de interesse do Comando do Exército.

Para isso, foi revisado o Planejamento Estratégico NOVA IMBEL®, tendo como meta primordial de sua execução a reversão para a situação de Empresa Não Dependente e a prospecção de novas oportunidades de negócios, criando assim as desejáveis condições para cumprimento dos objetivos estratégicos e políticas públicas da Empresa.

A citada revisão passou pela elaboração de um Estudo de Situação, que foi deliberado pela Diretoria e homologado pelo Conselho de Administração. Ato contínuo, o Estudo foi encaminhado ao Estado-Maior do Exército para apreciação, que a executou por intermédio de um Grupo de Trabalho, constituído com o fito de propor iniciativas estratégicas do Comando do Exército em relação à IMBEL®. O parecer resultante foi encaminhado ao Comando do Exército, e levado ao conhecimento do Senhor Ministro de Estado da Defesa, que o ratificou e determinou que o seu decorrente "Plano de Negócios - IMBEL® Não Dependente" fosse encaminhado ao Ministério da Economia.

Finalmente, este Relatório de Gestão apresenta uma Conclusão cujo propósito é asseverar a necessidade da manutenção da IMBEL® como Empresa Pública, segundo a ótica de sustentabilidade financeira e não financeira e de atendimento dos imperativos da Soberania e Segurança Nacional, que justificaram no passado sua criação e justificam sua manutenção no presente e fortalecimento no porvir.

DOCUMENTOS DE APOIO

Estudo de Situação



<https://www.imbel.gov.br/phocadownload/institucional/plano-de-negocios/Anexo-A-Estudo-de-Situacao-Nova-IMBEL-II.pdf>

Plano de Negócios



<https://www.imbel.gov.br/phocadownload/institucional/plano-de-negocios/2020-08-26-plano-de-negocios-W.pdf>

Relatório de Administração



<https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/215-relatorios-da-administracao?download=3521:relatorio-de-administracao-2020>

Sumário Executivo



<https://www.imbel.gov.br/phocadownload/institucional/sumario-executivo/2021-04-09-SUMARIO-EXECUTIVO.pdf>

RAZÃO DE EXISTIR

Ontem, Hoje e Sempre



Produtos IMBEL[®], desde 1808, presentes na história do Brasil



DIRETRIZ* DO COMANDANTE DO EXÉRCITO PARA A IMBEL®

Considerando a sua vinculação ao Ministério da Defesa, por intermédio deste Comando, e sua integração ao Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e ao Sistema Logístico e de Mobilização, ambos do Exército Brasileiro, a IMBEL® deverá:

- orientar seus negócios e estratégia coerentes com o previsto no Plano Plurianual do Exército Brasileiro e o Plano de Articulação e Equipamentos de Defesa (PAED);
 - no exercício da gestão corporativa, priorizar ações que contribuam para alcançar a sustentabilidade financeira e, também, para captar, habilitar e manter recursos humanos dotados de capacitação tecnológica necessárias às áreas de produção e de engenharia;
 - observar as orientações e limitações transmitidas pelo Estado-Maior do Exército (EME) e pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF) ao planejar, coordenar e controlar os trabalhos relativos à execução orçamentária anual;
 - empregar com critério os recursos humanos cedidos, particularmente os integrantes do Quadro de Engenheiros Militares (QEM), priorizando seu emprego nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
 - desenvolver competências específicas para atuar como interveniente técnico do Exército Brasileiro na exportação de Produtos Estratégicos de Defesa (PED) e Produtos de Defesa (PRODE) de Empresas Estratégicas de Defesa (EED) e/ou Empresas de
- Defesa (ED) nacionais para governos de nações amigas;
 - manter o Estado-Maior do Exército (EME) e o Comando Logístico (COLOG) informados quanto à capacidade anual de produção, possibilitando a sistematização das aquisições por parte do Exército, para permitir alcançar a sustentabilidade financeira da empresa (receitas x despesas);
 - fornecer Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM) na modalidade mais vantajosa para o Exército Brasileiro, seja pela celebração de Termos de Execução Descentralizada (TED), seja mediante contratos de industrialização, seja ainda mediante encomenda ou pela venda direta;
 - aperfeiçoar o relacionamento com as Forças Singulares, órgãos e estruturas similares de países amigos e com os demais atores da Base Industrial de Defesa, buscando parcerias que contribuam para o desenvolvimento do parque industrial da empresa e a ampliação dos negócios;
 - estruturar ambiente propício à inovação, que viabilize o desenvolvimento de novos serviços e produtos orientados às necessidades identificadas pelo Exército Brasileiro e passíveis de serem desenvolvidos;
 - definir os fatores que devem compor a capacidade de mobilização industrial estratégica da IMBEL, reduzindo ao máximo os custos fixos e a ociosidade das plantas produtivas, mantendo-os em nível que permitam alcançar a sustentabilidade financeira;
- planejar, coordenar e conduzir ações para atualização de suas plantas produtivas. Neste trabalho, identificar as necessidades de investimentos para sustentar financeiramente a atualização tecnológica;
 - participar do Sistema de Defesa – Indústria – Academia de Inovação (SisDIA), em apoio ao Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Exército (SCTIEx), no desenvolvimento de produtos e tecnologias de uso militar e dual;
 - primar pela qualidade de seus produtos e pelo fiel cumprimento dos prazos de entrega contratuais estabelecidos;
 - incrementar o cadastramento de seus produtos como Produtos de Defesa (PRODE) e Produtos Estratégicos de Defesa (PED), com prioridade para os PED, visando usufruir do Regime Especial de Tributação da Indústria de Defesa, proporcionando compras mais econômicas para as Forças Armadas; e
 - obter a capacidade de atuar como empresa integradora de sistemas e produtos de defesa, podendo ser contratada pelo Exército com essa finalidade, proporcionando economia e agilidade nas aquisições realizadas pela Força.

(*)Portaria nº 1815 de 01 de novembro de 2019 (EB10-D-01.008)

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



General de Exército Décio Luís Schons

Adquirir capacidades militares e manter forças armadas aprestadas custa muito caro, sobre isso não há que discutir. Todavia, a história mostra que um conflito evitado pela dissuasão proporcionada pelas capacidades militares, mesmo tão dispendiosas, é muito mais barato que uma guerra ganha e incomparavelmente menos custoso que uma guerra perdida.

Um país do porte do Brasil, pela extensão de seu território, pelos números de sua população, pelas

riquezas naturais que possui e pelo potencial que tem de influenciar os destinos da humanidade nos mais diversos campos, não pode resignar-se a depender de fornecedores externos para responder a agressões explícitas ou implícitas, dentro das nossas fronteiras, em nosso espaço aéreo ou em nossas águas territoriais.

Quando falamos dessas capacidades, de imediato nos vem à mente a produção de materiais de defesa como um dos fatores decisivos. No Brasil, esse tema prende-se diretamente à IMBEL® – Indústria de Material Bélico – não apenas por ter sido ela a pioneira na fabricação de munições, armamentos e material de comunicações em nosso país, mas principalmente por ser hoje uma das mais importantes empresas desse importante setor da nossa economia.

A IMBEL® é vital para a sobrevivência do País em caso de conflito externo. Tomemos como exemplo a crise que vivemos, em que tivemos dificuldade para comprar equipamentos de saúde, mesmo os menos sofisticados, no mercado internacional. Suponhamos que, em lugar de uma pandemia, viéssemos a ter um conflito armado em nossas fronteiras. Nesse caso, onde iríamos obter os materiais de emprego militar para fazer face à situação? Uma resposta aceitável até pouco tempo atrás nos remeteria à mobilização industrial, mas hoje essa solução já não se sustenta.

Sabemos que, no mundo contemporâneo, os acontecimentos têm lugar a uma velocidade espantosa. As guerras começam e acabam antes que se possa mobilizar a indústria civil para produzir armas, munições, carros de combate,

navios e aviões de guerra. Para ajudar o País a enfrentar esse tipo de situação, é necessário manter determinados segmentos da indústria de defesa aprestados e mobilizados desde o tempo de paz. Esse é o papel que cabe à IMBEL® desempenhar, um papel que ela conhece muito bem.

Empresa estatal dependente que é, a IMBEL® vinha trilhando a passos firmes o caminho para passar à situação de não dependência, com o planejamento ajustado para atingir tal situação, de forma não traumática, em 2026. Para isso, as dívidas foram quitadas, as pendências em grande parte sanadas, e a IMBEL® passou a desfrutar de um dos menores graus de dependência entre as estatais brasileiras.

A Emenda Constitucional Nº 95/2016, que limitou o teto dos gastos públicos, afetou os limites orçamentários destinados à produção e trouxe fatos novos e necessidade de providências que estão fora da alçada do Conselho de Administração da IMBEL®. Na situação atual, a empresa não consegue produzir, apesar de ter demanda e a despeito de ter numerário na conta única do Tesouro Nacional, pois lhe falta espaço orçamentário para adquirir insumos e pagar impostos.

Como não há produção, não há faturamento. Em consequência, não há lucro. É uma situação perversa, em que a empresa não produz porque não dispõe de teto para empenhar os recursos que de fato já amealhou em exercícios anteriores. Todavia, as despesas de custeio só tendem a aumentar. Essa seria, aparentemente, uma situação cômoda para a IMBEL®, uma vez que, sendo empresa estatal dependente, seus custos são bancados pelo orçamento federal.

Ao contrário disso, a situação é extremamente desconfortável para todos nós, por vermos a IMBEL® ir aos poucos perdendo a capacidade estratégica, incluindo as competências para produzir materiais e sistemas de emprego militar. É uma lógica difícil de entender, em que os produtos da empresa são alvo de forte demanda, mas a produção é dificultada pela indisponibilidade de meios para colocar as fábricas em operação plena. As linhas de produção vão sendo depreciadas, os funcionários com maior conhecimento aposentam-se e aos poucos a empresa fenece.

Por esse motivo, a meta principal do Conselho de Administração da empresa neste momento é passá-la à situação de não dependência, de modo a recuperar a liberdade de ação para produzir aquilo de que o Exército, as demais Forças Armadas, os órgãos de segurança pública e o mercado necessitam, sem depender do orçamento federal para sua subsistência. Mais que isso, a empresa precisa ter autonomia para gerar recursos próprios e ter a liberdade de ação para empregá-los na modernização de suas instalações e linhas de produção, para providenciar a substituição dos funcionários aposentados em posições críticas e cujas vagas continuam abertas. Mas, acima de tudo, a IMBEL® precisa voltar a ter condições de cumprir na plenitude a missão para a qual foi criada em 1975, a mesma que já lhe fora assinalada quando a primeira planta – a Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas – foi criada pelo Rei D. João VI em 1808.

A alternativa por vezes aventada seria a pura e simples privatização da empresa, algo absolutamente impensável. Esse passo seria mais um triste episódio da ação sistemática, há muito identificada, no sentido de negar ao Brasil

uma expressão mais significativa na geração de capacidades militares. São numerosos os exemplos de empresas brasileiras detentoras de inestimável agregado tecnológico, muitas vezes desenvolvido em parceria com a Engenharia Militar, que foram adquiridas por empresas internacionais e em seguida desmanteladas. Tudo para eliminar a concorrência e manter nosso país na dependência de materiais de emprego militar importados. E o pior, refém do interesse dos atores que controlam os fornecedores externos em evitar que o Brasil tenha acesso a produtos de defesa e sistemas de armas sofisticados. Privatizar a IMBEL seria conduzir o Brasil a abster-se em definitivo de qualquer protagonismo na cena internacional, já que todos sabemos, segundo o ensinamento cristalino do Barão de Rio Branco, que mesmo a diplomacia mais eficiente não pode prescindir do respaldo proporcionado pelo poder militar.

Não se pode esquecer que a IMBEL® foi criada a partir da renúncia do Exército Brasileiro a dispor de fábricas próprias em proveito do fortalecimento da Base Industrial de Defesa. A ligação umbilical com a Instituição nunca foi interrompida, mesmo porque a IMBEL® formula seu planejamento estratégico a partir da Diretriz do Comandante do Exército. O núcleo principal de engenheiros e do pessoal técnico da empresa é constituído por militares do Exército, o que consolida e perpetua essa relação.

Um aspecto muitas vezes não tomado em consideração é a ação da IMBEL® como núcleo do cluster de produtos de defesa, gerador e indutor de empregos, exportações, pesquisa, desenvolvimento e inovação no âmbito do Exército e da iniciativa privada. A IMBEL® impulsiona a Base Industrial de Defesa, fornece-lhe insumos críticos que de outra forma teriam que ser importados, em processos

sempre condicionados à concessão de licenças de exportação pelos países produtores. Além disso, mantendo a condição de empresa estatal, a IMBEL® pode, em curto prazo, passar a facilitar as exportações de produtos de defesa, exercendo o papel de interveniente em transações governo a governo. Ao analisar todos esses fatores, é fácil concluir sobre seu efeito multiplicador e sobre as contribuições que a reversão da IMBEL® à situação de não dependência poderá trazer à urgente retomada da atividade econômica em nosso país.

Ressalto, embora isso não fosse necessário, que as ações propostas encontram-se em perfeita sintonia com a Política Nacional de Defesa e com a Estratégia Nacional de Defesa, documentos recentemente atualizados pelo Ministério da Defesa e ora submetidos à apreciação do Congresso Nacional.

Neste breve texto, procuramos reunir conhecimentos úteis ao leitor brasileiro que se preocupa com os temas da Defesa Nacional, de modo a que possa avaliar o momento decisivo em que se encontra a pedra angular da nossa Base Industrial de Defesa. Confiamos que as decisões a serem proximamente tomadas pelas autoridades das áreas política e econômica permitam conduzir a empresa no rumo da não dependência. Só assim a IMBEL® terá pleno êxito no cumprimento de sua antiga e sempre atual missão de fornecer meios físicos para a construção de um setor de defesa moderno e dotado de efeito dissuasório – cada vez mais necessário num mundo em constante e veloz transformação.



MENSAGEM DO DIRETOR-PRESIDENTE DA IMBEL®



Gen Div Aderico Visconte Pardi Mattioli

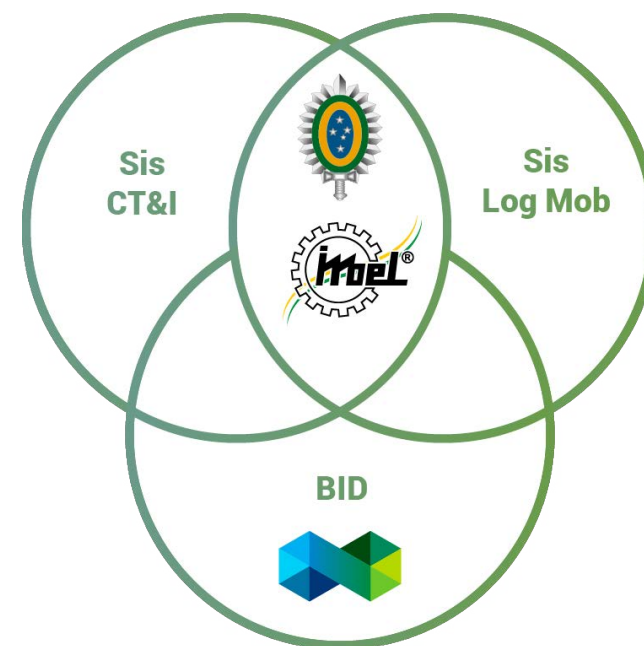
A IMBEL® é uma Empresa Pública Federal Dependente, vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército. Criada pela Lei nº 6.227 de 14/07/75, integra os Sistemas do Exército de Ciência e Tecnologia, de Logística e Mobilização e o Sistema de Defesa, Indústria e Academia de Inovação (SisDIA), e tem por missão fomentar a Base Industrial de Defesa e Segurança (BID), desenvolvendo suas atividades em estrita observância à Diretriz do Comandante do Exército.

As Unidades de Produção da IMBEL®, outrora Organizações Militares do Exército, guardam riquíssimos e seculares legados de exemplos de superação e de comprometimento com a Soberania Nacional. Sua Planta mais antiga tem origem em 1808, quando foi criada a Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas, razão pela qual conquistou, em 2013, a certificação de Primeira Empresa de Defesa do Brasil, sendo reconhecida como Empresa Estratégica de Defesa pelo Ministério da Defesa.

A vigente condição de Empresa Pública Dependente impõe-lhe limitações orçamentárias, legais e regulatórias, restringe significativamente a sua atuação e asfixia sobremaneira o seu potencial produtivo, contrastando com a crescente e reprimida demanda mercadológica nacional e estrangeira. Isso se deve, principalmente, ao fato de os pagamentos efetivados pelos seus clientes serem depositados em Conta Tesouro, deixando de ser aplicados na ativação das capacidades produtivas da Empresa.

Paradoxalmente à lógica inerente a uma Estatal da Indústria de Transformação, a qual presume a geração de riquezas por meio da produção, a matriz orçamentária discricionária vem sendo reduzida ano a ano, prejudicando severamente dois aspectos vitais para produtividade: a aquisição de insumos e o pagamento de impostos. Agrava o presente quadro o fato de a IMBEL® estar impedida de valer-se dos recursos gerados pela Empresa. Na prática, ocorre que os recursos orçamentários discricionários,

destinados a garantir a ativação de suas plantas fabris, gerando "Ganho Público", são enquadrados como "Gasto Público".



No ano de 2020, a IMBEL® executou suas despesas empregando R\$ 124.5 mi oriundos da Fonte Própria e R\$ 101.9 mi originários da Fonte Tesouro, perfazendo o total de R\$ 226.158 mi. Desse montante, foram empregados R\$ 131.625 mi a título de créditos obrigatórios e R\$ 94.533 mi, a título de discricionários. As vendas alcançaram a casa dos R\$ 103.690 mi.

Em termos de manutenção das capacidades produtivas estratégicas, foi contabilizada a cifra de R\$ 41.221 mi. Por meio de Termos de Execução Descentralizada, a Empresa recepcionou, do Comando do Exército, R\$ 109.670 mi, destinados ao desenvolvimento e à produção de Material de Emprego Militar.

No ano em comento, dos números apresentados, depreende-se que a IMBEL® proporcionou, entregas sociais e operacionais, que em muito contribuíram para a estabilidade e para a retomada econômica nacional. Nesse sentido, destacam-se: o retorno de R\$ 137.100 mi à Conta Única do Tesouro; o incremento do PIB, estimado entre 1 (um) a 2 (dois) bilhões de reais (valores ancorados na pesquisa FIPE); a geração de empregos e salários, no valor de R\$ 109.500 mi; os investimentos estratégicos em inovação e tecnologia, no montante de R\$ 17.439 mi; a contribuição direta em impostos, com a cifra de R\$ 68.698 mi; e, um expressivo fomento à produção e exportação das empresas da Base Industrial de Defesa do Brasil. Assim, a IMBEL®, manteve sua impulsão e melhorou expressivamente sua Eficiência Operacional, revitalizou suas linhas fabris, ampliou seu portfólio e manteve ativas todas as capacidades produtivas estratégicas de suas Unidades de Produção.

Se, por um lado, conclui-se que a "Gestão 2020" apresentou excelentes resultados operacionais, por outro lado – merecendo especial reflexão – verifica-se que o faturamento alcançado representou apenas um terço das potencialidades produtivas e mercadológicas da Empresa. Esse

fenômeno, porém, não deve ser simplesmente atribuído à conjuntura econômica e financeira então vigente, cabendo a afirmação de que os efeitos dessa conjuntura são encarados como desafio e instigante oportunidade de superação.

As adversidades vivenciadas pela IMBEL® advieram, sobretudo, de desconhecimento, de inexperiência e de insensibilidade para com os temas afetos à Defesa, por parte de alguns setores e agentes-chaves da administração pública da época, aspectos esses, devidamente superados na atualidade. Este fato contribui para o desalinhamento e a contraposição dos marcos legais e regulatórios vigentes em relação às metas e proposições da Empresa, cuja razão de existir e peculiaridades, desse complexo produtivo da indústria de transformação vinculado ao Setor Estratégico de Defesa, são ímpares.

Com o fito de equacionar as servidões acima mencionadas, a Empresa, após a elaboração de acurado "Estudo de Situação", elaborou o "Plano de Negócios IMBEL® Não Dependente", o qual, depois de submetido e aprovado pelo Conselho de Administração, pelo Comando do Exército e pelo Ministério da Defesa, foi encaminhado ao Ministério da Economia. Entre outras, o Plano em questão, aponta, como forma de garantir a sustentabilidade econômica e financeira e de superação dos impasses vigentes e futuros, a urgente reversão da Empresa à situação de Não Dependência do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social.

Ao encaminhar este Relatório de Gestão, reitero o firme propósito da Direção da Empresa em assegurar a integridade, a fidedignidade, a precisão e a completude dos dados e informações constante neste documento. Alicerçado no secular legado de capacidade de autossuperação das nossas Unidades de Produção e na Força de Trabalho de nossos servidores, que obstinadamente sabem transformar dificuldades em desafios e obstáculos em superação, manifesto a minha convicção de que a IMBEL®, plenamente integrada aos Sistemas do Exército de Ciência e Tecnologia e o de Logística e Mobilização, prosseguirá no cumprimento da missão de **"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."**



Gen Div R/1 ADERICO VISCONTE PARDI MATTIOLI
Diretor-Presidente



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"



CERTIFICADO

— DE BOAS PRÁTICAS —

Conferimos à

INDUSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

o reconhecimento pelo desempenho na qualidade da informação de custos no ano de 2019 como 3ª colocada na categoria "Empresas Estatais Dependentes", com obtenção de nota 7,81.

GILDENORA MILHOMEM
Subsecretária de Contabilidade Pública

SECRETARIA DO
TESOURO NACIONAL

SECRETARIA ESPECIAL DE
FAZENDA

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA





**VISÃO GERAL
ORGANIZACIONAL,
GERENCIAL E
AMBIENTE EXTERNO**

1

Capítulo



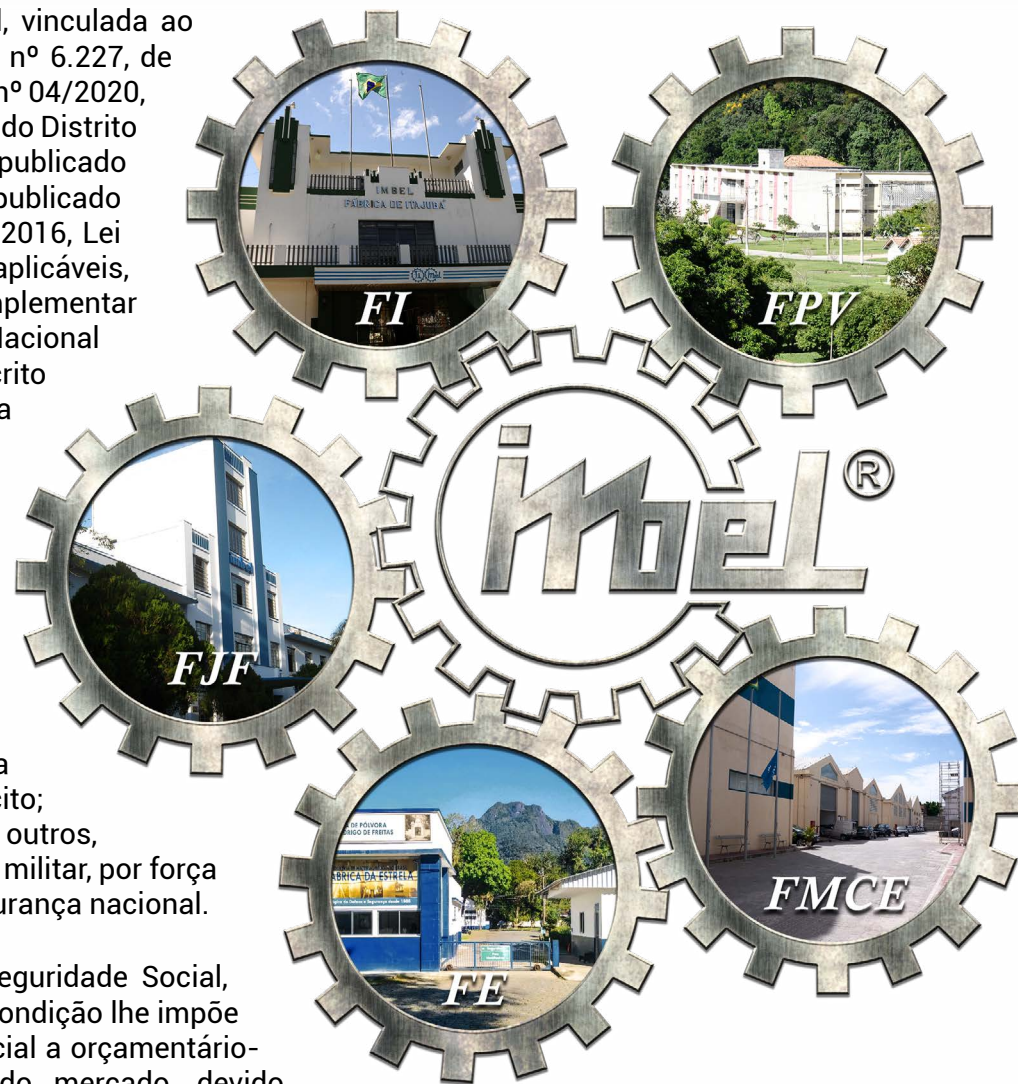
VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL, GERENCIAL E AMBIENTE EXTERNO

IDENTIFICAÇÃO DA IMBEL® (UPC)

INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL®, Empresa Pública Federal, vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército, constituída pela Lei nº 6.227, de 14/07/1975, com seu Estatuto Social aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária nº 04/2020, realizada em 14/12/2020, registrado perante a Junta Comercial, Industrial e Serviços do Distrito Federal - JUCISDF, em 15/01/2021, conforme NIRE 53500000275 e sob nº 1646051, publicado no Diário Oficial da União - DOU, Seção I, página 23 a 28, de 19/01/2021, arquivado e publicado na JUCISDF sob nº 1650189, em 27/01/2021, regida pela Lei nº 13.303, de 30/06/2016, Lei nº 6.404, de 15/12/1976, Decreto nº 8.945, de 27/12/2016, e demais legislações aplicáveis, classificada como Empresa Pública Dependente, nos termos do art. 2º, III, da Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000 e da Portaria nº 289, de 29/05/2008, da Secretaria do Tesouro Nacional - STN, publicada no DOU, Seção I, de 30/05/2008, com capital integralmente subscrito pela UNIÃO, inscrita no CNPJ/MF sob nº 00.444.232/0001-39, com SEDE e foro na cidade de Brasília - Distrito Federal, localizada no Quartel General do Exército, Bloco "H", 3º Pavimento, Setor Militar Urbano - SMU, Brasília - Distrito Federal, CEP: 70630-901.

A IMBEL®, segundo a Lei de sua criação, desenvolve suas atividades no setor de Defesa e Segurança, com estrita observância das Políticas, Planos e Programas do Governo Federal e das diretrizes fixadas pelo Comandante do Exército, tem por objetivo: colaborar no planejamento e fabricação de material bélico pela transferência de tecnologia, incentivo à implantação de novas indústrias e prestação de assistência técnica e financeira; promover com base na iniciativa privada, a implantação e desenvolvimento da indústria de material bélico de interesse do Exército; administrar industrial e comercialmente seu próprio parque de material bélico e bens outros, cuja tecnologia derive da gerada no desenvolvimento de equipamentos de aplicação militar, por força de contingência de pioneirismo, conveniência administrativa ou no interesse da segurança nacional.

Desde 2008, a IMBEL® está inserida no Orçamento Fiscal e no Orçamento da Seguridade Social, caracterizando-se como empresa pública dependente. Convém destacar, que essa condição lhe impõe servidões legais e estatutárias que limitam a sua capacidade de atuação, em especial a orçamentário-financeira, dando-lhe características peculiares frente às demais empresas do mercado, devido principalmente pelo descompasso da disponibilidade tempestiva de créditos orçamentários e de numerários (financeiro), processados no bojo SIAFI, impactam de forma severa a pronta resposta produtiva e comercial.



Assim, toda a movimentação financeira da IMBEL® é realizada exclusivamente pelo SIAFI, sendo-lhe vedado utilizar qualquer outra conta bancária junto ao Sistema Financeiro Nacional, o que lhe cerceia a autonomia financeira, pois a obriga a utilizar conta única do Tesouro Nacional, não tendo liberdade para empregá-los de acordo com as necessidades da empresa.

Por outro lado, a condição de dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social lhe permite receber recursos do Orçamento da União para custeio. Na condição de empresa estatal dependente, a IMBEL® se reestruturou, saldou suas dívidas e ficou em dia com suas obrigações fiscais ao final de 2017. Contudo, ainda carece investir para modernizar parte importante das atuais plantas de produção e instalar novas e mais eficientes linhas produtivas. Devido às limitações orçamentárias para custear insumos e impostos, não se alcançou ainda nível de faturamento, por limitações orçamentárias, que permita a sustentabilidade financeira da empresa, embora disponha de talentos humanos, capacidade fabril e mercado comprador.

Enfatizando o propósito da empresa, a Diretriz do Comandante do Exército para a IMBEL® define as prioridades da empresa frente ao seu principal cliente e orienta sua vocação, atuação e servidões.

Neste contexto, torna-se adequado enfatizar que a IMBEL® tem seus bens e direitos de

propriedade da União e o Art. 120 do seu Estatuto Social estabelece que, "em caso de extinção da IMBEL®, seus bens e direitos, atendidos os encargos e as responsabilidades assumidos e respeitados os direitos de terceiros, reverterão ao patrimônio da União, mediante proposta do Comandante do Exército". Os militares cedidos a empresa exercem atividades consideradas de natureza militar.

A IMBEL® tem sua sede instalada em Brasília/DF e suas Unidades de Produção (UP) articuladas nas cidades de Itajubá/MG (Fábrica de Itajubá – FI), Juiz de Fora/MG (Fábrica de Juiz de Fora – FJF), Piquete/SP (Fábrica Presidente Vargas – FPV), Magé/RJ (Fábrica da Estrela – FE) e Rio de Janeiro/RJ (Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica – FMCE), onde são fabricados e comercializados produtos estratégicos de defesa e segurança.

As Unidades de Produção da IMBEL® são detentoras de Títulos de Registro (TR) que as habilitam a exercer as atividades de aquisição, armazenamento, comércio, exportação, fabricação, importação, prestação de serviços industriais, utilização industrial de produtos controlados e detêm, ainda, expertise, tecnologia, talentos humanos e capacidade fabril instalada e licenciada, pelos órgãos gestores e anuentes do Meio Ambiente. As UP estão aptas a atender as demandas de produtos de defesa e segurança dos mercados nacional e internacional de Defesa e já realizam a chamada "Interveniência Técnica", em contratos de exportação de Produtos de

Defesa por Empresas de Defesa Brasileiras para clientes institucionais internacionais de Defesa.

Assim, a IMBEL®, Empresa âncora da Base Industrial de Defesa Brasileira, disponibiliza Produtos e Sistemas de Defesa nos vieses estratégico, logístico, mercadológico, gerencial e de mobilização.

No que tange a Gestão Empresarial, ao longo dos anos visando otimizar sua atuação e nortear seu planejamento estratégico, a Empresa contratou o Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG (2005/2008), a DELOITTE TOUCHE TOHMATSU CONSULTORES LTDA - DELOITTE (2011/2015) e a FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV (2017/2026).

O "Planejamento Estratégico da IMBEL® para o período 2017-2026" (PEI 17-26), denominado Planejamento Estratégico NOVA IMBEL®, contribuiu para definir linhas gerais de um novo modelo de negócio para a empresa. Esse modelo possibilitou a IMBEL® conciliar três áreas distintas da própria estrutura: uma orientada para a fabricação de soluções (produtos de emprego dual e serviços) de defesa e segurança; outra que prioriza o atendimento aos clientes, customizando soluções de defesa e segurança; e uma terceira voltada para o desenvolvimento de soluções de elevado conteúdo tecnológico agregado. Essas três unidades de negócio são coordenadas por uma unidade de Direção e Gestão.

Essas unidades organizacionais foram denominadas DIREÇÃO E GESTÃO (baseada nas atribuições do Diretor-Presidente, Vice-Presidente Executivo, Diretoria Administrativo-Financeira, Gabinete da Presidência e Assessorias); INDÚSTRIA; SOLUÇÕES EM MERCADO e INOVAÇÃO (ativada em 2019).

O Planejamento Estratégico NOVA IMBEL®, tem por objetivos maiores priorizar a sustentabilidade financeira da Empresa e contribuir para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa, como condição primordial a ser alcançada no horizonte temporal 2017/2026. Com isto a empresa poderá passar à situação de não dependência do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União até 2026. Nesse período a IMBEL® tem por meta aumentar receitas e reduzir seus gastos (custos e despesas), superando assim seu ponto de equilíbrio financeiro. Os resultados dos esforços desenvolvidos desde o início da execução do Plano foram refletidos nos indicadores do grau de dependência da empresa, elaborados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Estatais (SEST), que vem se reduzindo significativamente desde 2015. Em 2018 chegou ao seu menor grau de dependência do orçamento federal, 35%, conforme consta do Boletim das Empresas Estatais Federais referente ao 2º Trimestre de 2019.

Nos anos de 2018 e 2019 ocorreram mudanças no ambiente político do País, caracterizadas principalmente por: aprovação da Emenda Constitucional nº 95 do Teto de Gastos Públicos, que limita o acréscimo da disponibilidade de recursos orçamentários ao aumento decorrente da inflação acumulada no exercício anterior,

conforme o IPCA; mudança das orientações governamentais para as empresas estatais motivadas pela troca dos agentes do Governo Federal e criação da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados; e emprego prematuro de Recursos Gerados pela Empresa (RGE) na atividade meio da empresa (pagamento de pessoal).

Fruto dessas condicionantes, a Diretoria da IMBEL® decidiu revisar o Planejamento Estratégico NOVA IMBEL®, tendo como foco a redução do horizonte temporal de sua execução (passagem para a situação de empresa não dependente) e a prospecção de novas oportunidades de negócios que criem as desejáveis condições para a sua sustentabilidade e o fortalecimento da Base Industrial de Defesa.

A IMBEL® passou a trabalhar também com viés gerencial, buscando novas oportunidades de negócios e novas ofertas de soluções de defesa e segurança aos clientes nacionais e internacionais. Recursos vindos de outras fontes também são oportunos, em especial por intermédio de instrumentos de parceria, tais como os Termos de Execução Descentralizada, com o Exército e as Industrializações por Encomenda, com a iniciativa privada. Além disso, há possibilidade de considerável retorno financeiro, utilizando os seguintes instrumentos gerenciais capazes de apoiar o desempenho econômico da empresa a caminho de sua sustentabilidade: Interveniência Técnica (já utilizado pelas UP); Arranjos Produtivos; Gestora de Projetos Complexos; Desfazimento de Produtos de Defesa; criação de Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT); entre outros.

Para isso, foi revisado o Planejamento Estratégico NOVA IMBEL®, tendo como meta primordial de sua execução a reversão para a situação de Empresa Não Dependente e a prospecção de novas oportunidades de negócios, criando assim as desejáveis condições para cumprimento dos objetivos estratégicos e políticas públicas da Empresa.

A citada revisão passou pela elaboração de um Estudo de Situação, que foi deliberado pela Diretoria e homologado pelo Conselho de Administração. Ato contínuo, o Estudo foi encaminhado ao Estado-Maior do Exército para apreciação, que a executou por intermédio de um Grupo de Trabalho, constituído com o fito de propor iniciativas estratégicas do Comando do Exército em relação à IMBEL®. O parecer resultante foi encaminhado ao Comando do Exército, e levado ao conhecimento do Senhor Ministro de Estado da Defesa, que o ratificou e determinou que o seu decorrente "Plano de Negócios - IMBEL® Não Dependente" fosse encaminhado ao Ministério da Economia.

Finalmente, assevera-se a necessidade estratégica de manutenção da IMBEL® como Empresa Pública, segundo a ótica de sustentabilidade financeira e não financeira e de atendimento dos imperativos da Soberania e Segurança Nacional, que justificaram no passado sua criação e justificam sua manutenção no presente e fortalecimento no porvir.



MISSÃO E VISÃO

A missão e visão da IMBEL® são embasadas no Planejamento Estratégico da IMBEL® 2017-2026 (PEI 17-26), realizado em 2015 com apoio da Fundação Getúlio Vargas (FGV), visando adequar o planejamento estratégico da empresa, após uma fase de diagnóstico e análise do existente, as novas demandas e servidões conjunturais.



OBJETO SOCIAL

A IMBEL®, como empresa estratégica fabril e gerencial, desenvolverá, prioritariamente, suas atividades no Setor de Produtos e Sistemas de Defesa e de Segurança, com estrita observância das Políticas, Estratégias, Planos e Programas do Governo Federal, bem como das diretrizes fixadas, periodicamente, pelo Comandante do Exército para a IMBEL®, tendo por objeto:

- colaborar no planejamento fabril e gerencial e na obtenção de produtos e sistemas de defesa e de segurança por intermédio de transferência de tecnologia, incentivo à implantação de novas indústrias e prestação de assistência técnica e financeira;
- colaborar, com base na iniciativa privada, com a implantação e o desenvolvimento da Base Industrial de Defesa de interesse das Forças Armadas, buscando a redução progressiva da dependência externa de produtos e de sistemas estratégicos de defesa;

- administrar, industrial e comercialmente, seu próprio complexo fabril de produtos e sistemas de defesa e de segurança e de outros bens cuja tecnologia derive do desenvolvimento de equipamentos de aplicação militar, por força de contingência de pioneirismo, conveniência administrativa e/ou no interesse da segurança nacional;
- participar na manutenção da capacidade estratégica da indústria de defesa e de segurança do País; e
- promover o desenvolvimento e a execução de outras atividades relacionadas com sua finalidade.

Constituem atividades relacionadas com a finalidade da IMBEL®:

- promover a Base Industrial de Defesa e atividades correlatas, abrangendo a construção e a manutenção da infraestrutura de defesa, bem como a logística, a mobilização, a pesquisa, o desenvolvimento, a inovação e a certificação de seus produtos e de terceiros;
- gerenciar negócios e projetos de interesse da Defesa e da Segurança;
- promover ou executar atividades vinculadas à obtenção e manutenção de produtos e sistemas de defesa e de segurança;
- promover e executar atividades ligadas à obtenção, manutenção, proteção ou expansão dos conhecimentos e competências

essenciais para a IMBEL® cumprir tanto os seus objetivos, quanto as exigências de mobilização do País;

- promover e executar atividades que permitam à IMBEL® manter uma infraestrutura adequada às exigências de mobilização e de manutenção da capacidade estratégica fabril e gerencial de defesa e de segurança do País;
- atuar como prestadora de serviços ou representante comercial;



"Parágrafo único. As atividades desenvolvidas pela IMBEL® integram a estrutura logística terrestre do País em favor da Soberania Nacional e caracterizam-se por terem elevada complexidade de natureza estratégica e operacional, no ramo de defesa e segurança, necessárias ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa".

- exportar produtos e sistemas de defesa das Forças Armadas; e
- apoiar projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na área de defesa e segurança nacional.

Para a consecução de seus objetivos, além de outras medidas previstas em lei, a IMBEL® poderá:

- criar subsidiárias e participar do capital de outras empresas que exerçam atividades relacionadas ao seu objeto social, nos termos da legislação em vigor;
- elaborar, direta ou indiretamente, estudos e projetos que considere prioritários e, se for o caso, providenciar o aproveitamento dos resultados obtidos, inclusive mediante participação nos empreendimentos organizados para esse fim;
- estabelecer planos, visando ao desenvolvimento do setor de produtos e sistemas de defesa e de segurança, buscando parcerias com o objetivo de desenvolver a capacitação tecnológica nacional, de modo a reduzir, progressivamente, a dependência de importação de produtos e serviços;
- promover a capacitação do pessoal necessário ao setor de produtos e sistemas de defesa e de segurança, articulando-se, inclusive, com estabelecimentos de ensino superior e técnico do País e do exterior;
- promover a captação, em fontes internas e externas, de recursos a serem aplicados, diretamente ou por suas subsidiárias, na execução de suas programações;
- administrar os recursos colocados à sua disposição por pessoas jurídicas de direito

público interno, entidades da Administração Indireta da União, Distrito Federal, Estados e Municípios, e fundos especiais dessas entidades;

- colaborar no planejamento, desenvolvimento e na fabricação de produtos e sistemas de defesa e de segurança, por meio da compensação tecnológica, industrial e comercial (offset); e
- celebrar contratos, convênios, termos de execução descentralizada, acordos, ajustes e outros instrumentos de parceria necessários à execução de suas atividades.

Parágrafo único. A IMBEL® poderá gerenciar atividades relacionadas à sua finalidade, em suas próprias instalações ou de terceiros.



"Estratégia Nacional de Defesa é inseparável de Estratégia Nacional de Desenvolvimento. Esta motiva aquela. Aquela fornece escudo para esta. Cada uma reforça as razões da outra. Em ambas, se desperta para a nacionalidade e constrói-se a Nação. Defendido, o Brasil terá como dizer não, quando tiver que dizer não. Terá capacidade para construir seu próprio modelo de desenvolvimento." (Decreto 6703 - 18 de dezembro de 2008.)"



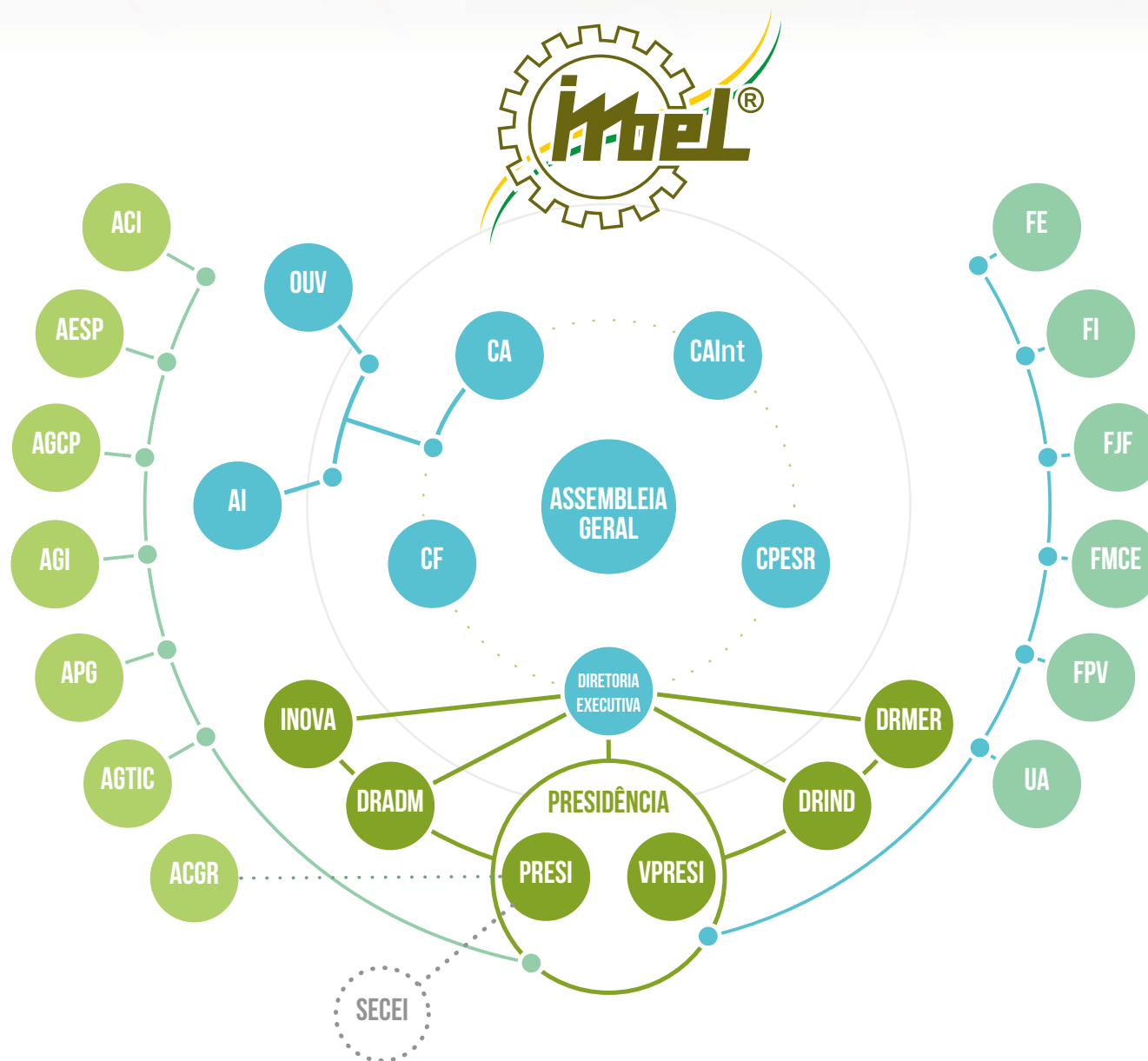
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Órgãos Estatutários

AG Assembleia Geral
CA Conselho de Administração
DIR Diretoria Executiva
CF Conselho Fiscal
CAInt Comitê de Auditoria Interna
CPESR Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração
AI Auditoria Interna
OUV Ouvidoria

Diretoria Executiva

PRESI Diretor-Presidente
V PRESI Vice-Presidente Executivo
INOVA Diretor de Inovação
DRADM Diretor Administrativo-Financeiro
DRIND Diretor Industrial
DRMER Diretor de Mercado



Unidades de Produção e Administrativa

FE Fábrica da Estrela
FI Fábrica de Itajubá
FJF Fábrica de Juiz de Fora
FMCE Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica
FPV Fábrica Presidente Vargas
UA Unidade de Administração

Assessorias

ACI Assessoria de Comunicação Institucional
ACGR Assessoria de Conformidade e Gestão de Risco
AESP Assessoria Especial da Presidência
AGCP Assessoria de Gestão Corporativa de Pessoal
AGI Advocacia Geral da IMBEL
APG Assessoria de Planejamento e Gestão
AGTIC Assessoria de Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

SECEI Secretaria Executiva da Comissão de Ética da IMBEL



ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS

Conselho de Administração

Currículos dos Conselheiros



<https://www.imbel.gov.br/index.php/curriculos/186>

Presidente

Gen Ex Décio Luís Schons



Representante dos Empregados
Franscine Rodrigues Faria



Diretor-Presidente da IMBEL
Aderico Visconte Pardi Mattioli



Representante do Ministério da Defesa
Eduardo Cesar Pasa



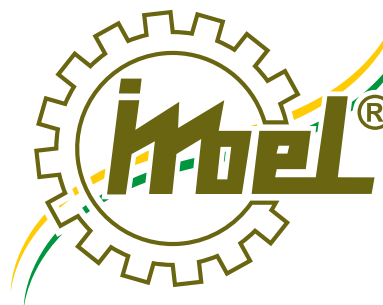
Representante do Ministério da Defesa
Francisco de Assis Leme Franco



Representante do Ministério da Economia
Leandro Gostisa



Representante do Ministério da Economia
Charles Laganá Putz





INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Diretoria Executiva

Diretor-Presidente
Aderico Visconte Pardi Mattioli



Diretor de Inovação
Cesar Lourenço Botti



Vice-Presidente Executivo
Expedito Alves de Lima



Diretor de Mercado
Ayrton Pereira Rippel



Diretor Administrativo-Financeiro
Renato Mitrano Perazzini

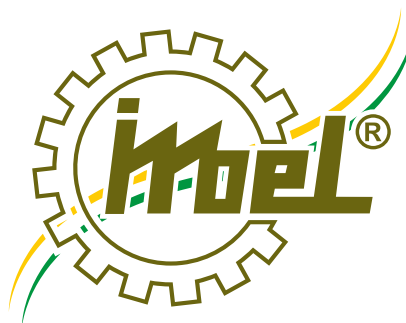


Diretor Industrial
Wagner Machado Brasil

Curriculos dos Diretores



<https://www.imbel.gov.br/index.php/curriculos>



Composição dos Órgãos Estatutários

ÁREA ESTRATÉGICA	TITULAR	CARGO	PERÍODO DE ATUAÇÃO EM 2020											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Assembleia Geral	Maria Teresa Pereira Lima	Repres. do Min. da Economia												
	Aderico Visconte Pardi Mattioli	Presidente												
Conselho de Administração	Décio Luís Schons	Presidente												
	Aderico Visconte Pardi Mattioli	Conselheiro												
	Leandro Gostisa	Conselheiro												
	Nelson Leitão Paes	Conselheiro												
	Charles Laganá Putz	Conselheiro												
	Francine Rodrigues Faria	Cons. Rep. dos Empregados												
	Francisco de Assis Leme Franco	Conselheiro Independente												
	Eduardo Cesar Pasa	Conselheiro Independente												
	Carlos Barbosa	Secretário do Conselho												
	Adelson Robbi	Presidente do Conselho												
Conselho Fiscal	Aires de Melo Jurema	Presidente do Conselho												
	André Marcos da Silva	Membro Suplente												
	Edson Pierobon	Membro Titular												
	Célio Mauro Gomes de Oliveira	Membro Suplente												
	José Lopes de Sousa	Membro Titular												
	Lucas Vieira Matias	Membro Suplente												
	Daniel Cardoso Leal	Membro Titular												
	Rosilene Oliveira de Souza	Membro Suplente												
	Wilson Rodrigues de Souza	Secretário do Conselho												

FONTE: DRADM/IMBEL®

Composição dos Órgãos Estatutários

ÁREA ESTRATÉGICA	TITULAR	CARGO	PERÍODO DE ATUAÇÃO EM 2020											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Comitê de Auditoria	José Carlos Nader Motta	Presidente do Comitê												
	Francisco de Assis Leme Franco	Presidente do Comitê												
	Valter Marcelo Claro	Membro												
	César Freitas Lopes	Membro												
	Fabiola Viana Falcão	Membro												
Diretoria Executiva	Aderico Visconte Pardi Mattioli	Diretor-Presidente												
	Exedito Alves de Lima	Vice-Presidente Executivo												
	Cesar Lourenço Botti	Diretor de Inovação												
	José Galaôr Ribeiro Junior	Diretor Administrativo-Financeiro												
	Erika Akemi Kimura Reis													
	Exedito Alves de Lima													
	Renato Mitrano Perazzini													
	Wagner Machado Brasil	Diretor Industrial												
	Erika Akemi Kimura Reis	Diretora de Mercado												
	Ayrton Pereira Rippel													
Unidades de Produção e Unidade de Administração	Antônio Eleazar de Moraes	Chefe da FPV												
	Ronaldo César Brasil de Souza													
	Clevis Pedro Cruz Melo	Chefe da FJF												
	Alex Vander Lima Costa	Chefe da FMCE												
	Délcio Monteiro Sapper	Chefe da FI												
	George da Silva Divério	Chefe da FE												
	André Luiz de Assis Miranda													
	Luiz Henrique Pedrosa Mendes	Chefe da UA												
	Eduardo Ferreira dos Santos	Chefe da UA												

FONTE: DRADM/IMBEL®

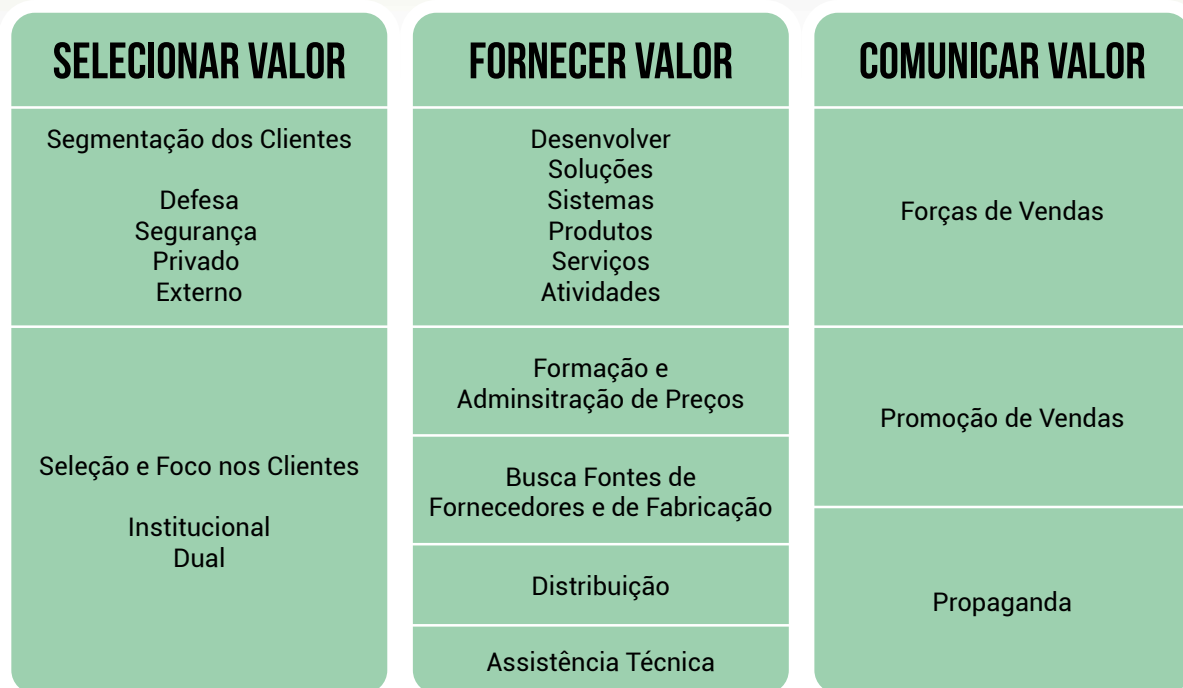


GESTÃO DE NEGÓCIOS DA IMBEL®

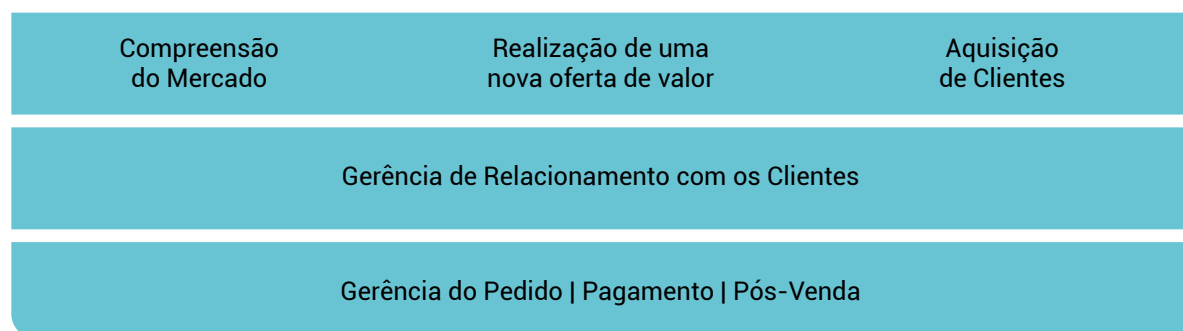
Modelo de Negócios

PARCEIROS-CHAVES Clientes Institucionais e Privados Ministério da Defesa Exército Brasileiro Marinha Força Aérea Ministério da Justiça Ministério da Economia Cluster da BID Fornecedores	ATIVIDADES-CHAVES Desenvolvimento, Produção e Comercialização de Produtos de Defesa e Segurança Fomento à BID Gestão da Inovação Gestão Pública Gestão Financeira e Patrimonial Mobilização Industrial RECURSOS- CHAVES Marca Forte Empresa Pública Acervo Tecnológico Capacidade Fabril UP em áreas ambientais licenciadas Talentos Especializados Capacidade Fabril Ativada Sistemas Corporativos Gerenciais <i>Enterprise Resource Planning (ERP-SIMBEL-Datasul)</i>	PROPOSTA DE VALOR Desenvolvimento de soluções, sistemas, produtos, serviços e atividades Qualidade Segurança Tecnologia agregada Preço Prazo Tradição	RELACIONAMENTOS Visitas Técnicas <i>Benchmarking</i> Representantes Comerciais Acordos de Cooperação Acordos Comerciais Contratos Comerciais CANAIS Página na internet Redes Sociais Feiras e Eventos Representantes Comerciais Atendimento ao Cliente (SAC) Ouvidoria Informações ao Cidadão (SIC)	SEGMENTOS DE CLIENTES Mercado de Defesa (art. 142 CF) Mercado de Segurança (art. 144 CF) Mercado privado (caçadores, atiradores, colecionadores, clubes de tiro, mineradoras, pedreiras) Mercado Externo <i>Cluster da BID</i>
---	--	---	---	--

Cadeia de Valor



PROCESSOS CENTRAIS DOS NEGÓCIOS



VALOR

Desenvolver soluções, sistemas, produtos, serviços e atividades que integrem a estrutura logística terrestre do País em favor da Soberania Nacional e caracterizam-se por terem elevada complexidade de natureza estratégica e operacional, no ramo de defesa e segurança, necessárias ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa".

Fonte de Referência: Administração de *Marketing* de Philips **Kotler** e Kevin Lane **Keller**



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Oportunidades de Negócios



Cluster Produtivo



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 Empresas Estatais para atuarem como intervenientes técnicas nas operações de exportação de Produtos de Defesa (PRODE) na modalidade de governo-a-governo (G2G).



Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC)

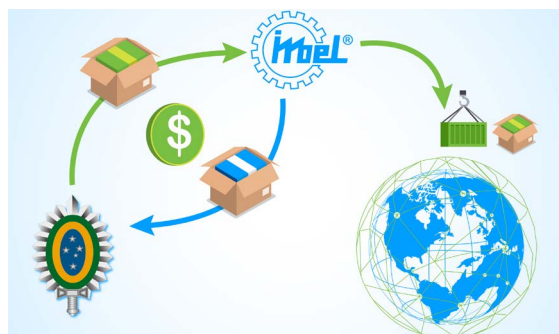
Em 2019, com a aprovação do Regulamento de Produtos Controlados, por intermédio do Decreto Nº 10.030 de 30 de setembro de 2019, o processo de certificação do atendimento dos requisitos mínimos de segurança e desempenho do PCE foi delegado aos OAC, a serem designados pelo Exército Brasileiro, que sejam acreditados pelo Inmetro ou por órgão de acreditação signatário de acordos de reconhecimento mútuo de cooperações regionais ou internacionais de acreditação dos quais o Inmetro seja signatário. Assim, a IMBEL® trabalha na constituição de um OAC, em áreas que a empresa tem expertise e laboratórios, como metal mecânica (armamento e munições), química (explosivos, propelentes, iniciadores e acessórios) e comunicações e eletrônica (sistemas e rádios).



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.



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 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.



Arranjos Produtivos

A IMBEL® 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, veículo aéreo não tripulados, coletes balísticos, munições pesadas, abrigos temporários de alto desempenho, dentre outros empregados na cadeia logística das Forças Armadas.



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.

Participação nos Mercados - **Market Share** da IMBEL®

O *Market Share* da IMBEL® é composto pelos Mercados de Defesa, Segurança e Privado, no âmbito nacional e internacional.

O Mercado de Defesa é integrado pelos clientes-alvo listados no Art. 142 da Constituição Federal de 1988, constituídos especificamente pelas Forças Armadas, com destaque o Exército Brasileiro.

O Mercado de Segurança é integrado pelos clientes-alvo listados no Art. 144 da Constituição Federal de 1988 e em suas atualizações realizadas por Emendas Constitucionais. Compõe este mercado os Órgãos de Segurança Pública das esferas federal, estadual e municipal.

O Mercado Privado, dual, é composto por pessoas físicas e jurídicas (lojistas/CNPJ, CAC e cidadãos/CPF) adquirentes dos Produtos Controlados pelo Exército da IMBEL®, com as restrições constantes do Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados (R-105), aprovado pelo Decreto nº 10.030, de 30 de setembro de 2019.

O Mercado Externo é integrado por *players* internacionais, tanto institucionais quanto privados, demandantes de armamentos leves. Esse mercado move-se por metodologias e processos específicos que lhe ditam servidões em termos de gestão mercadológica, contábil-financeira, logística e no campo das anuências, regulamentadas pelo MRE, SRF, SECEX, entre outros. Pirâmide Mercadológica:



Políticas e Programas de Governo / Ações Orçamentárias

As políticas e programas de governo / ações orçamentárias constam no site da Empresa, nos links: <https://www.imbel.gov.br/index.php/programas-projetos-aco-es-obras-e-atividades> ; e <https://www.imbel.gov.br/index.php/aco-es-e-programas> .

Contratos de Gestão

A IMBEL®, por intermédio de suas Unidades de Produção, está autorizada pelo Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro a realizar as atividades de aquisição, armazenamento, comércio, exportação, fabricação, importação, reparação de armas, transporte e utilização industrial de uma grande gama de produtos de defesa, em especial armamento e suas partes, munições pesadas, explosivos e sistemas de comunicações, para emprego pelas Forças Armadas brasileiras, com prioridade para o Exército Brasileiro.

A cooperação entre o Exército Brasileiro e a IMBEL®, mediante a celebração de Termo de Execução Descentralizada (TED), permite o incremento da produção de Produtos de Defesa (PRODE), que, por sua vez, favorece a operacionalidade da Força Terrestre e, ao mesmo tempo, potencializa a capacidade de produção da IMBEL®, contribuindo para o atendimento dos seus objetivos estratégicos. Permite, assim, um menor emprego dos recursos orçamentários destinados à produção e comercialização, e com recursos oriundos de outras fontes aumenta significativamente a sua capacidade produtiva.

Utilizando-se da capacidade estratégica instalada, a IMBEL® mantém em seu parque fabril recursos humanos em quantidade adequada para atendimento às demandas do Exército Brasileiro. A folha de pagamento desse efetivo é garantida pela Lei de Orçamento Anual (LOA). Assim sendo, com base na metodologia de trabalho para Instrumentos de Parceria, os valores referentes aos salários e demais encargos dos colaboradores que atuarão na fabricação dos objetos definidos para produção ou desenvolvimento não serão pagos com recursos do TED.

Ao acercar-se dos princípios da economicidade, vantajosidade, eficiência e eficácia e, principalmente, da capacidade de atender com presteza as demandas do Exército Brasileiro, a IMBEL® mantém em suas unidades fabris estoques estratégicos dos principais insumos e componentes utilizados na fabricação de munições pesadas, explosivos e armamentos portáteis, mesclando um conjunto de elementos nacionais e importados. Ao firmar um Termo de Execução Descentralizada, cria-se a possibilidade de uma melhor relação custo/benefício na operação, pela disponibilidade

imediata dos insumos a serem utilizados, que serão repostos em aquisição futura. Essa flexibilidade é fundamental para que os insumos sejam aplicados de maneira imediata e o objeto do instrumento de parceria seja atendido com presteza.

Os Instrumentos de Parceria celebrados com IMBEL® estão representados no site, conforme link abaixo:

<https://www.imbel.gov.br/index.php/termos-de-execucao-descentralizada>





Capital Social e Participação em outras Sociedades

O capital social da IMBEL®, em 31 de dezembro de 2020, era de R\$ 378.460.099,55, totalmente integralizado pela União, o que implica na obrigatoriedade de apresentar suas demonstrações contábeis conforme as Leis 4.320/67 e 6.404/76, como também as responsabilidades e consequências decorrentes da sua inclusão no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

A IMBEL® possui participação acionária de 0,34% do Capital Social da Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC).

IDENTIFICAÇÃO	CNPJ/CPF	Nº de Ações Ordinárias	%	Nº Ações Prefer. Classe A	%	Nº Ações Prefer. Classe B	%	Total Nº de Ações	%	Ordinária - R\$	Pref. Classe A - R\$	TOTAL R\$
CBC Global Ammunition LLC	28.597.093/0001-00	3.316.326	94,44%	3.291.210	93,74%	-	-	6.604.536	94,09%	3.500.577.426,52	3.474.066.009,17	6.974.643.435,70
Indústria de Material Bélico do Brasil	00.444.232/0001-39	20.464	0,09%	3.203	0,09%	-	-	23.667	0,34%	21.600.957,34	3.380.955,16	24.981.912,50
Demais acionistas		174.810	4,98%	216.567	6,17%	10	100,00%	391.387	5,57	184.522.251,41	228.599.224,42	413.121.475,83

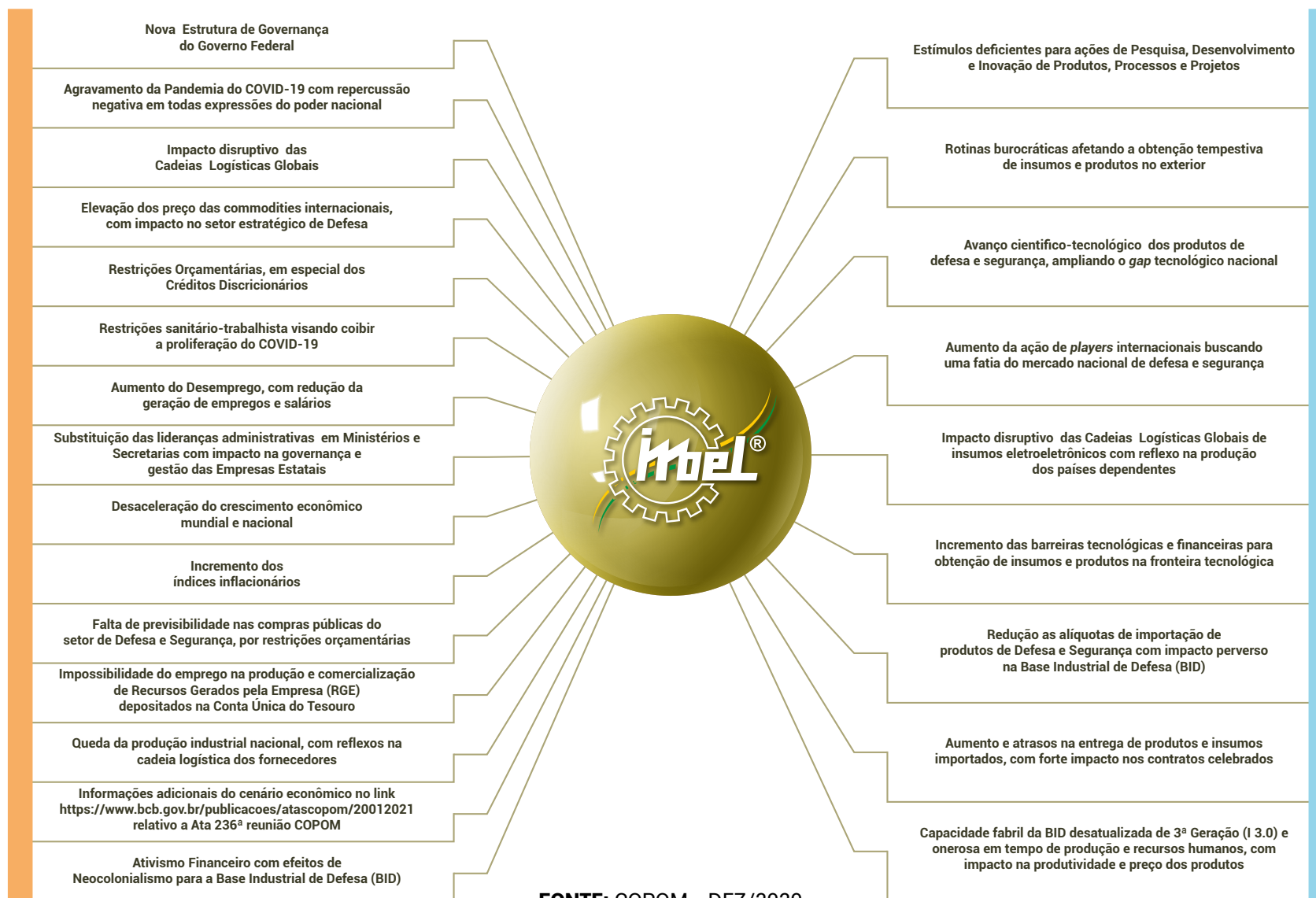
Ações repassadas ao Comando do Exército, sob custódia da IMBEL®, pelo Desfazimento da Fábrica do Realengo em 1975

FONTE: DRADM/IMBEL®



AMBIENTE EXTERNO

O ano de 2020 foi marcado pelo efeito perverso da pandemia mundial provocada pelo novo Coronavírus. Os cenários Político-Econômico e Científico-Tecnológico foram fortemente impactados, trazendo consequências disruptivas para todo o universo empresarial nacional e internacional. A seguir são apresentados os principais vetores que atingiram a Empresa no ano de 2020 na execução de seu Planejamento Estratégico.



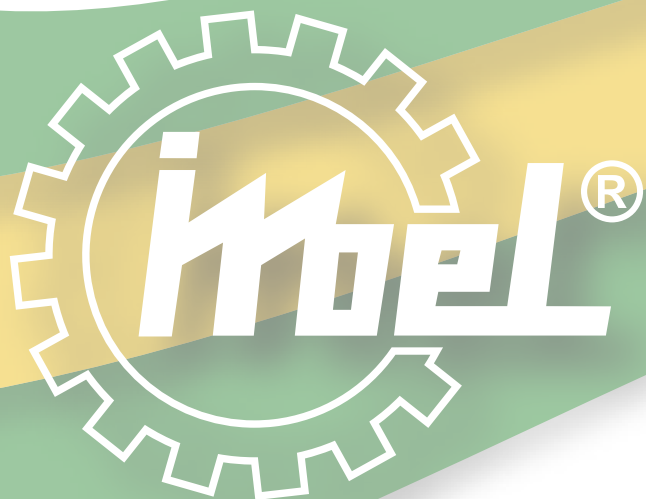
FONTE: COPOM - DEZ/2020



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

**EMPRESA ESTRATÉGICA DE DEFESA E
SEGURANÇA DESDE 1808**



**“DOMÍNIO DAS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS”
NOSSO PROPÓSITO - NOSSA FORTALEZA**

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

2

Capítulo



GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

A aplicação de boas práticas de Governança Corporativa na IMBEL® foram incrementadas com a aprovação da Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Tendo como apanágio o seu legado construído desde 1808 e os ditames legais e estatutários, a Direção da IMBEL® priorizou adoção das boas práticas de Governança, a partir do aperfeiçoamento de sua estrutura de governança, em especial nas áreas da transparência, do cumprimento das servidões legais e estatutárias, da responsabilidade econômica, social e ambiental, da *accountability* e da equidade.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO



COMITÊ DE PESSOAS, ELEGIBILIDADE, SUCESSÃO E REMUNERAÇÃO

O Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração assessorar os acionistas e o Conselho de Administração nos processos de indicação, de avaliação, de sucessão e de remuneração dos administradores, conselheiros fiscais e demais membros de órgãos estatutários. O Comitê é constituído por 3 (três) membros, sendo integrantes do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria, sem remuneração adicional, observados os artigos 156 e 165 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

COMITÊ DE AUDITORIA

O Comitê de Auditoria é o órgão de assessoramento ao Conselho de Administração, auxiliando este, entre outros, no monitoramento da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, da conformidade, do gerenciamento de riscos e das auditorias interna e independente. O Comitê de Auditoria tem autonomia operacional e dotação orçamentária, anual ou por projeto, dentro de limites aprovados pelo Conselho de Administração, para conduzir ou determinar a realização de consultas, avaliações e investigações dentro do escopo de suas atividades, inclusive com a contratação e utilização de especialistas independentes.

ASSEMBLEIA GERAL

Máxima instância decisória da Empresa. A Assembleia Geral é composta por todos os acionistas da IMBEL®, independentemente do direito de voto. Os trabalhos da Assembleia Geral são dirigidos pelo Presidente do Conselho de Administração da Empresa (ou pelo substituto que esse vier a designar).

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é órgão de deliberação estratégica e colegiada da Empresa e exerce suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da IMBEL®, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, em alinhamento ao disposto na Lei nº 13.303/2016. O Conselho de Administração é composto por 7 (sete) membros: 3 (três) indicados pelo Ministro de Estado da Defesa; o Diretor-Presidente da IMBEL®; 2 (dois) indicados pelo Ministro de Estado da Economia; e 1 (um) membro representante dos empregados.

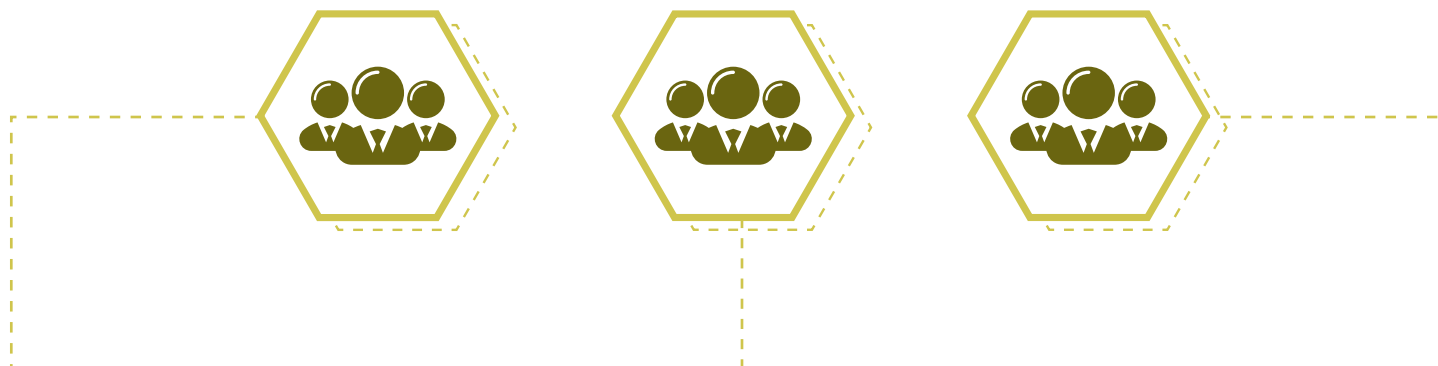
CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal 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 à remuneração. O Conselho Fiscal é composto por 3 (três) membros efetivos e respectivos suplentes, tendo a seguinte composição: um indicado pelo Ministério da Economia, como representante do Tesouro Nacional, que deverá ser servidor público com vínculo permanente com a Administração Pública e 2 (dois) membros indicados pelo Ministério da Defesa.

DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, cabendo-lhe assegurar o funcionamento regular da IMBEL®, em conformidade com a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração. A Diretoria Executiva da IMBEL® é composta de 6 (seis) Diretores, demissíveis *ad nutum*, eleitos pelo Conselho de Administração, sendo o Diretor-Presidente e o Vice-Presidente Executivo, indicados pelo Comando do Exército e até 4 (quatro) Diretores sem designação especial, cujas atribuições específicas serão determinadas pelo Conselho de Administração.

Unidades Internas de Governança



AUDITORIA INTERNA

A Auditoria Interna é vinculada ao Conselho de Administração, a quem se reporta diretamente. A Auditoria Interna executa as atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional da IMBEL®; propõe as medidas preventivas e corretivas das inconformidades detectadas; verifica o cumprimento e a implementação pela IMBEL® das recomendações ou determinações da Controladoria-Geral da União - CGU, do Tribunal de Contas da União - TCU e dos demais órgãos de controle e do Conselho Fiscal; auxilia o Conselho de Administração em outras atividades correlatas; avalia a adequação do controle interno, a efetividade da gestão dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras; e mantém o Comitê de Auditoria informado dos trabalhos desenvolvidos pela Auditoria Interna, por meio de reuniões, relatórios das visitas de auditoria e relatórios trimestrais de auditoria.

OUVIDORIA

A Ouvidoria é vinculada ao Conselho de Administração, ao qual se reporta diretamente.

À Ouvidoria compete receber e examinar sugestões e reclamações visando melhorar o atendimento da IMBEL® em relação a demandas de investidores, empregados, fornecedores, clientes, usuários e sociedade em geral; receber e examinar denúncias internas e externas, inclusive sigilosas, relativas às atividades da IMBEL®; e outras atividades correlatas definidas pelo Conselho de Administração.

Em cumprimento ao Decreto Nr. 9.429, de setembro de 2018, a Ouvidoria IMBEL® passou a utilizar a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação "FALA.BR" como plataforma única de registro de manifestações e está trabalhando de acordo com a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD), no que concerne ao tratamento das demandas encaminhadas para a Ouvidoria.

ÁREA DE CONFORMIDADE E GESTÃO DE RISCO

A Área de Conformidade e Gestão de Riscos é vinculada ao Diretor-Presidente diretamente ou de forma indireta, por intermédio do Vice-Presidente Executivo ou outro Diretor. Na IMBEL® suas atribuições legais e estatutárias estão elencadas no Estatuto Social da IMBEL® e são desenvolvidas pela Assessoria de Conformidade e Gestão de Risco (ACGR).

A ACGR se reporta diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do Diretor-Presidente em irregularidades, ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

Constam em suas atribuições planejar, organizar e estruturar os Sistemas Corporativo de Gestão de Riscos e de Controle Interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a IMBEL®, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude, entre outras.

PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Orientadores

- Novo Estatuto Social.
- Novo Regimento Interno da IMBEL®.
- Código de Ética, Conduta e Integridade.
- Diretriz da Gestão da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica na IMBEL®.
- Estruturação da Ouvidoria e canais de relacionamento e demandas.
- Regimento Interno dos Órgãos Estatutários.
- Regulamento Interno de Licitações e Contratos.
- Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.
- Carta Anual de Políticas Públicas e Governança.
- Carta de Serviços ao Usuário

De Planejamento

- Planejamento Estratégico 2017 a 2026.
- Plano de Ação Corporativa (PAC).
- Planos de Ação Setorial (PAS).
- Plano de Ação Operacional (PAOp).
- Plano de Negócios IMBEL® Não dependente.
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
- Plano de Comunicação Institucional.
- Sistema de Informações IMBEL® (SIMBEL).
- Sistema de Gestão da Inovação Tecnológica.
- Sistema de Gestão Administrativo-Financeira.
- Sistema de Gestão de Pessoas.
- Sistema de Gestão da Produção.
- Sistema de Gestão Mercadológica.
- Sistema de Comunicação Institucional.
- Sistema de Gerenciamento de Projetos da IMBEL® (SGP).
- Sistema de Normalização da IMBEL®(SINI).

Políticas

- Política de Gestão de Riscos e respectivas Instruções Normativas.
- Política de Transações com Partes Relacionadas.
- Política de Porta-Vozes.
- Política de Dividendos.
- Política de Segurança da Informação da Empresa.
- Política Ambiental.
- Política da Qualidade.
- Política de Saúde e Segurança Ocupacional.
- Política de Pessoal.

COMITÊS DE GOVERNANÇA AD HOC

- Área de Governança Corporativa (Assessoria de Conformidade e Gestão de Risco).
- Comissão de Avaliação da Fábrica Presidente Vargas.
- Comissão de Ética da IMBEL®.
- Comissão de Inventário Patrimonial da IMBEL®.
- Comissão do Concurso Público para provimento de Empregos Efetivos dos Quadros de Pessoal da IMBEL® e para a formação de Cadastro Reserva.
- Comissão Especial do Gabinete da IMBEL®.
- Comissão Gestora para elaborar, monitorar, avaliar e revisar o Plano de Logística Sustentável da IMBEL®.
- Comissão para realizar o processo de avaliação do valor recuperável de ativos.

- Comissão Permanente de Licitação.
- Comissões Especiais das Unidades de Produção para reavaliar autodeclaração de cor ou raça.
- Comitê de Auditoria.
- Comitê de Gestão de Projetos (CGP).
- Comitê de Governança, Riscos e Controle Interno.
- Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).
- Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC).
- Grupo *ad hoc* para a Implantação de Organismo de Avaliação de Conformidade (OAC).

- Grupo *ad hoc* para a Realização de Concurso Público de Admissão de Empregados.
- Grupo *ad hoc* para Acompanhamento dos Acordos Coletivos de Trabalho (ACT).
- Grupo *ad hoc* para Escolha dos Empregados do Conselho de Administração (CA).
- Grupo *ad hoc* para Execução de Interveniência Técnica.
- Grupo *ad hoc* para Pesquisa, Desenvolvimento, Tecnologia e Inovação.
- Grupo *ad hoc* para Realização de Exame de Contracheques.
- Grupos de Trabalho Multidisciplinares *ad hoc*.

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E PARTES INTERESSADAS

A comunicação entre a IMBEL®, sociedade e demais partes interessadas é realizada por meio da Assessoria de Comunicação Institucional (ACI), do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), da Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e da Comissão de Ética da IMBEL®. Porém, não se pode negar que a Carta de Serviços ao Usuário é um instrumento basilar de controle social, um contato inicial que facilita a visualização dos serviços oferecidos e a participação social nas ações e programas institucionais. Neste Contexto, o resumo de atuação dos setores supracitados a seguir:

Assessoria de Comunicação Institucional - ACI

A ACI estabelece um vínculo entre a IMBEL® e o público interno, oportunizando um amplo acesso às informações, visando um alinhamento cultural, estratégico, moral e psicológico entre todos seus segmentos. Perante o público externo realiza ações, objetivando divulgar a imagem da Empresa junto à sociedade brasileira e comunidade internacional, focada nos segmentos que contemplam as atividades de defesa e segurança. Nesta conjuntura, abrange: as relações públicas, as informações públicas, o *marketing* e a divulgação institucional.

Os principais veículos/canais de comunicação empregados são: I – Canais Externos: a "Página da IMBEL® na internet" que possibilita a interação com o público em geral por meio de matérias jornalísticas e de informações corporativas relevantes, desfruta também da eficiência proporcionada pelas redes

sociais (Youtube, Facebook e, recentemente incorporado, Instagram) e II – Canais Internos: o "Portal IMBEL®" canal de informação que viabiliza o acesso aos documentos normativos e outros que servem de subsídio para execução dos trabalhos internos rotineiros e, o "Informativo IMBEL®" dividido em áreas de assuntos contempla uma variada gama de interesses.

A ACI, localizada no Quartel General do Exército – Bloco H – 3º Andar – SMU – CEP: 70.630 – 901 – Brasília/DF, disponibiliza, também como canal de atendimento, o número de telefone (61) 3415-6253 e o e-mail: com.soc@imbel.gov.br.

Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC

Incube ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC/IMBEL®), os assuntos relacionados com o portfólio de produtos e serviços IMBEL®, como acesso à assistência técnica e outros. O atendimento poderá ser presencial (Quartel General do Exército – Bloco H – 3º Andar – SMU – CEP: 70.630 – 901 – Brasília/DF), via contato telefônico (61) 3415-4825 ou pelo "FALE CONOSCO", importante canal de comunicação interno e externo da Empresa com os cliente, parceiros e admiradores.

Além dos anteriores, destaca o relacionamento com seus clientes e consumidores por intermédio do RECLAME AQUI, site brasileiro gratuito de pesquisa e reclamações, atua como um canal independente de comunicação, o qual abrange o 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.

Ouvidoria - SIC

A Ouvidoria da Indústria de Material Bélico do Brasil é o setor responsável pela interlocução entre Empresa, empregados e a sociedade, constituindo-se em um canal aberto para o recebimento de reclamações, sugestões, elogios e denúncias ou qualquer outro tipo de manifestação, independentemente de sua natureza, sendo um eficiente canal de diálogo entre o público-alvo (pessoas físicas e jurídicas, cidadãos, empregados, clientes institucionais e privados ou todos aqueles interessados direta ou indiretamente - *stakeholders*, sejam órgãos internos ou externos) e a Direção da Empresa. Neste sentido, as informações produzidas pela Ouvidoria representam um poderoso instrumento de gestão, de integração e de promoção de uma cultura de transparência, da moralidade e publicidade.

Em cumprimento ao Decreto Nr. 9.429, de setembro de 2018, a Ouvidoria IMBEL® passou a utilizar a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação "FALA.BR" como plataforma única de registro de manifestações. Ainda, a Ouvidoria IMBEL® está trabalhando de acordo com a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD), no que concerne ao tratamento de dados pessoais.

A "Plataforma Fala.BR", desenvolvida pela Controladoria-Geral da União (CGU), permite aos cidadãos fazer pedidos de informação pública, manifestações de ouvidoria e solicitações de simplificação (SIMPLIFIQUE), em conformidade com a Lei de Acesso à Informação e o Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos.

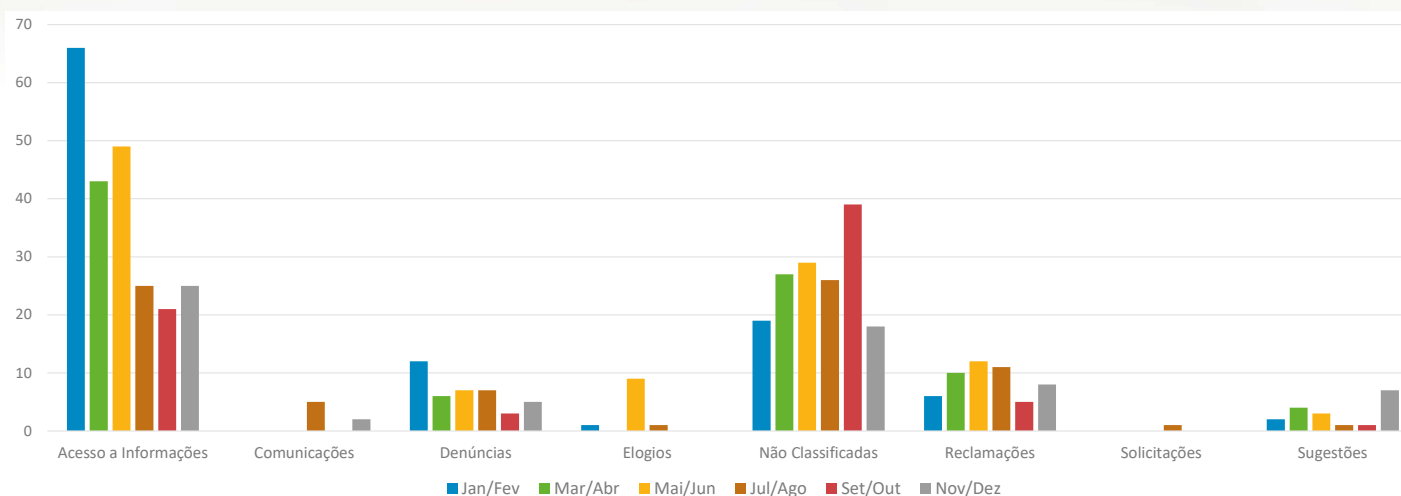
Destaca-se, também, a importância dos endereços eletrônicos da Ouvidoria contidos no Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, por meio dos quais são processadas as mensagens eletrônicas encaminhadas à Empresa visando a resolubilidade de dúvidas, orientações e a formalização de manifestações mediante o registro da manifestação pelo o cidadão na Plataforma Fala.BR.

Como mecanismo de transparência das informações o site da IMBEL® (www.imbel.gov.br), conta com a aba "Acesso à Informação" onde são disponibilizadas diversas informações institucionais conforme o disposto no Guia de Transparência Ativa (GTA), uma compilação de obrigações, elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU), cujo objetivo é auxiliar no correto cumprimento das obrigações previstas na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI) e demais normas e regramentos que regem o assunto.

Pretendendo se aproximar e entender as demandas dos usuários, bimestralmente, semestralmente e anualmente 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. Ressalta, semestralmente, a publicação do Relatório de Ouvidoria no site da IMBEL® (<https://www.imbel.gov.br/index.php/ouvidoria>).

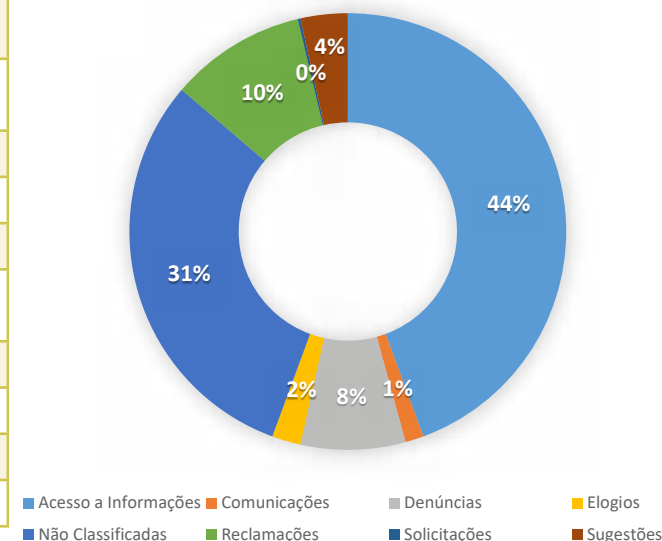
A seguir, são apresentados os resultados dos canais de comunicação com o público em geral consolidados ao final de 2020.

Comparativo das Demandas Recebidas por Bimestre de 2020



Consolidação das Manifestações

Bimestre 2020	Jan Fev	Mar Abr	Mai Jun	Jul Ago	Set Out	Nov Dez	Subtotal
Acesso a Informações	66	43	49	25	21	25	229
Comunicações	0	0	0	5	0	2	7
Denúncias	12	6	7	7	3	5	40
Elogios	1	0	9	1	0	0	11
Não Classificadas	19	27	29	26	39	18	158
Reclamações	6	10	12	11	5	8	52
Solicitações	0	0	0	1	0	0	1
Sugestões	2	4	3	1	1	7	18
TOTAL	106	90	109	77	69	65	516



FONTE: Ouvidoria/IMBEL®



Comissão de Ética da IMBEL®

(Fonte: Regimento Interno da CE/IMBEL® e Folder - Código de Conduta Ética e Integridade da IMBEL®)

A Comissão de Ética da IMBEL® (CE/IMBEL®) é um órgão autônomo de caráter deliberativo, com a finalidade de orientar, aconselhar e atuar na gestão da ética profissional dos diretores, empregados, cedidos e demais prestadores de serviços da IMBEL®, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, devendo ainda deliberar sobre condutas antiéticas levadas ao seu conhecimento.

As suas principais atribuições são direcionadas à promoção de ações educativas, preventivas e corretivas concernentes à ética profissional dos seus administradores e empregados.

Os sujeitos que podem provocar a atuação da CE/IMBEL®, visando a apuração de infração ética imputada a agente público ou ocorrida em setores da Empresa são: qualquer cidadão, agente público, pessoa jurídica de direito privado, associação ou entidade de classe, visando a apuração de infração ética.

A CE/IMBEL® preza por um relacionamento pautado no respeito mútuo, na preservação e confidencialidade das informações.

Além do atendimento presencial (QGEX – Bloco H – 3º Pav. SMU CEP 70.630-901), possui como principal canal de comunicação, relacionado a questões éticas e de integridade, o correio eletrônico: etica@imbel.gov.br.

Carta de Serviços ao Usuário

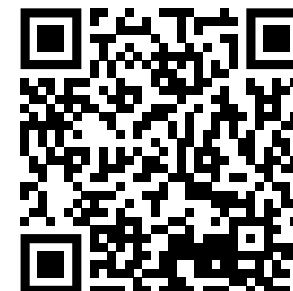
A Carta de Serviços ao Cidadão materializa o compromisso da IMBEL® com padrões de qualidade na prestação de serviços, na fabricação e comercialização de produtos e na prestação de informações ao cidadão.

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 que 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:

<https://www.imbel.gov.br/carta-de-servicos-ao-usuario>





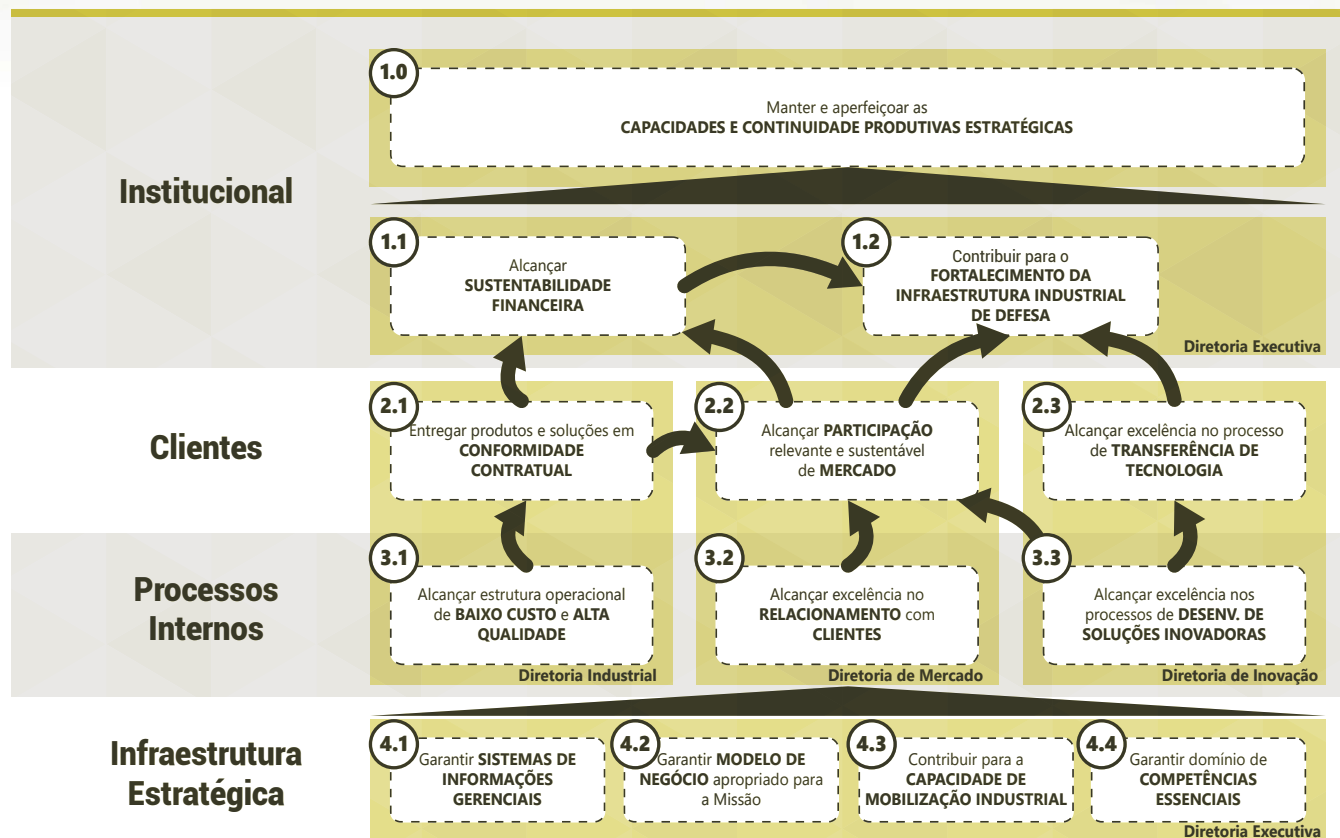
Objetivos Estratégicos

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, representando a interação entre objetivos e dimensões. Todos esses objetivos têm como foco principal Desenvolver, Fortalecer e Manter as Capacidades Estratégicas da Empresa (fabris e gerenciais), e são descritos a seguir:

OE 1.0 Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas

Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas visando o provimento tempestivo de soluções de defesa e segurança, com elevado conteúdo tecnológico, imprescindíveis para atender as demandas logísticas das Forças Armadas, à mobilização industrial e o fomento à Indústria de Nacional de Defesa, tendo como fulcro os imperativos da Segurança e Soberania Nacional.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



OE 1.1 Alcançar sustentabilidade financeira

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. 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.

OE 1.2 Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa

A IMBEL® deve ter papel relevante nas áreas de inovação, planejamento e articulação da Base Industrial de Defesa (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®.

OE 2.1 Entregar produtos e serviços em conformidade contratual

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. A Empresa deve garantir a entrega de produtos com a qualidade, preço e prazos desejados, sempre buscando superar as expectativas dos clientes.

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.

OE 2.3 Alcançar excelência no processo de transferência de tecnologia

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

OE 4.4 Garantir domínio de competências essenciais

O maior ativo da IMBEL® são os seus integrantes. 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.

Cadeia de Valor

A cadeia de valor da IMBEL® está representada pelo portfólio de macroprocessos, 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®.

Proposta de Valor

Desenvolver soluções, sistemas, produtos, serviços e atividades que integrem a estrutura logística terrestre do País em favor da Soberania Nacional e caracterizam-se por terem elevada complexidade de natureza estratégica e operacional, no ramo de defesa e segurança, necessárias ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa.

Portfólio de Processos da IMBEL®

O portfólio de processos da IMBEL® está disponível no link <Processos> do Sistema de Informações da IMBEL® (SIMBEL) da intranet e abrange os processos interfuncionais da empresa.

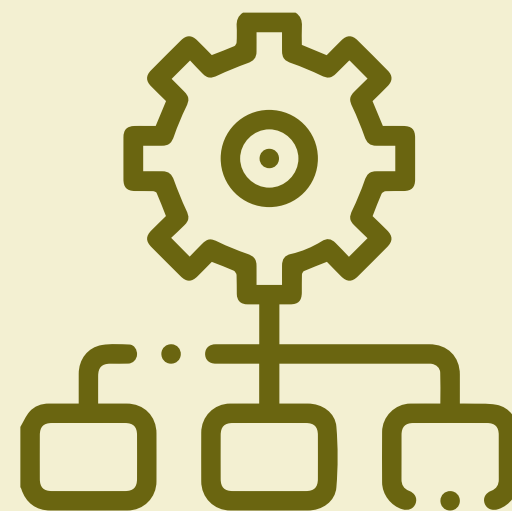
Esse sítio eletrônico permite acessar todos os processos de negócio (finalísticos, gerenciais e de sustentação) já mapeados e validados, contribuindo para a análise e melhoria desses processos e para a busca contínua de aperfeiçoamento do desempenho global da empresa.

O portfólio foi desenvolvido considerando 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), e foi adaptado às atribuições previstas no Regimento Interno e nas Normas de Funcionamento e à realidade da IMBEL®.

Para operar as unidades organizacionais de forma matricial, necessita-se dar ênfase ao mapeamento e ao aperfeiçoamento dos processos da empresa, com base no sistema de controle de qualidade e medição de desempenho, que está sendo implementado e aperfeiçoado por intermédio do planejamento estratégico em execução.

Esse trabalho vem sendo conduzido pelos Diretores em suas áreas de atuação com apoio do Escritório de Gestão de Processos (EPC) da Assessoria de Planejamento e Gestão (APG).

Para atender a essas premissas entende-se que o valor de uma empresa é produzido pelo enlace de todos os setores trabalhando em sincronia. A IMBEL® trabalha com o conceito de "Cadeia de Valor Automatizada", modelo que ajuda na visualização dos macroprocessos, processos e atividades que contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Cumpre destacar, inclusive, o papel de disponibilização e transparência dos procedimentos mapeados.



Principais Macroprocessos do Fornecimento de Valor

Macroprocessos	Processos e Atividades	Partes Interessadas (stakeholders)	Responsáveis
1. Desenvolver Visão e Estratégia Empresarial.	- Analisar o ambiente externo e interno. - Estabelecer missão e visão estratégica. - Estabelecer Diretrizes, Plano de Negócios e Planos de Ação.	Órgãos Estatutários. Chefes de UP e UA. Assessores-Chefes.	Assessoria de Planejamento e Gestão.
Descrição			
Definir o conceito do negócio e visão de longo prazo, estabelece a estratégia de negócios para gerir e estabelecer parcerias estratégicas.			
2. Desenvolver soluções, sistemas, serviços e atividades.	- Avaliar o desempenho de vendas dos itens do portfólio da IMBEL®. - Identificar a necessidade de desenvolvimento de novas soluções, sistemas, serviços e atividades. - Aperfeiçoar o Plano Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da IMBEL®.	Clientes-alvo da IMBEL®. Exército Brasileiro. Órgãos Estatutários.	Diretoria de Inovação. Diretoria de Mercado. Diretoria Industrial.
Descrição			
Levantar as demandas por novas ofertas de soluções, sistemas, serviços e atividades de Defesa e Segurança a partir da compreensão dos mercados-alvo. Disponibilizar, baseado na Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, novas soluções, sistemas, serviços e atividades com qualidade, tecnologia e dentro da disponibilidade orçamentária. Controlar o ciclo de vida das soluções, sistemas, serviços e atividades integrantes do portfólio da IMBEL®, reajustado em função de novas ofertas e demandas.			

FONTE: APG/IMBEL®

Macroprocessos	Processos e Atividades	Partes Interessadas (stakeholders)	Responsáveis
3. Realizar a comunicação de valor, venda e comercialização 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 venda e comercialização; gestão de contratos e atendimento a clientes.			
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.			
5. Gerir Demandas dos clientes.	- Entrevistas e pesquisas de pós-vendas. - Inteligência de mercado. - Acompanhamento da concorrência. - Relatórios de mercado. - Plano de <i>marketing</i>.	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®



**GESTÃO DE RISCOS DA
IMBEL®**

3

Capítulo

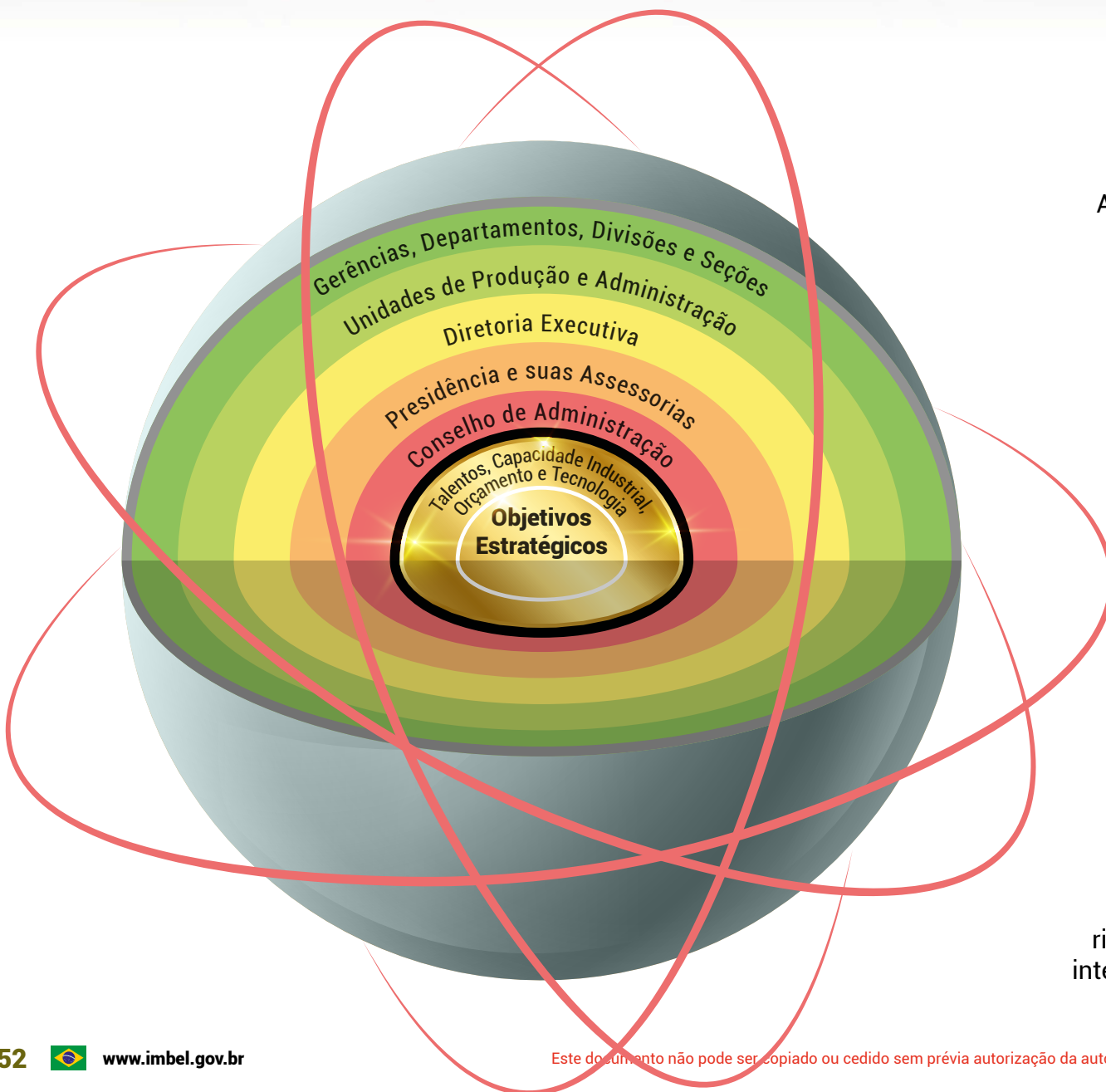
GESTÃO DE RISCOS DA IMBEL®

POLÍTICA DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos da IMBEL® tem como finalidade propiciar o adequado gerenciamento dos riscos e oportunidades aos quais a Empresa está exposta na busca de seus objetivos, tendo como foco a otimização do desempenho e dos resultados entregues à sociedade.

Foi expedido pela Empresa, a partir de 2017, todo um rol de documentos alinhados aos marcos legais e regulatórios estabelecidos pelos Órgãos Federais competentes (ME, TCU, CGU, etc.), contendo as principais diretrizes que orientaram as atividades necessárias à implementação da Gestão de Riscos na Empresa.

A Política de Gestão de Riscos da IMBEL® estabelece que a estrutura de gestão de riscos compreenda todos os níveis da Empresa, conforme figura a seguir, e tem como objetivo assegurar a eficácia do processo de gestão de riscos, de modo a contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos, bem como a possibilitar a atuação preventiva e proativa da gestão, baseada na análise do ambiente; na fixação de objetivos, na identificação, avaliação e tratamento dos riscos, por meio de atividades constantes de controles internos, comunicação e monitoramento.



METODOLOGIAS APLICADAS

No gerenciamento de riscos da empresa, a Matriz de Riscos (ou Matriz de Probabilidade X Impacto) é uma ferramenta fundamental, permitindo identificar e determinar o tamanho do risco, além de possibilitar as ações de impedimento ou controle. A escolha de cinco classes (1, 2, 3, 4 e 5), pela empresa, apresenta maiores possibilidades de classificação dos riscos: Muito Baixa(o), Baixa(o), Média(o), Alta(o) e Muito Alta(o), respectivamente.

Estas classes se traduzem, na matriz, em quatro níveis: Baixo(cor verde) /Administrável, Médio(cor amarela) /Aceitável, Alto(cor laranja)/ Tolerável e Extremo(Cor vermelha)/Intolerável que é o resultado da análise em termos de probabilidade (frequência estimada de ocorrer o evento) e impactos (consequências da ocorrência do evento).

Conforme Política de Gestão de Riscos da IMBEL®, os riscos que podem comprometer a Empresa na busca de seus objetivos foram classificados em quatro categorias: riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos de conformidade e riscos financeiros.

No segundo semestre de 2019 e durante grande parte do ano de 2020, a equipe de Gestão de Riscos da Empresa trabalhou na análise do nível dos riscos dos processos prioritários dos diversos setores da mesma, utilizando a metodologia de baixo para cima (*bottom up*), no caso, das cinco Unidades de Produção – UP (fábricas), indicados por estas, por meio de planilhas padronizadas, lançadas no repositório de Gestão de Riscos da IMBEL®, cujos níveis de risco estão em reavaliação pela Empresa.

Já no fim de 2020, por decisão da Direção, utilizando a estratégia *top down* (de cima para baixo), com um ajuste *bottom up*, o enfoque da gestão foi nos Riscos Relevantes Estratégicos, que extrapolavam a capacidade de tratamento das Unidades de Produção e que deveriam ser comunicados à Presidência. Foram informados de três a cinco riscos por UP, os quais foram analisados, sendo separado um risco prioritário estratégico para servir de projeto piloto, com o objetivo da adoção de uma planilha eletrônica concisa, capaz de comunicar os riscos relevantes e prioritários à Alta Administração.

Nessa planilha, foi considerada, de forma inovadora, a utilização de mais um critério para avaliação dos riscos: o da relevância, somando-se aos dois já conhecidos – probabilidade e impacto.

Essa terceira variável – relevância – foi inserida com o propósito de medir o impacto do risco sobre a atividade fim da Instituição como um todo. Assim, o gerente do risco deverá estimar o grau de relevância, avaliado em uma escala de 1 a 5, podendo, assim, para cada nível de atuação da Empresa, estes especificados no quadro a seguir:

Grau de Relevância do Risco		Níveis de atuação da IMBEL	
1	Muito Baixo	I	Divisões/ Gerências
2	Baixo	II	UP/UA
3	Médio	III	Diretorias
4	Alto	IV	Presidência/ Assessorias
5	Muito Alto	V	Conselho de Administração

A etapa de avaliação dos riscos visa determinar quais riscos serão tratados e sua prioridade para tratamento. As decisões quanto ao tratamento dos riscos levam em consideração o apetite ao risco e a tolerância a esse, estabelecidos pela IMBEL® segundo os requisitos legais, regulatórios e normativos internos.

MATRIZ DE RISCOS						
Níveis de Risco Extremo Alto Médio Baixo		IMPACTO				
		1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto
Probabilidade	5 Muito Alta	5	10	15	20	25
	4 Alta	4	8	12	16	20
	3 Média	3	6	9	12	15
	2 Baixa	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixa	1	2	3	4	5

De acordo com a Política de Gestão de Riscos, "apetite ao risco" é o nível de risco que a IMBEL® está disposta a aceitar. A "tolerância ao risco", por sua vez, indica a faixa de riscos que a Empresa pode assumir, embora tenha necessidade de tratá-los com presteza.

De posse do nível de risco obtido por intermédio da utilização da Matriz de Riscos (Probabilidade x Impacto) e da aplicação da variável relevância, na análise, aplica-se a tabela abaixo para determinar o efeito potencial presumido da exposição ao risco, que indica a necessidade e a oportunidade para o tratamento.

APETITE AO RISCO E TOLERÂNCIA AO RISCO		
Nível de risco extremo - Intolerável		Tratamento IMEDIATO
Nível de risco alto - Tolerável	Tolerância ao Risco	Tratamento em CURTO PRAZO
Nível de risco médio - Aceitável	Apetite ao Risco	Medida de CONTROLE
Nível de risco baixo - Administrável		

Para se testar a planilha, num caso concreto, uma das UP apresentou um risco (projeto piloto) classificado como "extremo", o que impactaria na "Perda da Capacidade Produtiva", risco este compartilhado com a Direção da Empresa a qual adotou como ação de mitigação o investimento na modernização da planta industrial. A planilha já ultrapassou a fase experimental, estando atualmente em fase de aprovação pela Direção e servirá, assim que aprovada, de requisito para o desenvolvimento do Sistema Eletrônico de Gestão de Riscos da IMBEL®, o qual permitirá a evolução da Gestão de Riscos da Empresa.

PROJETO PILOTO E PROSPECTIVA

Para 2021/2022, sabedora dos grandes desafios na consolidação da cultura de Gestão de Riscos nos processos e atividades da estrutura corporativa, a Direção da Empresa planeja continuar tratando os riscos levantados pelos diversos setores e atuar de forma veemente nos Riscos Prioritários Estratégicos (RPE).

Neste mister, dará continuidade às etapas de gerenciamento dos RPE e buscará, incessantemente, a mitigação das ameaças emergentes e assimétricas que possam atingir os pilares de sustentação do negócio da IMBEL® - talentos, tecnologia, capacidade fabril e orçamento - e assim, comprometer a colimação dos Objetivos Estratégicos

(OE) da manutenção e aperfeiçoamento das capacidades e continuidade produtiva estratégica, alcance da sustentabilidade financeira, contribuição para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa, entre outros.

Para isto, a Direção da Empresa vai planejar e efetuar a revisão dos instrumentos de gestão de riscos existentes, incrementando a capacitação de seus quadros e realizando a atualização dos Planos, Política e Metodologia de Gestão de Riscos.

Na oportunidade, serão implementadas também as boas práticas, obtidas por intermédio de *Benchmarking* em empresa e órgãos públicos, a exemplo do aprimoramento da aplicação do critério de avaliação - RELEVÂNCIA - e do alargamento da Matriz de Riscos e Oportunidades, no aperfeiçoamento do tratamento e monitoramento contínuo dos riscos e dos controles internos, tudo com o fito de aperfeiçoar a metodologia aplicada para proteger e criar valores para os processos organizacionais e de tomada de decisões e ainda, abordar explicitamente à incerteza, conforme estabelece a Norma Internacional para Gestão de Riscos (ISO 31.000).

Tudo isso vai criar um ambiente favorável a uma Gestão de Riscos mais efetiva, tempestiva e proficiente, capaz de fornecer a segurança institucional desejada e a consecução dos OE.



FORÇAS DE VALOR



Capítulo



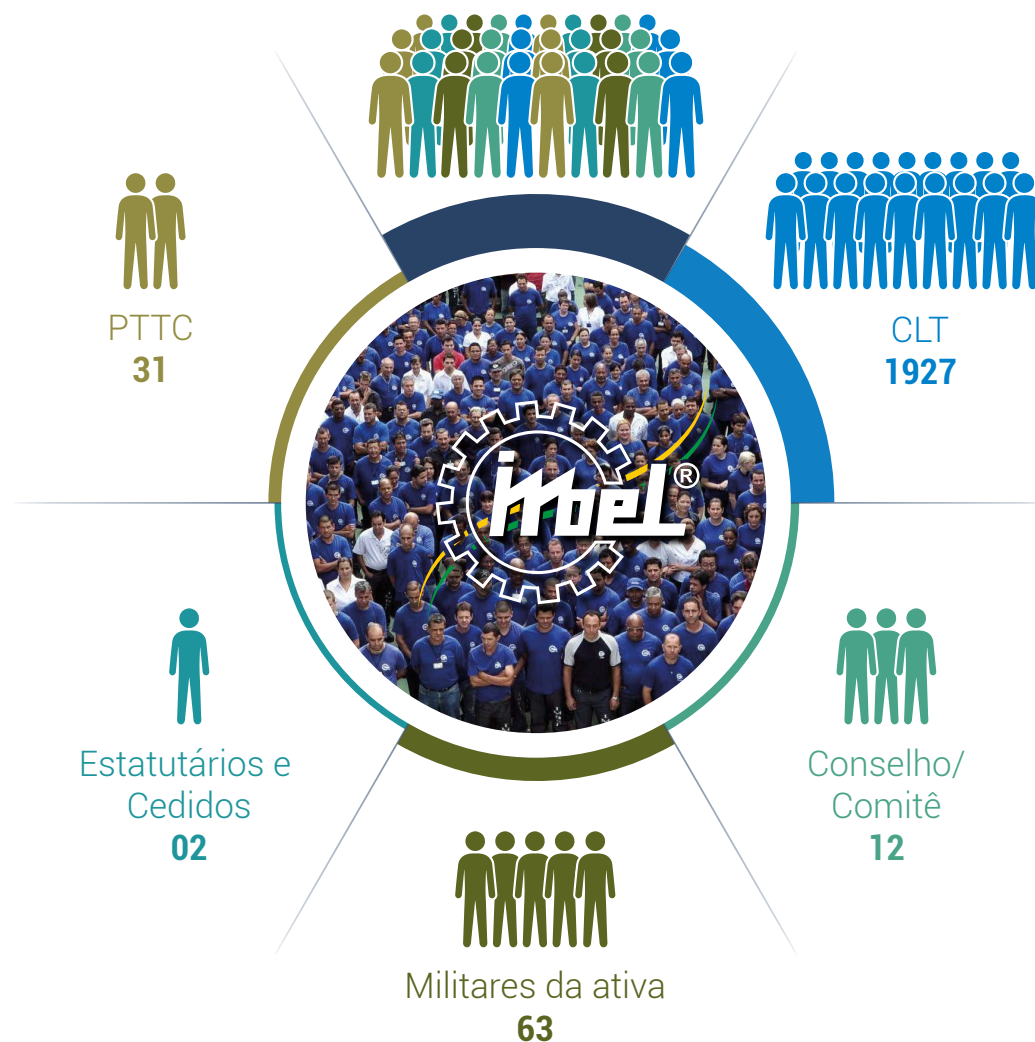
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

FORÇAS DE VALOR

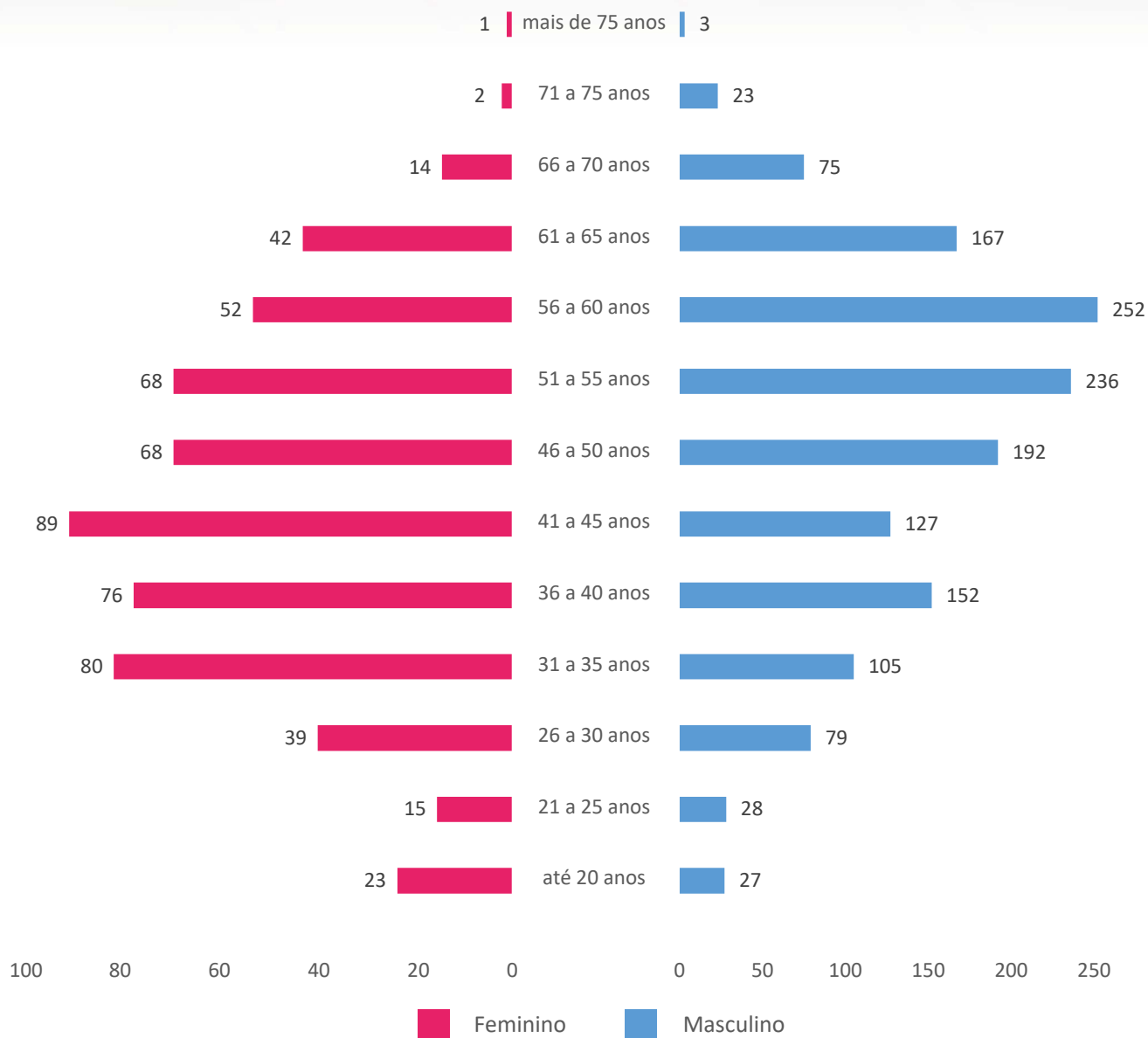
FORÇA - TALENTOS (MANPOWER)

Total Geral: **2035**



FONTE: SIMBEL/DRADM IMBEL® (Dez/2020)

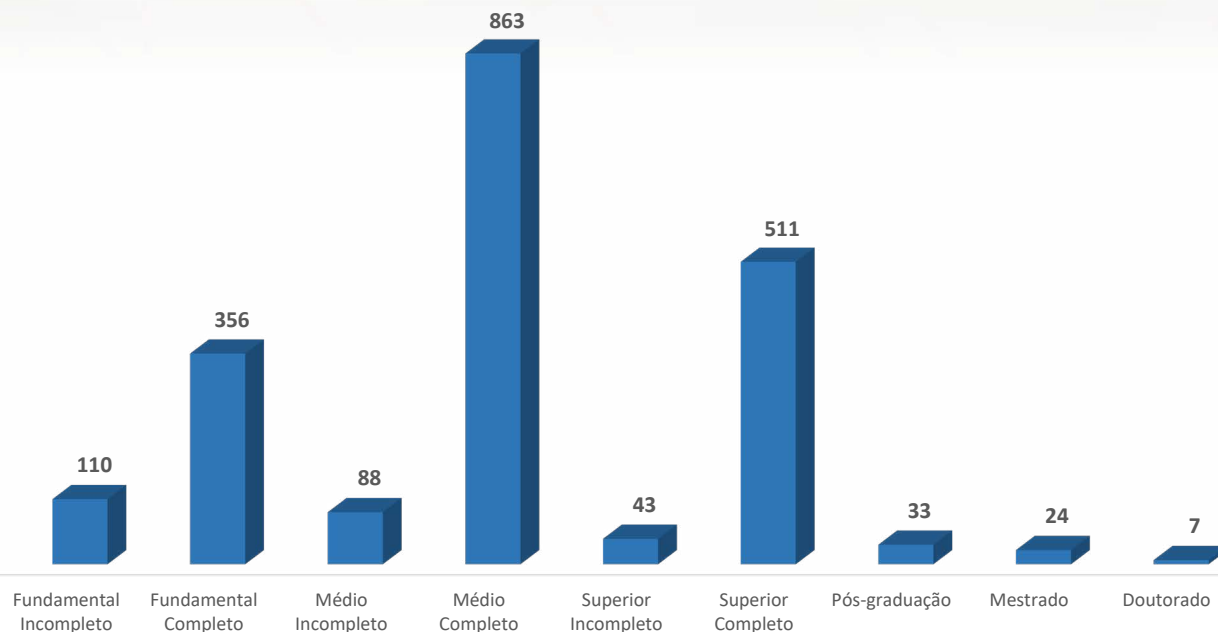
Distribuição de Empregados por faixa etária e sexo



FAIXA ETÁRIA	GERAL	FEMININO	MASCULINO
até 20 anos	2,46%	1,13%	1,33%
21 a 25 anos	2,11%	0,74%	1,38%
26 a 30 anos	5,80%	1,92%	3,88%
31 a 35 anos	9,09%	3,93%	5,16%
36 a 40 anos	11,15%	3,73%	7,42%
41 a 45 anos	10,66%	4,37%	6,29%
46 a 50 anos	12,78%	3,34%	9,43%
51 a 55 anos	14,94%	3,34%	11,60%
56 a 60 anos	14,79%	2,56%	12,24%
61 a 65 anos	10,37%	2,06%	8,30%
66 a 70 anos	4,42%	0,69%	3,73%
71 a 75 anos	1,23%	0,10%	1,13%
mais de 75 anos	0,20%	0,05%	0,15%
TOTAL	100,00%	27,96%	72,04%

FONTE: DRADM IMBEL®

Distribuição de Empregados por grau de Escolaridade



SALÁRIO BRUTO MÉDIO

R\$ 2.580,00

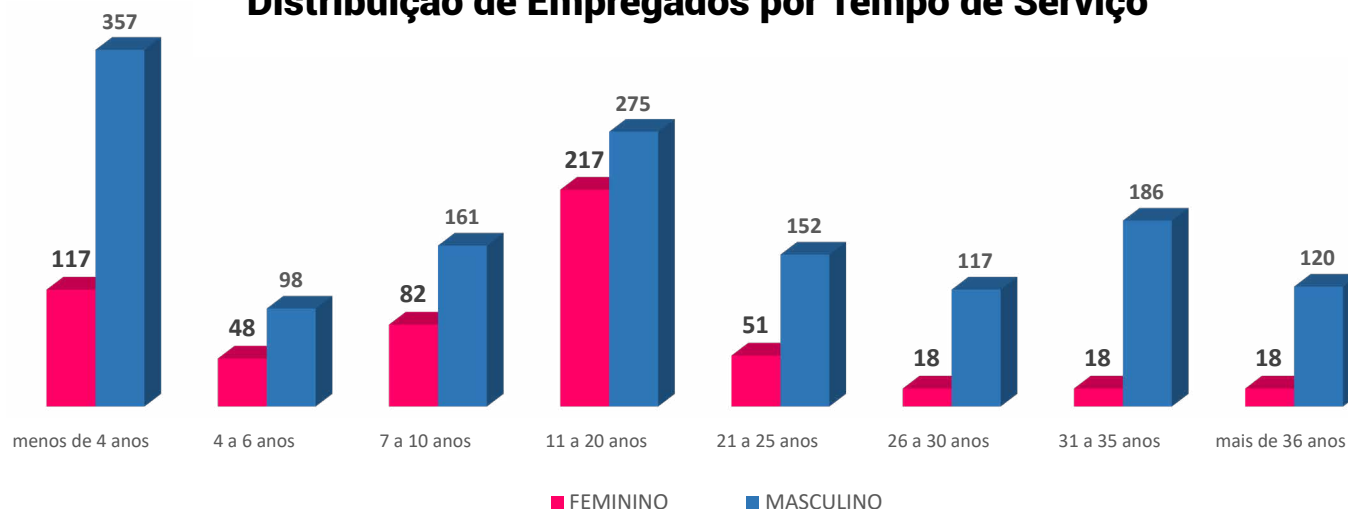
MAIOR SALÁRIO

R\$ 14.970,00

MENOR SALÁRIO

R\$ 1.248,00

Distribuição de Empregados por Tempo de Serviço



BENEFÍCIO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE (BAS)

Total de Beneficiários: **414**, sendo:

244 Titulares e **170** Dependentes. Média de **0,7** dependente/empregado

Modalidade: **Reembolso**

Custo médio por empregado: **R\$ 266,74 (mês) – R\$ 3.200,93 (ano)**

Participação da empresa no custeio do BAS: N/A – modalidade Reembolso.

Percentual gasto com BAS em relação às folhas de pagamento: **6,20%**

Valor total gasto no custeio do BAS: **R\$ 781.025,92**

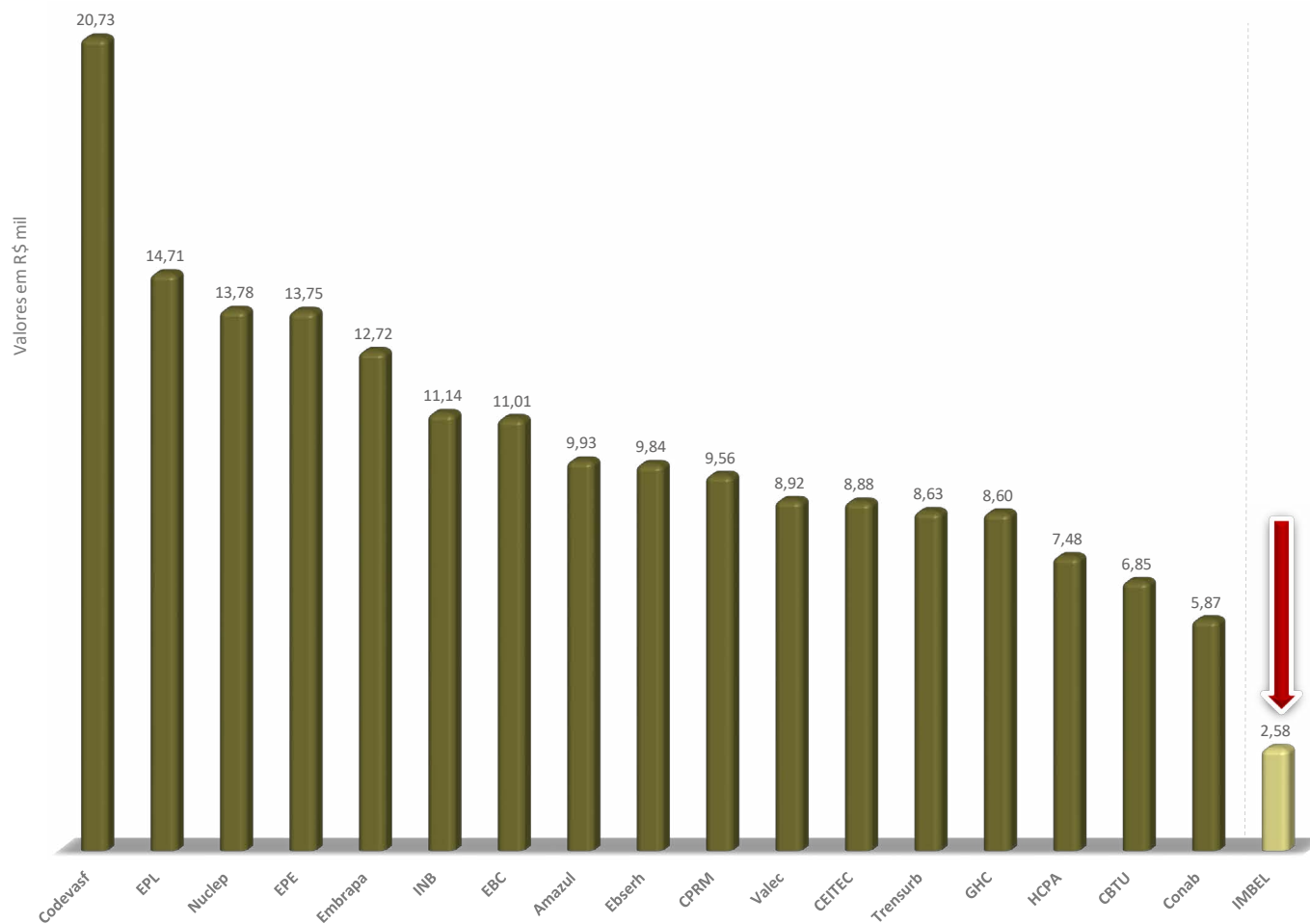
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

A IMBEL não patrocina plano de previdência complementar.

Fonte: DRADM/IMBEL®

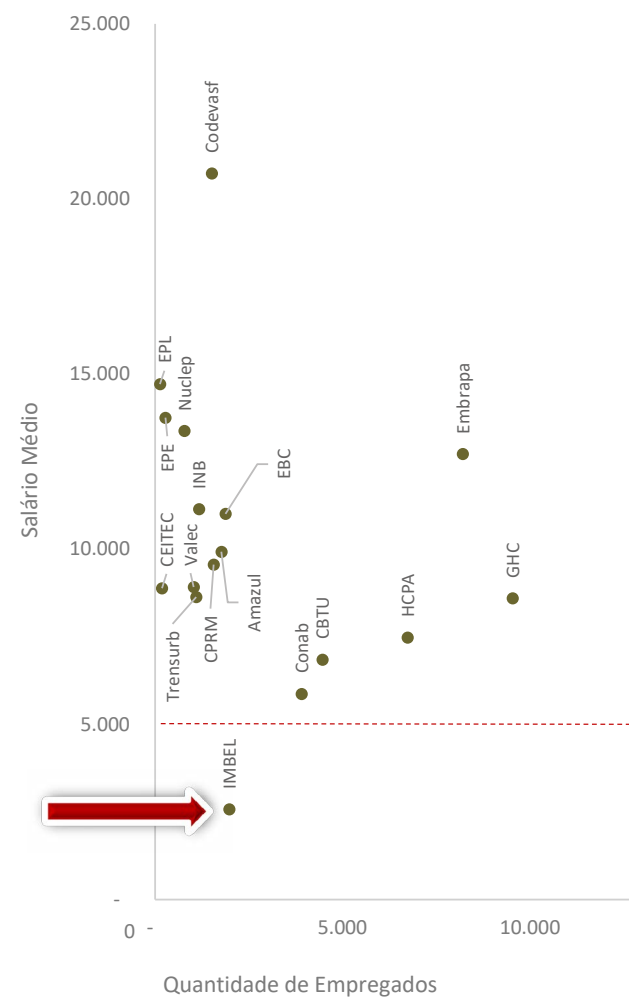
Situação salarial

Média Salarial dos Empregados



FONTE: REBEF - Exercício 2020

Empregados x Salário Médio





INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

FORÇA - TECNOLOGIA

Acervo Tecnológico do EB sob custódia da IMBEL®

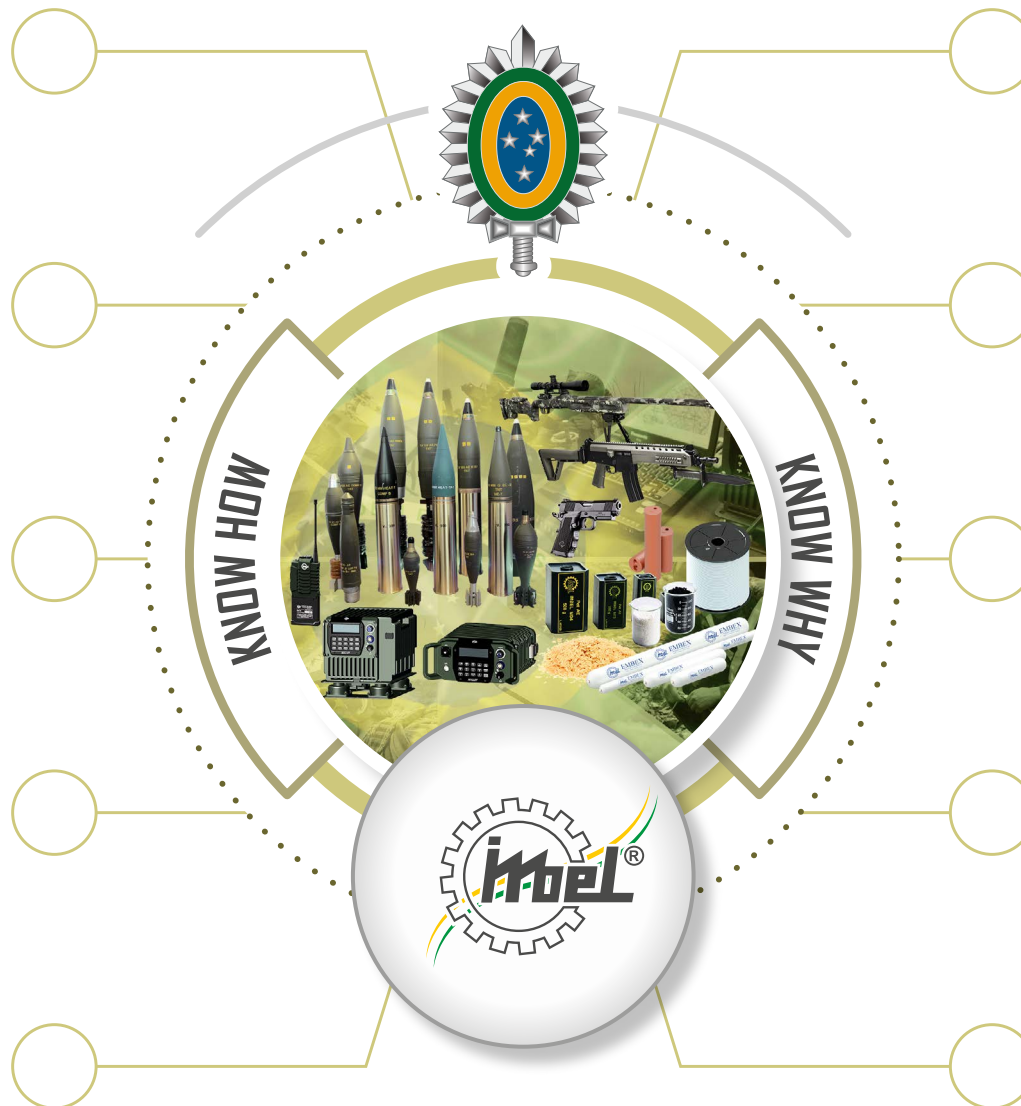
Explosivos, Propelentes, Iniciadores e Acessórios.

Armamento Leve, em especial Fuzis, Carabinas, Pistolas e Cutelaria.

Sistemas e Materiais de Comunicações e Eletrônica.

Munições de Morteiro, de Artilharia e de Carro de Combate.

Pólvoras, Propelentes, Explosivos, Barracas Humanitárias e Abrigos Modulares de Campanha



Sistemas de Coordenação e Controle Industrial das Unidades de Produção

Marcas IMBEL® e ENGESA

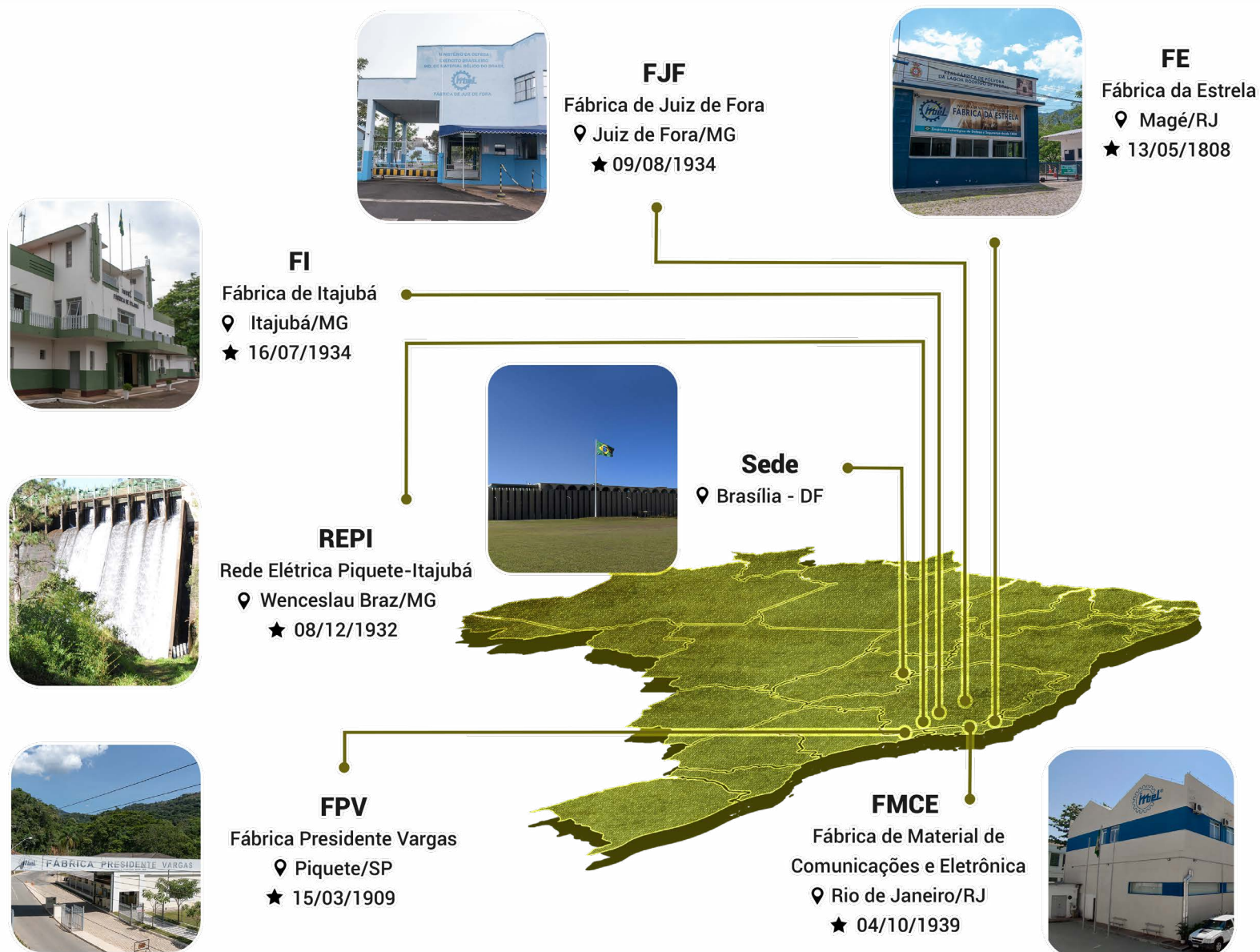
Marcas dos produtos desenvolvidos e fabricados.

Sistema de Informações IMBEL® (SIMBEL)

Produção, distribuição e comercialização de Energia Elétrica

FORÇA - CAPACIDADE INDUSTRIAL

Complexo Fabril



Fábrica da Estrela (FE)



A Fábrica da Estrela (FE) foi fundada pelo Príncipe Regente D. João em 1808, com o nome de Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas, localizada no Jardim Botânico do Rio de Janeiro.

Em 1826, com a denominação de Real Fábrica de Pólvora da Estrela, foi transferida para o Município de Magé, RJ. Possui área construída de aproximadamente 16.303,67 m². É herdeira de mais de 212 anos de desenvolvimento de tecnologia para a fabricação de produtos para uso militar e dual.

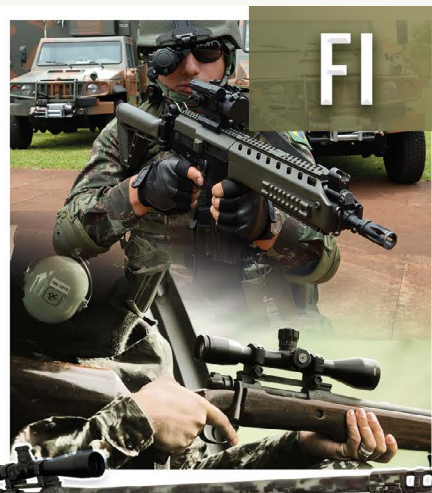
A FE é responsável pela produção de explosivos em geral, inclusive acessórios e pólvora negra. Um dos principais produtos fabricados pela empresa é o RDX, sendo a única indústria da América Latina responsável pela fabricação desse produto, além de emulsão explosiva, reforçadores, cápsulas, iniciadores e artifícios traçantes.

Com a possibilidade de elevar seu portfólio com a produção de HMX, com a implantação de nova planta totalmente otimizada, a qual poderia também produzir Nitropenta e RDX com características e especificações diversas, elevando o atendimento a determinados nichos comerciais que são extremamente seletos.

A Expertise industrial da FE tem possibilitado a sua evolução dentro dos segmentos de Meio Ambiente, qualidade e Segurança no Trabalho e Inovação Estratégica, por intermédio dos seguintes Projetos, Ações Complementares e Instrumentos de Parceria de interesse da Força:

- Detonador não-elétrico (NELBEL);
- Produção da Espoleta Comum Beldeton;
- Sistema de geração de vapor das plantas de RDX e Iniciadores;
- Planta de acionadores não elétricos;
- Desenvolvimento do HMX;
- Sistema de rastreabilidade na linha de explosivos;
- Planta de emulsão encartuchada;
- Emulsão Bombeada;
- Planta de trinitroresorcinol;
- Tubo de Choque;
- Desenvolvimento do AMX; e
- Sistema de Proteção Contra Incêndio e Pânico.

Fábrica de Itajubá (FI)



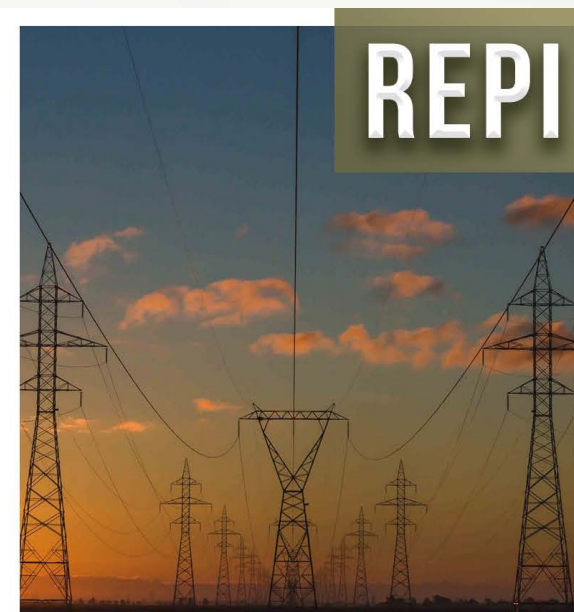
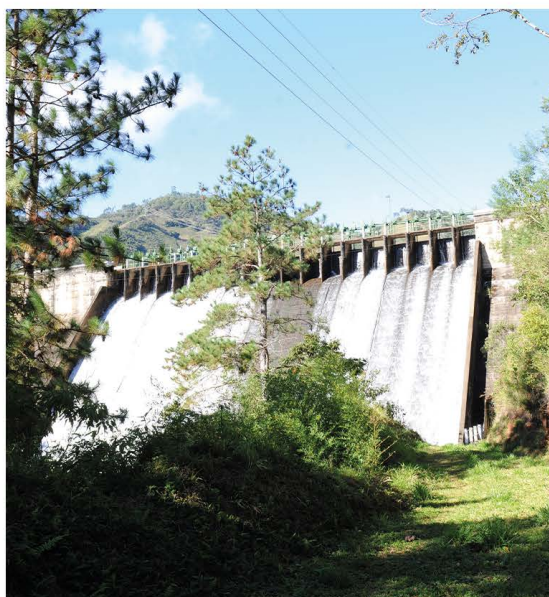
A Fábrica de Itajubá (FI) foi inaugurada em 1934 com a denominação de Fábrica de Canos e Sabres para Armamento Portátil. Na década de 1960, a fábrica obteve a licença empregando um conceito inédito, até então, do *offset*, para produção do consagrado Fuzil Automático Leve (FAL), o que permitiu aprovisionar as Forças Armadas com mais de 250 mil exemplares. Ao longo de sua história, a FI forneceu ao mercado norte-americano, por intermédio da Springfield Armory, as tradicionais Pistolas 1911 - A1 Calibre 45.

A FI possui em seu portfólio FUZIS, CARABINAS (M964A1 - PARAFAL nas versões automático e semi-automático, Fuzil de Precisão .308 AGLC, Fuzis de Assalto e Carabina 5,56 IA2, Fuzil de Assalto e Carabina 7,62 IA2); PISTOLAS (.45 M911 A1BR1, Pistolas .40, .45, .380 e 9mm com armação em aço; e Pistolas .40, com armação em polímero); e CUTELARIA (Facas IA2 e AMZ). A fim de dar continuidade as suas produções, e ainda, desenvolver novos produtos que incorporem as mais modernas tecnologias em produção e desempenho de suas armas, necessárias ao Comando do Exército.

A Expertise industrial da FI tem possibilitado a sua evolução dentro dos segmentos de Meio Ambiente, qualidade e Segurança no Trabalho e Inovação Estratégica por intermédio dos seguintes Projetos, Ações Complementares e Instrumentos de Parceria de interesse da Força:

- Kit .22 para Fuzil de Assalto 5,56 IA2;
- Implantação do processo de revestimento cerâmico/polimérico para peças de armamento (CERAKOTE);
- Fuzil 7,62 IA2;
- Fuzil 5,56 IA2;
- Peça 35 das Pistolas GC;
- Novo SNIPER;
- Fuzil Mod;
- Air Soft;
- Pistola SIG P320;
- Pistola Condor;
- Pistola 9 TC MD1;
- Pistola 380 TC MD6;
- Pistola 9 TC MD6;
- Pistola IMBEL COBRA (Striker);
- Sistema de Reciclo e Adensamento de Lodo e Exaustão de Gases;
- Peça 24F do Fuzil 7,62 IA2; e
- Implantação do Sistema de Ancoragem Predial.

Rede Elétrica Piquete-Itajubá (REPI)



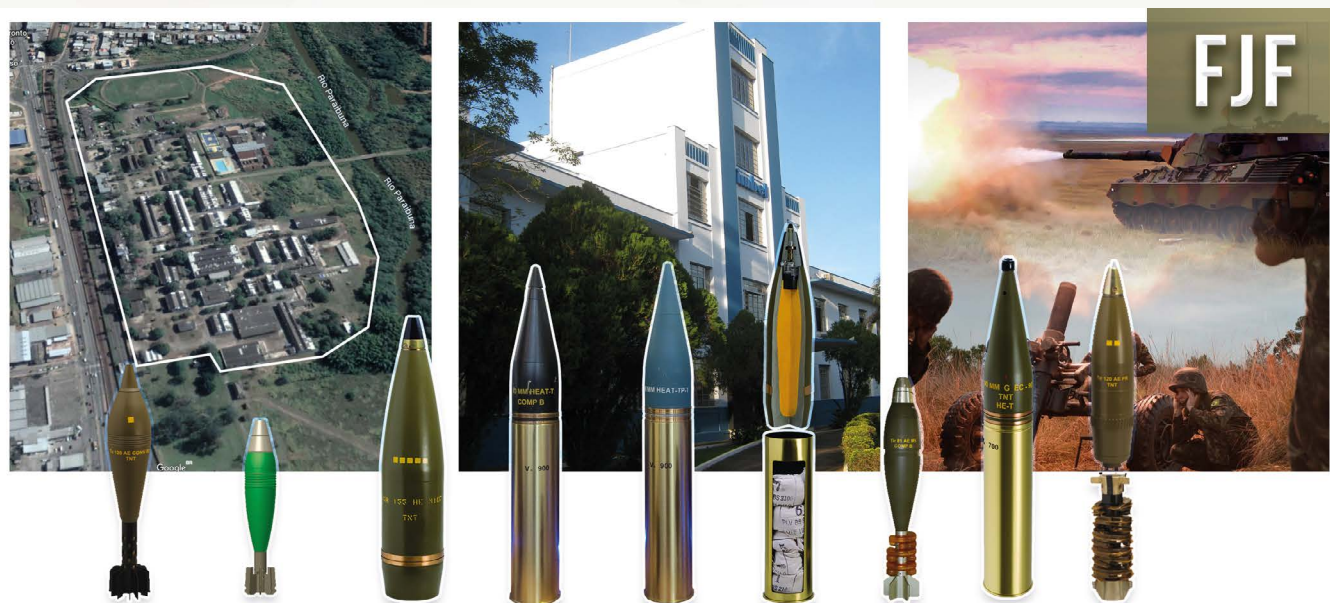
A Rede Hidroelétrica Piquete - Itajubá (REPI) foi instalada em 1932 com a missão de gerar energia elétrica para a Fábrica Presidente Vargas (FPV), localizada em Piquete-SP; para a Fábrica de Itajubá (FI) e para o 4º Batalhão de Engenharia de Combate (4º BECmb), ambos localizados em Itajubá-MG. Localizada em Wenceslau Braz-SP, a Usina de Bicas do Meio, atualmente Rede Elétrica Piquete-Itajubá.

Tem capacidade instalada de 2,78 MW na casa de força principal e 0,56 MW na casa de força auxiliar, totalizando 3,34 MW de potência instalada. O sistema foi concebido com duas linhas de transmissão em tensão de 30 kV, uma com 18 km de extensão, ligando a central geradora à Fábrica Presidente Vargas e outra com 22 km de extensão, ligando a central geradora à Fábrica de Itajubá; e

A REPI fornece toda a energia consumida pela FI e o excedente é comercializado no mercado.



Fábrica de Juiz de Fora (FJF)



A Fábrica de Juiz de Fora (FJF), maior fornecedora de munições pesadas para o Exército Brasileiro, teve sua pedra fundamental lançada em 9 de agosto de 1934, com o nome de Fábrica de Estojos e Espoetas de Artilharia (FEEA). Destacou-se pela mobilização de seu parque fabril durante a 2ª Guerra Mundial. Possui um parque fabril com 43.440 m² edificadas em uma área total de 198 ha. É detentora de tecnologia própria para a fabricação de munições de morteiros, canhões e obuseiros, com qualidade assegurada por

Certificado de Sistemas da Qualidade NBR ISO 9001/2015, e AQAP (*Allid Quality Assurance Procedure*) 2110 para desenvolvimento, produção e serviços pós-entrega de munições.

A FJF, no tocante à fabricação de munições pesadas, tem como um de seus objetivos ampliar e fortalecer o cluster de empresas brasileiras que compõem a Base Industrial de Defesa, de modo que seja possível nacionalizar insumos críticos que, hoje, dependem de importação, eliminando a dependência do mercado externo, contribuindo para o desenvolvimento do potencial da logística de Defesa e da mobilização nacional.

A Expertise industrial da FJF tem possibilitado a sua evolução dentro dos segmentos de Meio Ambiente, qualidade e Segurança no Trabalho e Inovação Estratégica, por intermédio dos seguintes Projetos, Ações Complementares e Instrumentos de Parceria de interesse da Força:

- Desenvolvimento do processo de fabricação dos estojos das munições 90mm HEA-T e 90mm HEAT-TPT;
- Desenvolvimento do processo de fabricação dos estojos da munição 105mm AE MD1 A1; Munição 105mm (HESH) TP-T;
- Nova Planta de Carregamento (NPC);
- Otimização na Montagem de Munições;
- Munição 60 mm (AE M4, Inerte M4, Inerte Superpressão);
- Munição 155 (M107);
- Munição 155 (M795);
- Desenvolvimento da Munição 105mm para CC Leopard e M 60;
- Morteiro 120 PRPA;
- Adequação da Oficina de CNC;
- Instalação do Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas(SPDA); e
- Conclusão do projeto de combate à incêndio.

Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE)



A Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE) teve origem no Depósito Central de Material de Transmissões (DMT), criado em 1934 no Rio de Janeiro, RJ, e transferido para instalações cedidas pelo Arsenal de Guerra do Rio (AGR), no bairro do Caju, em 1935. São 86 anos dedicados ao Exército e ao Brasil.

A FMCE é a única planta do gênero de comunicações e eletrônica na América do Sul, com um portfólio variado e alinhado com as mais recentes novidades em termos de Comando e Controle de emprego militar, apresentando, por exemplo,

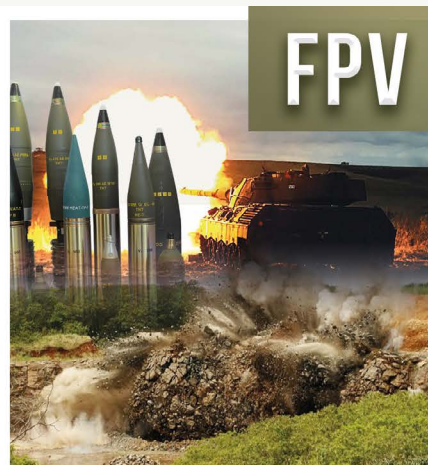
o Sistema Gênesis de Direção e Coordenação de Fogos, único na América do Sul, adotado pelo Exército, e equipamentos rádios diversos, com destaque para o Rádio Transceptor Multibanda TRC 1222 (Rondon), definido por *software* (RDS), que coloca o Brasil, por meio da IMBEL®, no seleto clube dos países capazes de desenvolver e produzir rádios definidos por *software*. A sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento no setor de comunicações e eletrônica a torna um dos principais Centros de Pesquisa à serviço do Brasil, podendo oferecer soluções e produtos disruptivos na fronteira tecnológica.

Para dar continuidade ao desenvolvimento de novos produtos e serviços com as tecnologias e inovações necessárias ao Comando do Exército.

A Expertise de pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e capacitação industrial da FMCE tem possibilitado a sua evolução dentro dos segmentos de Inovação Estratégica, por intermédio dos seguintes Projetos, Ações Complementares e Instrumentos de Parceria de interesse da Força:

- Rádio Rondon (TRC 1222);
- COBRA;
- COBRA Telemedicina;
- Uniforme Inteligente;
- CIM 2000;
- Família de Rádios VHF (Mallet);
- Sistema Gênesis - Versão 6;
- INTEGRAÇÃO - Sistema Gênesis Artilharia (Busca de alvos; Simulador de Apoio de Fogo (SIMAF); Simulação do Projeto Astros 2020-SIS Astros2020);
- Integração e Instalação de um Sistema Gênesis para o C Art AMAN;
- RDS Defesa;
- SCA 4.1; e
- Câmera VISWIR (BRISA).

Fábrica Presidente Vargas (FPV)



A Fábrica Presidente Vargas (FPV) iniciou a sua instalação na cidade de Piquete, SP, em 1902, após estudos para construir uma fábrica de pólvora sem fumaça. Em mais 111 anos de atividade, serve como exemplo da necessidade de contínua evolução tecnológica da química industrial para a fabricação de produtos químicos, explosivos e propelentes de emprego militar e civil. A FPV possui área construída de 77.957,70 m², uma das maiores indústrias químicas do país.

A FPV possui dentro da sua capacidade produtiva: nitrocelulose grau militar, trinitrotolueno (TNT), nitrofilme, pólvoras de base simples, pólvoras de base dupla, éter sulfúrico, explosivos plásticos e grãos propelentes para foguetes. A UP está também capacitada a gerenciar a produção de abrigos temporários de alto desempenho, desenvolvidos com conhecimentos de química industrial em nanotecnologia, empregada em camuflagem, resiliência, resistência e durabilidade de tecidos, destinados ao emprego em ambientes com condições atmosféricas extremas, e que atende a requisitos internacionais de qualidade.

A necessidade de contínua evolução tecnológica da química industrial para a fabricação de produtos químicos, explosivos e propelentes de emprego militar e civil, a torna uma das maiores indústrias químicas do país.

A Expertise industrial da FPV tem possibilitado a sua evolução dentro dos segmentos de Meio Ambiente, qualidade e Segurança no Trabalho e Inovação Estratégica, por intermédio dos seguintes Projetos, Ações Complementares e Instrumentos de Parceria de interesse da Força:

- Pólvora Esférica;
- Prop Sin CONDOR;
- Pólvora Verde;
- Pólvora Condor;
- Pólvora CBC;
- Pólvora LOWA;
- Pólvora Esférica;
- MK66 ST;
- LineX;
- TNT da MK;
- Sistema de Proteção e Combate a Incêndio;
- Projeto Básico do Sistema de Tratamento de Efluentes; e
- Emissário de Efluentes.

FORÇA - SOCIOAMBIENTAL E RELACIONAMENTOS



Todas as Unidades de Produção da IMBEL® (UP), originárias de unidades fabris do Exército Brasileiro foram construídas em áreas afastadas dos centros urbanos, com exceção da Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE), implantada na área urbana do Rio de Janeiro/RJ. Desde os seus primórdios, essas Unidades já lidavam com cuidados relacionados à preservação do meio ambiente, considerando que, por terem sido construídas durante o primeiro terço do século 20, por conta das limitações logísticas e de locomoção da época, necessitavam ter acesso rápido a estruturas de subsistência, saúde e educação, tais como hospitais, escolas, hortas e granjas, entre outras, para apoio aos seus profissionais e familiares. Assim, apesar de à época a expressão "desenvolvimento sustentável" não ser ainda utilizada, essas Unidades praticamente se autossustentavam, sem agredirem o meio ambiente.

O crescimento das áreas urbanas é um processo irreversível e, naturalmente, as cidades que passaram a abrigar as Fábricas da IMBEL® a partir de sua criação em 1975, não escaparam a esse fenômeno. A existência das UP favoreceu à manutenção do meio ambiente em algumas dessas localidades, na medida em que freou a pressão imobiliária sobre as áreas adjacentes, mantendo, assim, o legado de preservação e de desenvolvimento sustentável herdado das antigas Unidades fabris do Exército, desde a sua criação.

Em 2020, as atividades para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental tiveram início nas UP, com foco na definição do escopo e na implantação dos requisitos de gestão ambiental definidos pela Norma ISO 14001 –Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Dentre estas atividades, destacam-se: a emissão da Política Ambiental; a emissão de procedimentos para estabelecer o objetivo, as metas e os planos ambientais; a emissão de procedimentos que possibilite aos

empregados tirem dúvidas sobre o tema e participarem dos assuntos relacionados ao meio ambiente; a emissão de procedimentos voltados ao gerenciamento dos aspectos, impactos, riscos e oportunidades ambientais; e a emissão de procedimentos relativos ao gerenciamento de legislações ambientais aplicáveis à IMBEL®.

A IMBEL® tem buscado, incessantemente, atender os requisitos exigidos pelas legislações ambientais, dentre os quais se destacam o Cadastro Técnico Federal (CTF), o Relatório das Atividades Potencialmente Poluidoras (RAPP), o Cadastro Ambiental Rural (CAR) e o licenciamento ambiental das UP. Os trabalhos para cumprimento dos seguintes requisitos tiveram destaque em 2020.

- Cadastro Ambiental Rural (CAR): nas unidades aplicáveis (Fábrica Presidente Vargas, Fábrica de Itajubá e Rede Elétrica Piquete Itajubá), 100% das inscrições foram realizadas e se encontram em processo de obtenção de regularização ambiental. Em 2020, a IMBEL® focou na distribuição dos cadastros às respectivas UP, as quais ficarão responsáveis pela regularização ambiental de suas áreas no âmbito do CAR, conforme Legislação Federal, estadual e municipal e do seu respectivo plano de uso e manejo.
- Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras (CTF/APP): o processo de elaboração dos CTF/APP e RAPP é periodicamente monitorado pelo IBAMA e para o ano de 2020 foi encerrado com todas as UP aderentes ao CTF/APP e RAPP.

O processo corporativo de Gestão Ambiental e Sustentabilidade está sendo revisado e o desafio é consolidar um modelo de Sistema de Gestão Ambiental na IMBEL®, de forma que os requisitos ambientais sejam tratados de forma integrada. Assim, será possível medir e monitorar os dados, traçando estratégias de planejamento que possibilitem programar e estabelecer iniciativas de gestão ambiental e sustentabilidade, de forma mais robusta para o universo corporativo.

Promoção ao desenvolvimento sustentável

Diversas ações, voltadas ao atendimento da legislação ambiental vigente, vêm sendo postas em prática nas UP, por meio da adoção das medidas resultantes do planejamento executado. Essas ações contemplam, principalmente, os seguintes aspectos: o emprego racional das matérias-primas e dos insumos necessários aos processos produtivos; o estabelecimento de controles para a prevenção da emissão de poluentes; e a promoção da conscientização dos empregados, militares e prestadores de serviços no sentido de que atuem de forma responsável e preventiva nas questões que envolvam possibilidades de agressão ao meio ambiente, notadamente no que concerne à preservação das áreas com cobertura nativa.

A IMBEL® exerce importante papel na preservação de áreas de proteção ambiental. A tabela a seguir apresenta a porcentagem das áreas preservadas em relação à área total das unidades da IMBEL®, sendo a única exceção a Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE), cujas instalações encontram-se, na sua totalidade, em área urbana.

Unidade	Área Total (hectare)	Área Preservada (hectare – %)
Fábrica Presidente Vargas ⁽¹⁾	1.336,94 ha	1.259,26 ha (94,19 %)
Fábrica de Juiz de Fora ⁽²⁾	187,44 ha	35,73 ha (19,06 %)
Rede Elétrica Piquete Itajubá ⁽³⁾	445,46 ha	177,96 ha (39,95 %)
Fábrica de Itajubá ⁽⁴⁾	283,38 ha	55,12 ha (19,45 %)
Fábrica Estrela ⁽⁵⁾	760,61 ha	746,54 ha (98,15 %)
TOTAL	3.013,83 ha	2.274,61 ha (75,47 %)

2.274,61 ha (75,47 %)
ÁREA PRESERVADA
COM PROTEÇÃO AMBIENTAL

Observações:

(1) A superfície preservada pela Fábrica Presidente Vargas (FPV) consiste em parte da Área de Proteção Ambiental (APA) da Serra Mantiqueira, localizada dentro dos limites da UP.

(2) A superfície preservada pela Fábrica de Juiz de Fora (FJF) consiste em sua área não construída, detentora de cobertura vegetal e rede hidrográfica (rio e lago).

(3) A superfície preservada pela Rede Elétrica Piquete-Itajubá consiste na área com cobertura de vegetação no entorno dos lagos da barragem, principal e secundário.

(4) A superfície preservada pela Fábrica de Itajubá (FI) consiste em sua área não construída com cobertura vegetal.

(5) A área preservada pela Fábrica da Estrela (FE) consiste em grande parte da Unidade de Conservação Refúgio de Vida Silvestre Estadual da Serra da Estrela, localizada dentro dos limites da FE.



Na Fábrica Presidente Vargas, a Área de Proteção Ambiental (APA) Serra da Mantiqueira está localizada nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo na região sudeste do Brasil. O bioma predominante é o da Mata Atlântica. Uma parte da Fábrica Presidente Vargas localizada em Piquete - SP está inserida na APA da Mantiqueira, havendo seis nascentes catalogadas nos limites da propriedade.



Na Fábrica Estrela, o Refúgio de Vida Silvestre Estadual da Serra da Estrela (REVISEST) é uma unidade de conservação (UC) criada em 2017, pela Lei Estadual do Rio de Janeiro nº 7.826. Grande parte da área do REVISEST encontra-se inserida nas áreas de domínio da Fábrica da Estrela (IMBEL®), localizada no município de Magé - RJ.



Na Fábrica de Itajubá, localizada no município de Itajubá - MG, a UP recebe 100% de energia limpa produzida pela "REPI (Rede Elétrica Piquete-Itajubá), uma Pequena Central Hidroelétrica (PCH) localizada no município de Wenceslau Braz - MG.



Na REPI (Rede Elétrica Piquete-Itajubá), localizada no município de Wenceslau Braz - MG, obedece ao Plano Ambiental de Conservação e Uso do Entorno do Reservatório Artificial (PACUERA) da PCH, que tem por objetivo estabelecer mecanismos para viabilizar o uso ambientalmente equilibrado do reservatório e de seu entorno, harmonizando atividades de proteção ambiental e antrópicas, ou seja, de ação do ser humano sobre o meio ambiente, atendendo aos preceitos da legislação, às necessidades do empreendimento e à interação com a sociedade.



Tratamento de Efluentes e Recuperação de Mananciais



As áreas preservadas da IMBEL® permitem e colaboram com a conservação, proteção e recuperação dos mananciais existentes, principalmente nas Áreas de Proteção Ambiental (APA). Por isso, na atual conjuntura, a preservação desse bem natural é primordial e tão importante para a manutenção da vida dos ecossistemas terrestres.

Todas as Unidades de Produção (UP) da IMBEL® possuem sistemas de tratamento de efluentes que buscam: atender a legislação ambiental vigente, minimizar o impacto ambiental e a degradação do meio ambiente, e assegurar os recursos naturais para o futuro.



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Relacionamentos

INFORMATIVOS - RELATÓRIOS E MEMORANDOS - COMUNICADOS - INTRANET - INFORMATIVOS -
SIMBEL / ERP - PUBLICAÇÕES ESPECIALIZADAS - REDES SOCIAIS - REUNIÕES

Canal de Comando, Canal Técnico, Ouvidoria, Portal
Comissão de Ética, Assessoria de Comunicação Institucional

PÚBLICO INTERNO



PÚBLICO EXTERNO

Ouvidoria, Site, Fala.BR, SAC, ACI

REDES SOCIAIS - COMUNICADOS - PLATAFORMA FALA.BR - PUBLICAÇÕES ESPECIALIZADAS -
PODCAST - INTERNET - RELEASE E NOTAS - SIC - LAI - Relatórios e Ofícios

FORÇA - ORÇAMENTÁRIA

O Relatório de Administração é um documento corporativo da Empresa, publicado anualmente no site institucional da IMBEL®, juntamente com as Demonstrações Financeiras, ao final de cada exercício.

Tem por objetivo dar conhecimento aos acionistas e ao público em geral sobre o andamento da Empresa, dentro de um período estabelecido, servindo para a aprovação da Assembleia Geral sobre as prestações de contas e ações administrativas.

A IMBEL®, na qualidade de Empresa Pública Dependente, submete-se aos ditames previstos nas Leis nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) e a nº 4.320/64 (Lei do Direito Financeiro e Orçamentário).

Embasado nessa premissa, a apresentação do Relatório constitui-se numa peça essencial para divulgação e transparência dos atos e fatos do desempenho econômico, financeiro, social e ambiental da Empresa, servindo como ferramenta de prestação de contas das atividades realizadas pela gestão.

Atendendo às disposições legais e estatutárias, a IMBEL® formulou o Relatório de Administração, compreendendo o período de 1º de janeiro de 2020 a 31 de dezembro de 2020, no qual retratou, a partir de considerações iniciais, a gestão orçamentária e financeira da Empresa, com a necessária caracterização da missão, visão, valores, dos objetivos estratégicos e estrutura organizacional da Empresa e os desempenhos social, ambiental e econômico-financeiro de 2020. Ao relatório foram anexados o balanço patrimonial e as demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido, do fluxo de caixa, do valor adicionado e do resultado abrangente, com as respectivas notas explicativas, um portfólio de gráficos ilustrativos das mencionadas demonstrações contábeis e uma cópia do relatório dos auditores independente a cerca das referidas demonstrações.

Nesse relatório foi evidenciado o paradoxo contábil de uma Empresa Pública Dependente, da indústria de transformação vinculada ao setor estratégico de defesa e a asfixia produtiva a qual é submetida com a redução paulatina dos créditos orçamentários. Apesar disso, a Empresa apresenta com muitos esforços uma melhoria da Eficácia Produtiva de 34% em relação ao ano anterior.



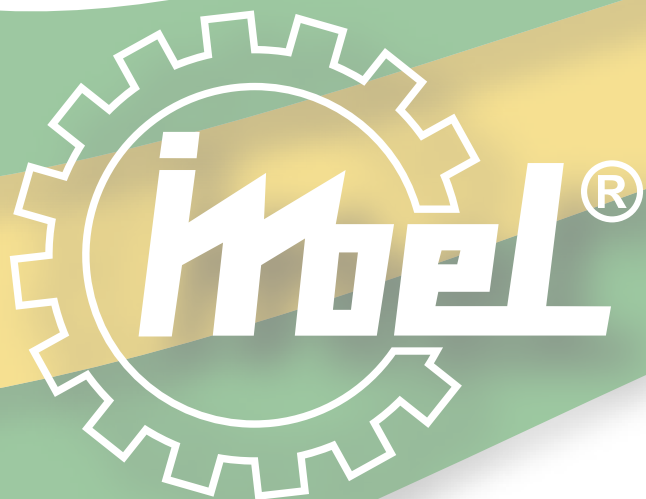
<https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/215-relatorios-da-administracao?download=3521:relatorio-de-administracao-2020>



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

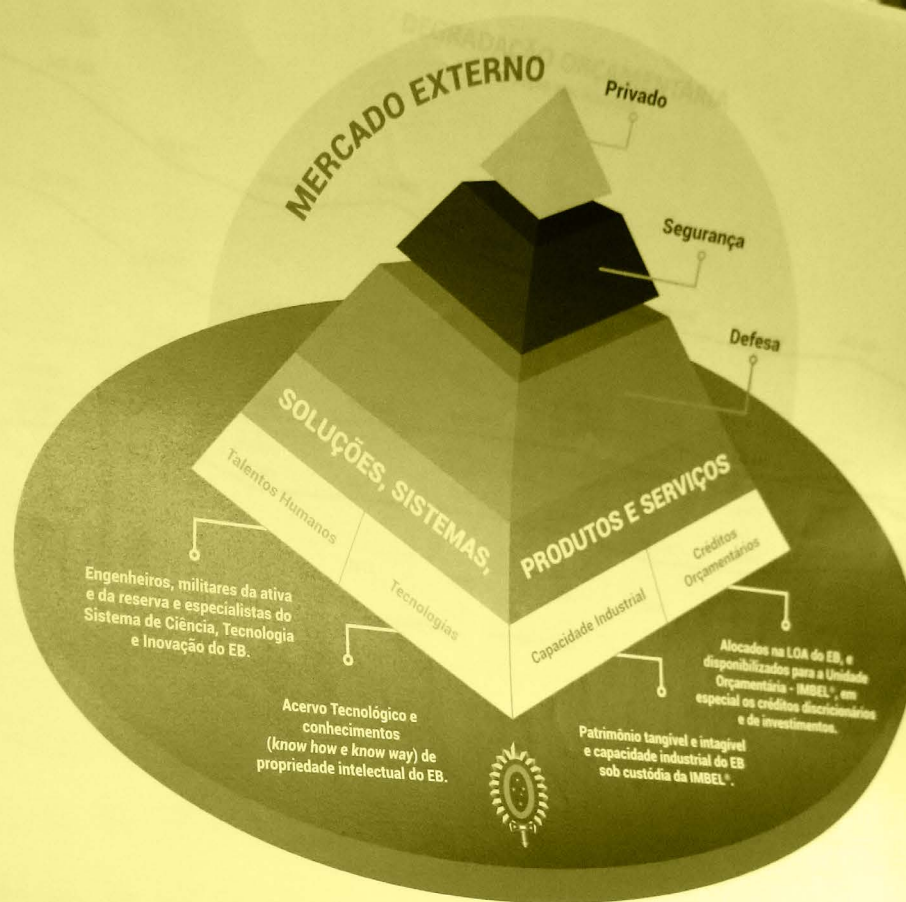
"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

**EMPRESA ESTRATÉGICA DE DEFESA E
SEGURANÇA DESDE 1808**



**“DOMÍNIO DAS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS”
NOSSO PROPÓSITO - NOSSA FORTALEZA**

Discrecionário 173.421
Faturamento 87.5
Obrigatório 61.4
Aquisições EB 35.6



— AQUISIÇÕES EB — FATURAMENTO — OBRIGATÓRIO — LOA — DISCRECIONÁRIO

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

5

Capítulo

INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

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 1178 do Programa 6012 do PPA 2020-2023 – Preparar adequadamente as Forças Armadas para a defesa do país contra ameaças, a proteção de sua ordem institucional e de suas riquezas.

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 2020, os créditos autorizados na Lei Orçamentária Anual acrescida das suplementações foram de R\$ 226.158.381 (duzentos e vinte e seis milhões, cento e cinquenta e oito mil e trezentos e oitenta e um reais), conforme as tabelas de execução orçamentária e financeira abaixo detalhadas:

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS CRÉDITOS DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL DE 2020

RESULTADO LEI	AÇÃO GOVERNO		DOTAÇÃO		DESPESAS			RESTOS A PAGAR DO EXERCÍCIO	
			INICIAL	FINAL	EMPENHADAS	LIQUIDADAS	PAGAS	PROCESSADOS	NÃO PROCESSADOS
PRIMÁRIO OBRIGATÓRIO	0022	SENTENÇAS JUDICIAIS DEVIDAS POR EMPRESAS ESTATAIS	8.000.000,00	12.344.695,00	11.242.795,00	11.242.795,00	11.242.795,00	-	-
	0536	BENEFÍCIOS E PENSÕES INDENIZATÓRIAS DECORRENTES DE LEGISLAÇÃO	188.123,00	188.123,00	143.286,00	143.286,00	131.493,00	11.793,00	-
	0625	SENTENÇAS JUDICIAIS TRANSITADAS EM JULGADO DE PEQUENO VALOR	1.000,00	256.709,00	253.783,00	253.783,00	253.783,00	-	-
	2004	ASSISTÊNCIA MÉDICA E ODONTOLÓGICA AOS SERVIDORES CIVIS	1.053.688,00	1.148.434,00	1.117.451,00	991.141,00	926.864,00	64.277,00	126.310,00
	20TP	ATIVOS CIVIS DA UNIÃO	91.136.361,00	102.076.361,00	93.829.588,00	93.828.747,00	88.585.911,00	5.242.836,00	841,00
	212B	BENEFÍCIOS OBRIGATÓRIOS AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MILITARES	14.322.800,00	15.610.682,00	14.551.249,00	14.531.633,00	14.520.325,00	11.308,00	19.616,00
	SOMA DESPESAS OBRIGATÓRIAS		114.701.972,00	131.625.004,00	121.138.152,00	120.991.385,00	115.661.171,00	5.330.214,00	146.767,00
PRIMÁRIO DISCRICIONÁRIO	2000	ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE	12.552.965,00	16.884.055,00	16.884.054,00	9.588.764,00	9.315.572,00	273.192,00	7.295.290,00
	4528	PRODUÇÃO DE MATERIAL DE EMPREGO MILITAR	57.479.556,00	77.649.322,00	77.649.048,00	46.459.753,00	45.999.257,00	460.496,00	31.189.295,00
	SOMA DESPESAS DISCRICIONÁRIAS		70.032.521,00	94.533.377,00	94.533.102,00	56.048.517,00	55.314.829,00	733.688,00	38.484.585,00
TOTAL GERAL - LOA 2020			84.734.493,00	226.158.381,00	215.671.254,00	177.039.902,00	70.976.000,00	6.063.902,00	38.631.352,00

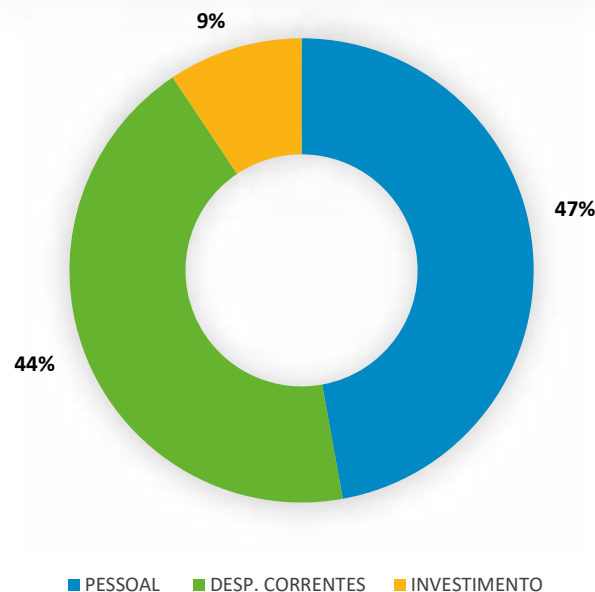
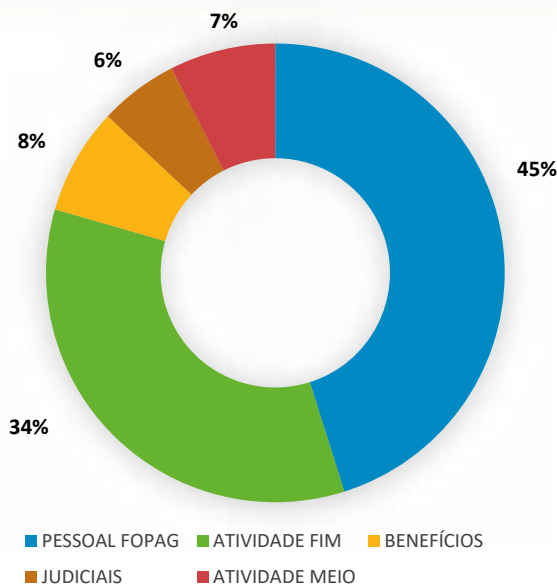
FONTE: Tesouro Gerencial

**DESPESAS POR GRUPO E ELEMENTO DE DESPESA**

ÓRGÃO UGE	GRUPO DE DESPESA		ELEMENTO DE DESPESA		DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS
52221 INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO	1	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	11	VENCIMENTOS E VANTAGENS FIXAS - PESSOAL CIVIL	66.045.827	66.045.827	61.534.290
			13	OBRIGAÇÕES PATRONAIS	24.473.556	24.472.716	23.820.537
			16	OUTRAS DESPESAS VARIÁVEIS - PESSOAL CIVIL	556.879	556.879	478.591
			91	SENTENÇAS JUDICIAIS	7.863.680	7.863.680	7.863.680
			92	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	2.056.385	2.056.385	2.056.385
			94	INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES TRABALHISTAS	696.940	696.940	696.108
				SOMA GND 1	101.693.267	101.692.427	96.449.591
	3	OUTRAS DESPESAS CORRENTES	08	OUTROS BENEF. ASSIST. DO SERVIDOR E DO MILITAR	143.750	143.750	134.390
			14	DIÁRIAS - PESSOAL CIVIL	226.986	226.986	226.986
			15	DIÁRIAS - PESSOAL MILITAR	132.348	132.348	132.348
			30	MATERIAL DE CONSUMO	21.503.441	12.709.798	12.438.931
			33	PASSAGENS E DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	377.829	149.896	149.896
			35	SERVIÇOS DE CONSULTORIA	114.714	70.794	70.794
			36	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - P. FÍSICA	14.687	14.687	14.687
			39	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS PJ - OP. INT. ORC.	20.899.840	14.915.657	14.705.055
			40	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ	2.190.225	1.368.183	1.247.103
			46	AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	10.828.548	10.828.548	10.827.748
			47	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS E CONTRIBUTIVAS	31.769.702	23.741.965	23.741.965
			49	AUXÍLIO - TRANSPORTE	987.467	967.851	966.704
			59	PENSÕES ESPECIAIS	143.286	143.286	131.493
			91	SENTENÇAS JUDICIAIS	3.627.425	3.627.425	3.627.425
			92	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	4.250	4.250	4.250
			93	INDENIZAÇÕES E RESTITUIÇÕES	805.768	805.768	736.235
				SOMA GND 3	93.770.266	69.851.192	69.156.010
	4	INVESTIMENTOS	14	DIÁRIAS - PESSOAL CIVIL	11.822	11.822	11.822
			15	DIÁRIAS - PESSOAL MILITAR	24.099	24.099	24.099
			30	MATERIAL DE CONSUMO	1.874.928	368.638	332.856
			33	PASSAGENS E DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	30.323	30.323	30.323
			39	OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS PJ - OP. INT. ORC.	8.458.372	1.855.163	1.855.163
			40	SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PJ	729.740	415.981	415.981
			47	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS E CONTRIBUTIVAS	89.884	89.884	89.884
			51	OBRAS E INSTALAÇÕES	20.000	20.000	18.900
			52	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	8.968.554	2.680.373	2.591.373
			SOMA GND 4	20.207.722	5.496.283	5.370.401	
TOTAL GERAL					215.671.255	177.039.902	170.976.002

SITUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Créditos Autorizados em 2020



FONTE: Tesouro Gerencial

As Ações 0022 e 0625, destinadas ao pagamento das sentenças judiciais devidas por Empresas Estatais e sentenças judiciais transitadas em Julgado de pequeno valor, respectivamente, ao longo do exercício financeiro, receberam créditos suplementados que possibilitaram o atendimento das necessidades da IMBEL®.

As Ações 0536, 2004, 20TP e 212B, destinadas às despesas obrigatórias, receberam créditos que possibilitaram atender satisfatoriamente às necessidades relacionadas aos pagamentos das despesas com pessoal e benefícios.

A Ação 2000, destinada à administração das Unidades (Atividade Meio), teve recursos alocados, suficientes para atendimento das necessidades da vida vegetativa da IMBEL®. Apesar dos esforços realizados pela Empresa, não houve suplementação de créditos que possibilitasse o pagamento dos dividendos apurados nos balanços de 2018 e 2019.

A Ação 4528 (finalística), destinada à produção e comercialização de produtos e serviços IMBEL®, sofreu uma redução de créditos discricionários que provocou uma retração de 3,5% no faturamento da Empresa, em relação ao ano anterior.

É oportuno registrar que essa ação destina-se à obtenção de insumos para a produção, realização de importações, manutenção e reparos do complexo fabril, pagamentos de impostos federais, estaduais e municipais, e ainda, a realização de investimentos na modernização e adequação das plantas fabris. A "asfixia discricionária", provocada pela redução de créditos discricionários, provoca um efeito perverso no desempenho financeiro da IMBEL®.

Observa-se também, que o desempenho da Empresa foi impactado pelos efeitos nefastos da Pandemia do COVID-19, que provocaram a redução da capacidade produtiva e uma desorganização da matriz logística de suporte à produção.

No ano de 2020, como consequência do baixo valor autorizado na LOA, ocorreu uma significativa redução dos créditos destinados aos investimentos nas linhas de produção.

Cabe ressaltar que os valores inscritos em Restos a Pagar não Processados se devem à singularidade e à complexidade das matérias primas adquiridas para a produção, aos processos aquisitivos com longos prazos de entrega dos materiais e equipamentos importados e às dificuldades de cumprimento de prazo de entrega de insumos diversos, por parte dos fornecedores.

A busca pela colimação do objetivo estratégico - obtenção da sustentabilidade financeira -, impôs as seguintes estratégias à Direção:

- consolidar as capacidades de atendimento das demandas do Mercado de Defesa e, sobretudo, das originárias dos mercados Externo, de Segurança e Privado, atualmente bastante reprimidas pela arquitetura da atual matriz orçamentária;
- reduzir os custos e despesas;
- adequar os níveis de estoque de insumos críticos;
- aperfeiçoar dos processos de gestão de pessoas, de pagamento de encargos tributários, de segurança do trabalho,

ambiental e da qualidade;

- revisar o portfólio de produtos;
- incrementar as relações com os mercados alvo;
- aprimorar o relacionamento com o cliente;
- estruturar a vertente "IMBEL® Gerencial";
- aperfeiçoar a eficiência operacional das UP;
- coordenar estudos de viabilidade para desenvolvimento e a avaliação de novos PRODE de interesse do Exército Brasileiro; e
- aperfeiçoar e otimizar os 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 (LRF), 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.

O Tesouro Nacional considera a eficácia, a eficiência e a economicidade das Empresas para fins de avaliação dos gastos públicos

realizados. Além disso, avalia outros fatores que influenciam os indicadores de resultado, como a efetividade, que corresponde à avaliação dos impactos sociais, mediante alcance conjunto das metas dos objetivos dos programas de governo.

Nos últimos dois anos, sob a ótica do Tesouro Nacional, a IMBEL® conquistou o 3º (terceiro) lugar no *ranking* de desempenho das empresas estatais dependentes, pelas boas práticas desenvolvidas nos requisitos contabilidade e custo, como apontado no Relatório Foco em Custos (RFC), elaborado pelo Ministério da Economia - Edição 2020 (Publicado em Mai 2021).



REPASSES OU TRANSFERÊNCIAS DE RECURSOS FINANCEIROS

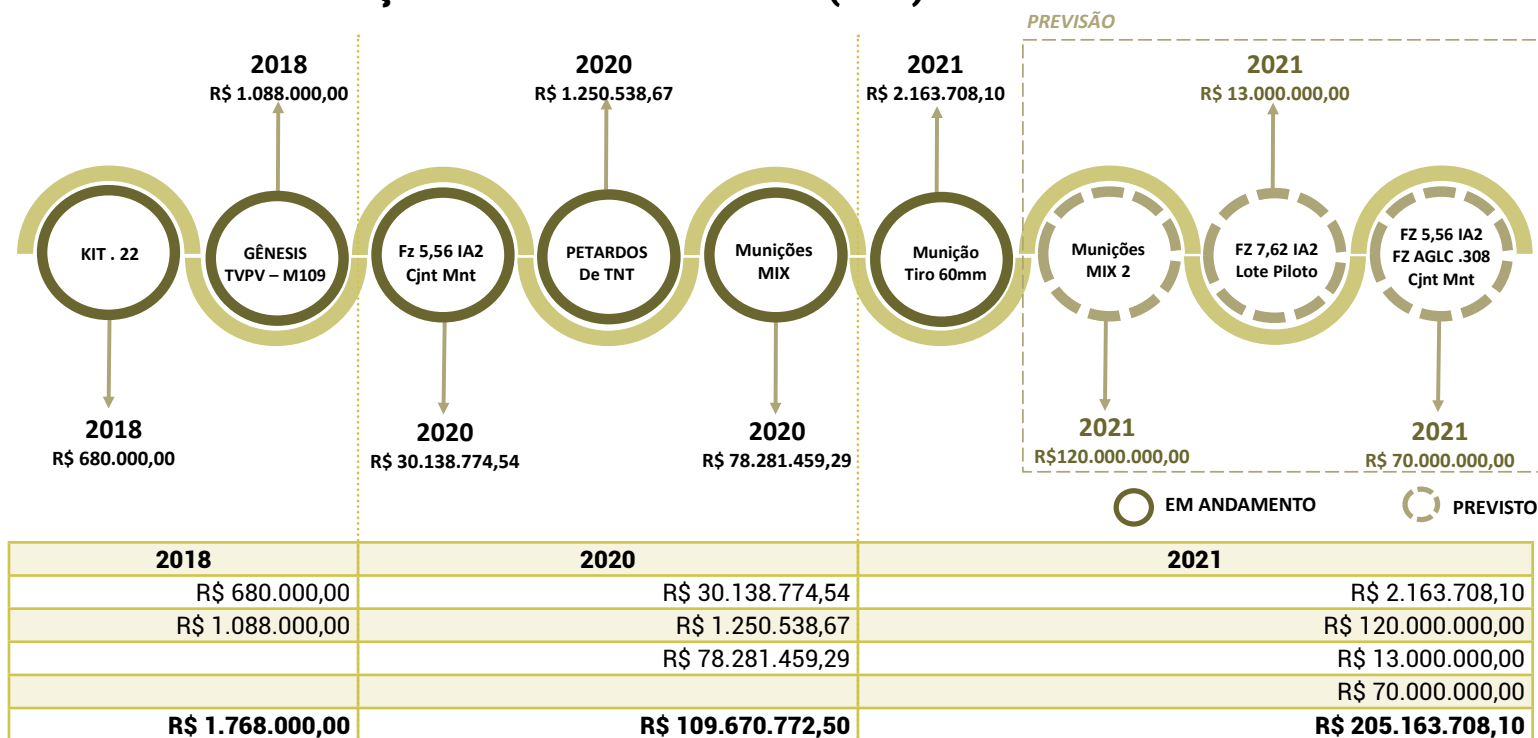
Foram realizadas, em 2020, as transferências de créditos e de recursos financeiros para as UO 52.121 – Comando do Exército e 52.904 - Fundo do Exército.

Tendo em vista o valor transferido, esta Empresa ficou dispensada da celebração de Termo de Execução Descentralizada – TED, conforme prelecionado no inciso I, § 3º do Art. 3º do Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020.

Transferências de Recursos Financeiros						
TIPO	DE	PARA	AÇÃO	GND	FONTE	VALOR R\$
Crédito	168002	160087	2000 – Administração da Unidade	3	144	87.928,27
Financeiro	168002	160074			144	87.928,27
TIPO	DE	PARA	AÇÃO	GND	FONTE	VALOR R\$
Crédito	168002	167069	2000 – Administração da Unidade	3	280	20.700,00
Financeiro	168002	160074			280	20.700,00

FONTE: SIAFI

TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA (TED) - CONTRATADOS E EM ESTUDO



FONTE: APG/IMBEL

AQUISIÇÕES E PROCESSOS LICITATÓRIOS

Os processos licitatórios da IMBEL®, no exercício de 2020, 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.

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.

AQUISIÇÕES POR MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO		
ANO LANÇAMENTO	2020	
DESPESAS POR MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS
1. Modalidade de Licitação (a+b)	21.899.006	21.697.157
a) Tomada de Preços	88.085	88.085
b) Pregão	21.810.922	21.609.073
2. Contratações Diretas (c+d)	23.139.039	22.617.609
c) Dispensa	17.131.483	16.783.426
d) Inexigibilidade	6.007.556	5.834.184
3. Regime de Execução Especial	130.576	130.576
e) Suprimentos de Fundos	130.576	130.576
4. Pagamento de Pessoal (f+g)	102.087.683	96.844.847
f) Pagamento em Folha	101.692.427	96.449.591
g) Diárias	395.256	395.256
5. Outros	29.783.598	29.685.811
6. Total (1+2+3+4+5)	177.039.902	170.976.000

FONTE: Tesouro Gerencial

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Na qualidade de Empresa Pública Dependente, a IMBEL® submete-se aos ditames da Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) e aos pronunciamentos técnicos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Utiliza, portanto, um sistema corporativo de processamento de dados denominado Datasul, que permite o controle patrimonial (bens, direitos e obrigações) e a apuração do resultado.

Ao ingressar no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, quando se tornou Empresa Pública Dependente em 2008, sob a égide da Lei nº 4.320/64, foi obrigada a utilizar o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) para realizar sua execução financeira e orçamentária.

Por conseguinte, o Tribunal de Contas da União – TCU, consoante o prescrito no Acórdão nº 2.016/06, de 01 de novembro de 2006, especificamente no item III da Proposta de encaminhamento IV, determinou que as estatais incluíssem em suas notas explicativas a conciliação entre o balanço publicado, de acordo com a Lei nº 6.404/76 (alterada pelas Leis nº 11.638/07 e 11.941/09), e aquele extraído via SIAFI, amparado na Lei nº 4.320/64.

Assim, a evidenciação da situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial da gestão, no exercício de 2020, (por meio das demonstrações resumidas de valores relevantes extraídos das demonstrações financeiras e das notas explicativas), bem como as informações financeiras e contábeis para a Lei 6.404/76 e os relatórios de conclusão da auditoria independente estão disponíveis no site da IMBEL®, no link:

<https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/109-demonstracoes-contabeis> (Demonstrações Contábeis 2020).

E as informações da Lei 4.320/64 estão disponíveis no link:

<https://www.imbel.gov.br/informacoes-contabeis/category/277-lei-n-4-320-64>.

Quanto à conformidade contábil no âmbito da UPC (168009- Setorial Contábil e UGE: 168002, 168003, 168004, 168005, 168006, 168007 e 168008) foram apuradas 33 (trinta e três) ocorrências durante o ano, sendo 23 (vinte e três) alertas e 10 (dez) ressalvas, das quais 30 (trinta) foram sanadas no decorrer do período e foram registradas no fechamento do exercício 3 (três) restrições contábeis com as seguintes justificativas:

Restrições Contábeis			
UGE	Restrição	Motivo	Justificativas
168002	315 -FALTA/RESTRIÇÃO CONFORME REGISTROS DE GESTÃO.	Por ter deixado de realizar a conformidade dos registros referente a documentos incluídos no sistema em 04 Jan 21 que se referiam ao exercício de 2020. Conforme previsto no item 3.11 da macrofunção 020314.	Os documentos foram analisados pelos conformadores. Declarando não haver irregularidades, deixando apenas de registrá-los no sistema em tempo hábil.
168003			
168008			

FONTE: DPFC-DRADM/IMBEL®

A IMBEL® não possui fundos de financiamento a serem apresentados nas suas demonstrações.

Evidenciação das Situações e dos Desempenhos Financeiro, Orçamentário e Patrimonial da Gestão



Os indicadores econômico-financeiros, tradicionalmente empregados pela contabilidade, representam o conceito de análise de balanço. Esses indicadores são construídos a partir dos conceitos de inter-relação e interdependência de elementos patrimoniais do ativo, do passivo e de resultados.

O objetivo dos indicadores é evidenciar a posição da Empresa, comparando com o passado e inferindo o futuro através da tendência demonstrada pelos índices.

Assim, apresenta-se os principais indicadores financeiros relativos aos últimos quatro anos, no cumprimento de metas estabelecidas pelo Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército.

No Relatório de Administração anexo são apresentados os demais indicadores de desempenho econômico, financeiro, social e ambiental da Empresa.

No que tange aos resultados não financeiros gerados pela IMBEL® destacam-se os seguintes:

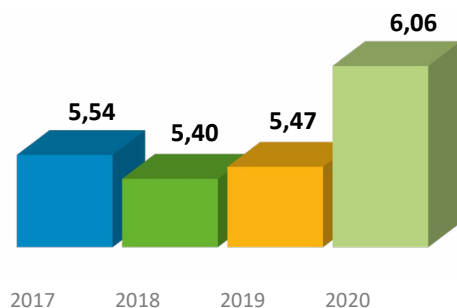
- contribuições estratégicas com a "Diplomacia de Defesa";
- fortalecimento da Base Industrial de Defesa;
- interveniência técnica, como instrumento de promoção comercial em contratações por entes institucionais internacionais de Empresas de Defesa ou de Empresa Estratégicas de Defesa brasileiras, cujo objeto seja a exportação de Produtos de Defesa;
- geração de emprego e renda para dois mil empregados e cerca de seis mil em empregos indiretos;
- retorno de numerários para a Conta Única do Tesouro resultante da comercialização dos produtos e serviços;
- incremento do PIB entre 1 a 2 bilhões conforme estudo da FIPE;
- investimentos estratégicos com ativação das economias locais, onde se encontram a Sede e as Unidades de Produção da IMBEL®;
- preservação ambiental em extensas áreas, em especial nas unidades de produção de Piquete/SP e Magé/RJ;
- atuação como Instituição Científica Tecnológica (ICT);
- gestora de Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro; e
- demais iniciativas não financeiras.

Índice de Liquidez Corrente (ILC)



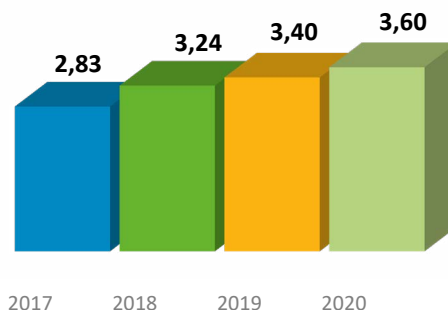
Em 2020, o Índice indicou que para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto prazo (Passivo Circulante) a Empresa dispõe de R\$ 4,73 de bens e direitos de curto prazo (Ativo Circulante) para o pagamento da dívida.

Quociente de Solvência Geral (QSG)



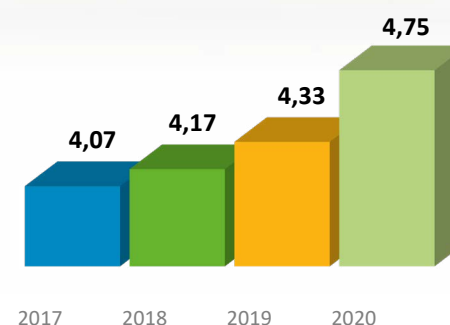
Avalia a capacidade de pagamento das exigências. A insolvência se caracteriza quando o ativo for insuficiente para saldar as dívidas da Empresa. No caso, nos últimos três anos a Empresa garante que seu ativo é capaz de saldar as dívidas existentes, dispondo em 2020 de R\$ 6,06 para cada R\$ 1,00 de dívida.

Índice de Liquidez Seca (ILS)



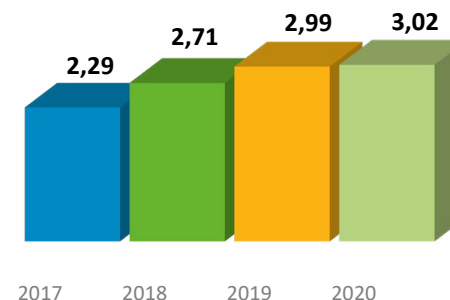
Este indicador tem o mesmo objetivo que o anterior, excluindo os estoques do ativo circulante. Este é um indicador de liquidez mais duro que o corrente, no sentido de que a exclusão dos estoques do ativo circulante transforma essa parcela do ativo apenas em valores recebíveis, jogando contra os valores a pagar. Em 2020 o índice indicou que para cada R\$ 1,00 de dívidas a IMBEL® possui R\$ 3,60 de disponibilidade, sem contar com seu estoque.

Índice de Liquidez Geral (ILG)



Este indicador tem como objetivo verificar a capacidade de pagamento, agora analisando as condições totais de saldos a receber e a realizar versus valores a pagar, considerando tanto os saldos de curto como o de longo prazo. Na análise do ano de 2020, para cada R\$ 1,00 de dívida total, a IMBEL® dispõe de R\$ 4,75.

Índice de Liquidez Imediata (ILI)



Na análise dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020 (apresentaram o resultado maior que 1), a IMBEL® demonstrou que o ativo circulante e o passivo circulante, somados, são suficientes para saldar as dívidas da Empresa.

FONTE: DRADM/IMBEL®

Planos de Curto Prazo

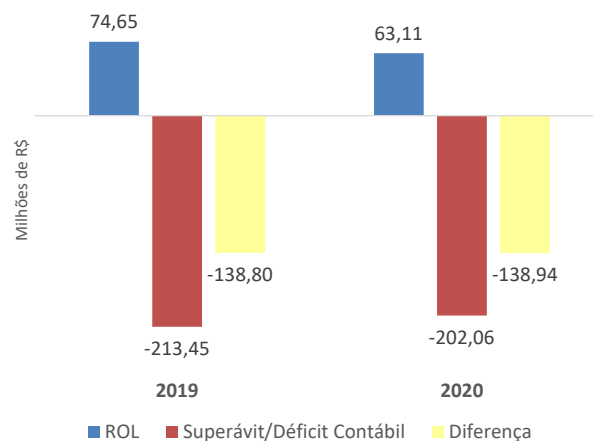
Os indicadores econômicos e as demandas apresentadas pelos mercados-alvo sinalizam, apesar do reduzido crescimento da economia brasileira, um incremento por produtos de defesa e segurança, especialmente por armas leves, munições pesadas e de produtos e explosivos químicos. A situação cria condições para a IMBEL® obter receitas superiores àquelas obtidas nos anos anteriores. Dessa forma, merecem ser priorizados os instrumentos de parcerias, como os Termos de Execução Descentralizada (TED), ou que permitam a prestação de serviço por encomenda - Industrialização por Encomenda (IPE) -, por redundarem numa melhor otimização do emprego dos recursos orçamentários discricionários na produção e comercialização de produtos da IMBEL®.

Acredita-se ainda na necessidade de viabilizar a passagem da IMBEL® para a situação de estatal não dependente, antecipando o planejamento inicial do Plano de Ação Nova IMBEL®, que previa para 2026. A proposta de não dependência irá permitir atingir de forma efetiva a sustentabilidade financeira da IMBEL® em curto espaço de tempo, com uma economia ao Tesouro Nacional de até R\$ 2 bilhões em sete anos e um incremento da oferta de Produtos de Defesa e Segurança, com impacto no fortalecimento da operacionalidade da Força Terrestre, em consequência da renúncia orçamentária da empresa mencionada anteriormente no contexto da citada proposição. Permitirá, ainda, maior agressividade comercial nos segmentos duais e de exportação.

Resultado das Principais Áreas de Atuação, Programas e Projetos

Em 2020, a Receita Operacional Líquida (ROL) da IMBEL® atingiu R\$ 63,11 milhões, fortemente impactada pela redução dos créditos orçamentários discricionários. Em 2021, a IMBEL®, fruto dos pedidos em carteiras e contratos firmados no final de 2020, obterá um faturamento superior ao obtido em 2020 e o que efetivamente contribuirá para que se alcance o Objetivo Estratégico 1.1 – Alcançar a sustentabilidade financeira, no prazo estabelecido pelo Planejamento Estratégico.

Gráfico - Eficiência Operacional



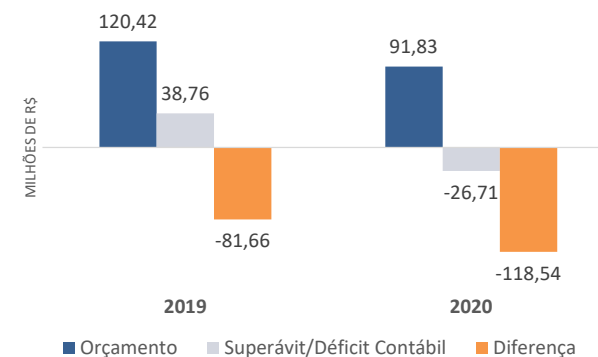
FONTE: APG/IMBEL®

Melhoria da Eficiência Operacional de -23,92% para -10,69% representando um crescimento de 13,23%.

Os gastos (custos de R\$ 45,82 milhões + despesas de R\$ 156,23 milhões) alcançaram R\$ 202,06 milhões em 2020, reduzindo cerca de R\$ 11 milhões os valores do exercício de 2019.

O déficit contábil da IMBEL® em 2020, foi de R\$ 26,71 milhões, menor que o resultado do ano 2019, contudo, a contribuição da União em termos de Orçamento da IMBEL®, em 2020, foi de R\$ 91,83 milhões.

Gráfico - Eficiência Orçamentária



FONTE: APG/IMBEL®

A Eficiência Orçamentária relaciona o Lucro/Prejuízo com o Orçamento (LOA Discricionária) recebido pela Empresa

Com a entrada da IMBEL® no Orçamento Fiscal da União em 2008, a Empresa foi contemplada, no horizonte temporal de 2008/2020, com recursos de investimentos.

Despesas Obrigatórias X Discricionárias Custeadas com Recursos Próprios das Estatais

ESTATAIS	FONTE	LOA																	
		2017		% DESP	2018		% DESP	2019		% DESP	2020		% DESP	PLOA 2021		% DESP	LOA 2021		% DESP
		OBRIG	DISCR		OBRIG	DISCR		OBRIG	DISCR		OBRIG	DISCR		OBRIG	DISCR		OBRIG	DISCR	
EBC	TESOURO	449,930	77,870	80,76%	563,870	79,050	88,47%	396,380	91,480	80,80%	430,450	59,370	86,95%	245,640	83,950	84,00%	123,270	83,950	76,74%
	PRÓPRIA	9,380	116,350	19,24%	0,000	83,780	11,53%	51,820	64,110	19,20%	9,830	63,660	13,05%	12,690	50,100	16,00%	12,560	50,230	23,26%
EPL	TESOURO	35,560	20,730	99,31%	41,770	12,310	99,05%	43,500	15,670	99,14%	35,900	5,660	80,19%	10,070	44,220	92,76%	10,070	9,970	96,99%
	PRÓPRIA	0,000	0,390	0,69%	0,000	0,520	0,95%	0,000	0,510	0,86%	0,000	10,270	19,81%	0,000	4,240	7,24%	0,000	0,620	3,01%
INB	TESOURO	325,840	43,530	38,83%	408,670	65,750	61,18%	415,930	132,120	70,01%	309,410	240,680	60,40%	116,370	29,750	37,29%	116,370	27,900	37,09%
	PRÓPRIA	0,000	581,820	61,17%	0,000	301,030	38,82%	0,000	234,720	29,99%	0,000	360,610	39,60%	0,000	245,730	62,71%	0,000	244,740	62,91%
CPRM	TESOURO	438,540	87,420	99,22%	464,510	87,150	98,96%	466,870	81,520	99,31%	409,800	77,920	99,33%	126,690	103,700	98,46%	126,690	98,550	98,53%
	PRÓPRIA	0,000	4,140	0,78%	0,000	5,820	1,04%	0,000	3,790	0,69%	0,060	3,220	0,67%	0,000	3,600	1,54%	0,000	3,360	1,47%
EPE	TESOURO	82,130	16,870	98,99%	91,270	32,210	100,00%	87,350	32,410	98,36%	87,440	30,960	98,75%	23,480	12,870	97,22%	23,480	12,090	96,98%
	PRÓPRIA	0,000	1,010	1,01%	0,000	0,000	0,00%	0,000	2,000	1,64%	0,000	1,500	1,25%	0,000	1,040	2,78%	0,000	1,110	3,02%
HOSPITAL CONCEIÇÃO	TESOURO	1219,550	73,380	99,37%	1250,740	262,790	99,49%	1243,860	262,320	99,68%	1346,300	322,140	99,29%	1222,440	270,450	99,30%	1222,440	302,600	99,33%
	PRÓPRIA	0,000	8,260	0,63%	1,170	6,630	0,51%	0,000	4,790	0,32%	0,000	11,970	0,71%	0,000	10,550	0,70%	0,000	10,300	0,67%
IMBEL	TESOURO	125,640	52,270	71,82%	125,940	28,270	60,67%	126,890	14,020	62,69%	37,620	64,260	45,00%	17,040	12,500	23,79%	17,040	5,320	18,32%
	PRÓPRIA	0,000	69,790	28,18%	2,290	97,710	39,33%	0,000	83,870	37,31%	94,010	30,490	55,00%	22,770	71,840	76,21%	22,770	76,900	81,68%
AMAZUL	TESOURO	328,30	4,30	98,79%	358,60	1,50	99,93%	327,40	4,50	100,00%	391,10	2,90	100,00%	102,40	1,00	100,00%	102,40	1,00	100,00%
	PRÓPRIA	1,50	2,60	1,21%	0,00	0,20	0,07%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00%

Obs: Não foram considerados os valores das Despesas Financeiras, Reserva de Contingência e da PLOA condicionada a autorização Legislativa em 2021.

FONTE: DPFC-DRADM/IMBEL®

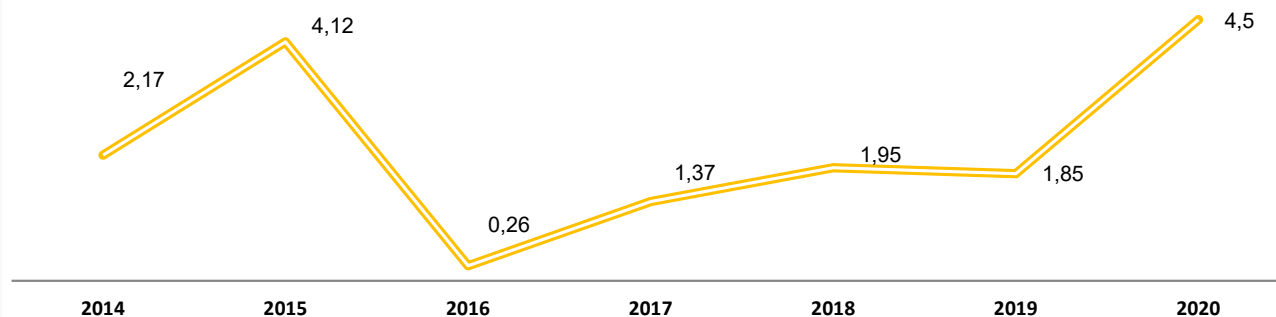
Meio Ambiente e Segurança do Trabalho



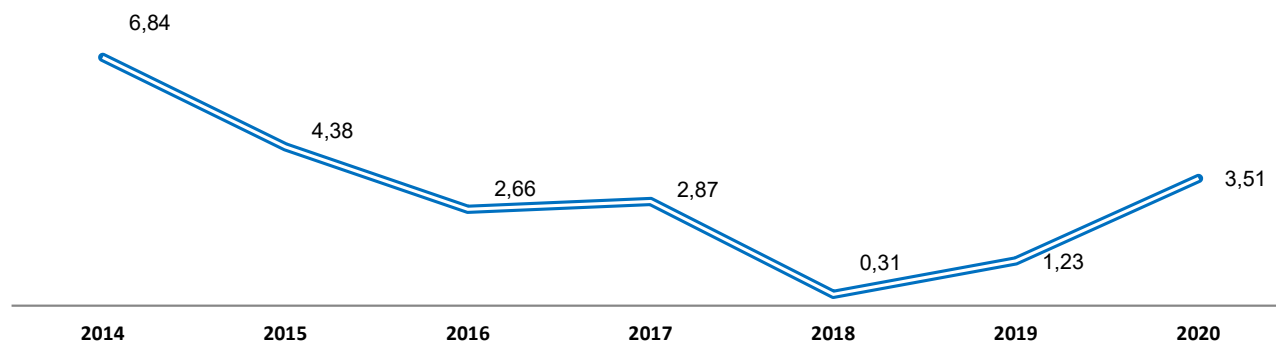
Investimentos

As figuras apresentam o histórico resumido da aplicação dos recursos de investimento recebidos no horizonte temporal de 2014/2020, os quais foram empregados em projetos de meio ambiente, segurança do trabalho, inovação tecnológica, produção e manutenção do complexo fabril. Os recursos são bastante modestos em comparação com as necessidades, em especial dos destinados à manutenção e aperfeiçoamento das Linhas de Produção da IMBEL®.

Inovação Tecnológica

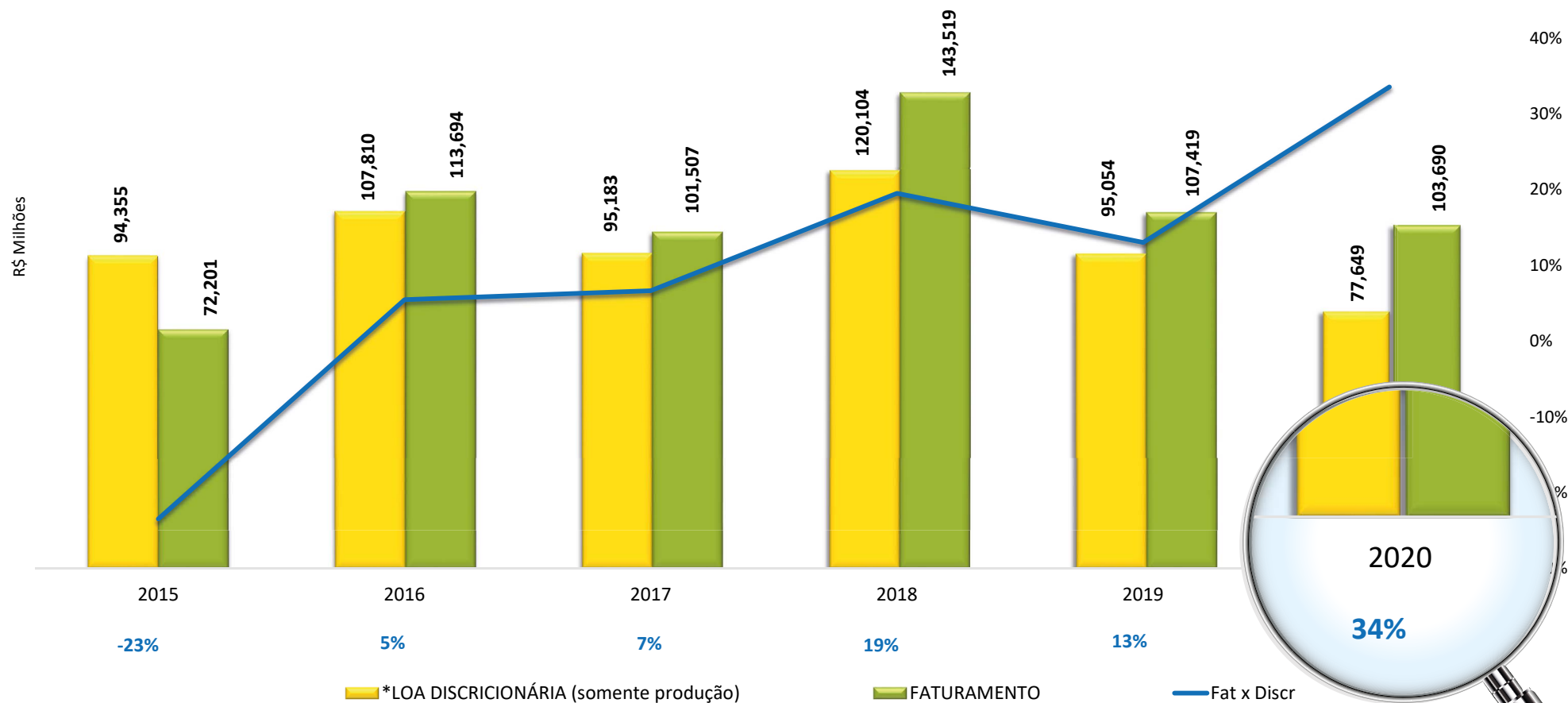


Produção e Manutenção



FONTE: APG/IMBEL®

Eficácia Produtiva



A Eficácia Produtiva relaciona a LOA discricionária (gasto somente com produção) com o Faturamento da Empresa.

FONTE: APG/IMBEL®



**SUSTENTABILIDADE
E REEQUILÍBRIO
ECONÔMICO-FINANCEIRO**

6

Capítulo

SUSTENTABILIDADE E REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

LUCRO SOCIAL

A partir de 2020, a IMBEL® reorientou seu Planejamento Estratégico e introduziu melhorias que incluem uma nova forma de abordagem contendo a adoção do conceito *Triple Bottom Line* (TBL), o qual consiste no enfoque das dimensões econômica, ambiental e social, até então tratadas tradicionalmente de forma isolada, segundos as servidões legais e estatutárias. Para a colocação em prática da citada reorientação observou-se as boas práticas empregadas pelas Empresas Públicas no trato do assunto. Assim, foi acolhida a metodologia empregada pela EMBRAPA para o cálculo do lucro social, como um bom exemplo de *Benchmarking* para melhor apresentar os resultados obtidos com o desempenho na área social. Para adoção da aludida metodologia, de forma customizada para a IMBEL®, também foram compulsados conhecimentos contidos no trabalho publicado na revista IDEAS, v.4.n.2,p.519-543,2010 e respectivas referências bibliográficas. A introdução desses conceitos no Planejamento Estratégico redundará para os próximos anos na implantação do Balanço Social, onde será retratado o desempenho ambiental, econômico e social da Empresa.

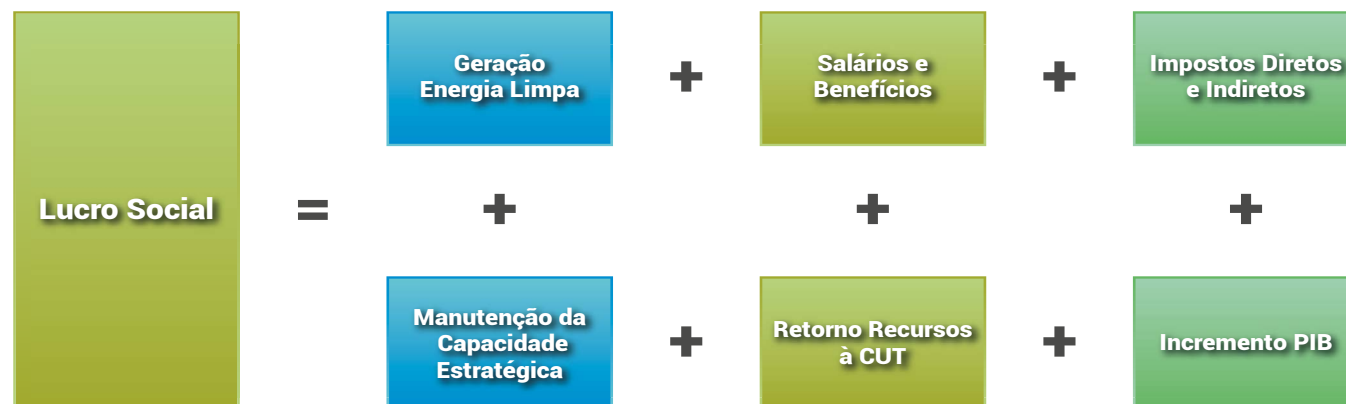
A apuração do Lucro Social da IMBEL® (LSI) leva em consideração o Objetivo Estratégico da Empresa, intangível e de grande relevância para a Sociedade, em termos de "Manter e Aperfeiçoar a Capacidade e Continuidade Produtiva Estratégica", visando desenvolver com mais proficiência as "atividades no bojo da estrutura logística terrestre do País em favor da Soberania Nacional, atividades essas que

se caracterizam por terem elevada complexidade de natureza estratégica e operacional, no ramo de defesa e segurança, necessárias ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa".

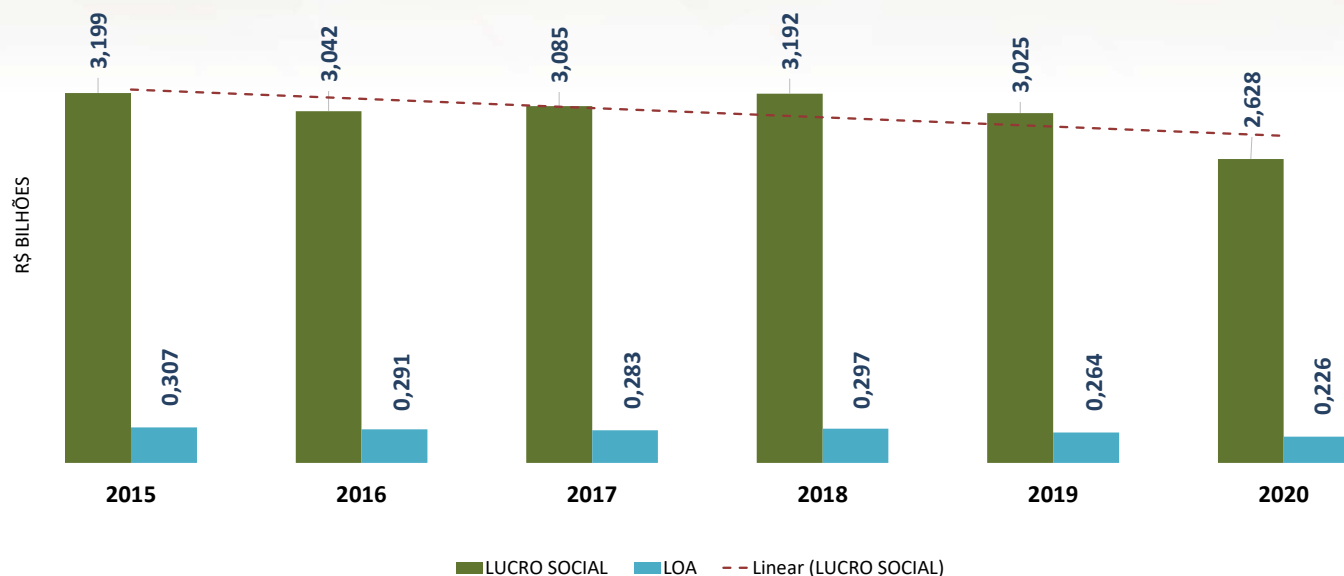


As empresas comerciais, bem como as instituições do serviço público, são órgãos da sociedade. Elas não existem por conta própria, mas para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. Não são fins em si, são meios. (Peter Drucker)

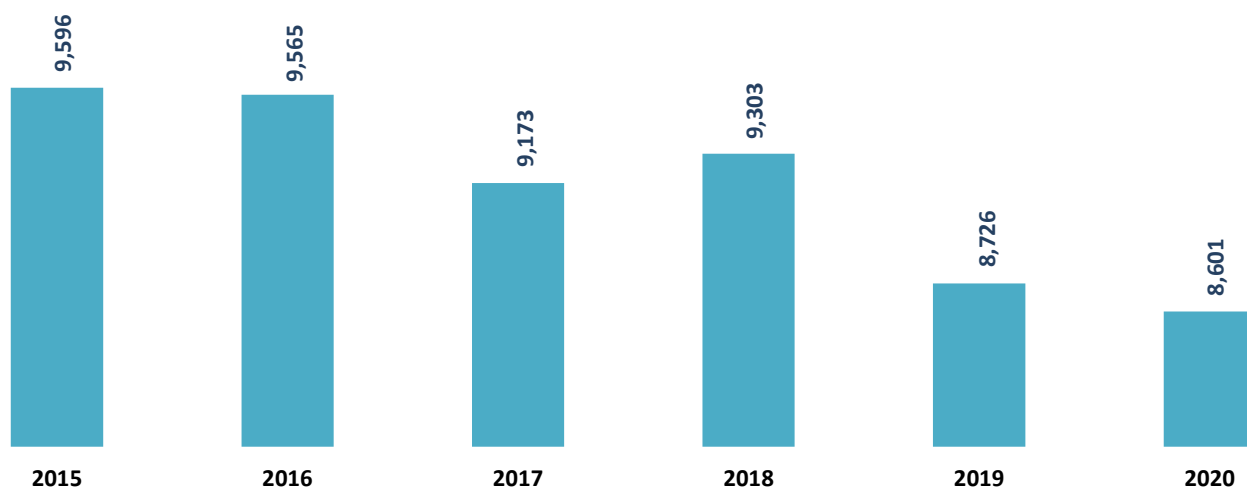
Assim, a IMBEL® passou a considerar o Lucro Social em função do somatório de 6 (seis) variáveis, em moeda corrente, que são: faturamento anual da geração de energia limpa para suas Unidades de Produção; despesas com pessoal com salários e benefícios pagos a seus empregados e aplicados localmente; tributos diretos e indiretos gerados pelas atividades fabris e comerciais; a manutenção da capacidade estratégica para atender as servidões de mobilização, retorno de recursos para a Conta Única do Tesouro; e os impactos econômicos na economia nacional, baseado no estudo da FIPE de 2015 que trata da "Cadeia de Valor e Importância socioeconômica do Complexo de Defesa e Segurança do Brasil". A geração de crédito carbono a partir dos 2.274,61 ha de áreas preservadas de seu patrimônio ainda não foi considerado na equação do LSI.



Lucro Social X Orçamento IMBEL®



Benefícios à Sociedade (R\$)



FONTE: APG/IMBEL®

Em 2020, o Lucro Social da IMBEL® (LSI) foi de R\$ 2,6 Bi. O referido valor corresponde ao retorno para sociedade do investimento realizado na IMBEL®. Ao relacionar o LSI com a Receita Operacional Líquida proveniente da produção e comercialização de Produtos e Serviços do Portfólio da Empresa, é possível afirmar que em 2020, a cada R\$ 1 (um real) investido na IMBEL® resultou aproximadamente R\$ 8,60 (oito reais e sessenta centavos) para a sociedade brasileira em valores intangíveis.

O gráfico ao lado apresenta o LSI em comparação com o LOA alocada para a IMBEL® no horizonte temporal de 2015/2020. Donde se infere que o investimento governamental na IMBEL®, Empresa Estratégica de Defesa, é altamente rentável para a sociedade brasileira.

APRECIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA IMBEL® EM 2020

Os resultados obtidos pela Empresa em 2020 na busca da Sustentabilidade Empresarial, tendo como pilares o econômico e socioambiental, quer de natureza financeira ou não financeira foram bastante expressivos, como se observa a seguir:

Viés Financeiro

No ano de 2020, a IMBEL® executou suas despesas empregando R\$ 124.5 mi oriundos da Fonte Própria, e de R\$ 101.9 originários da Fonte Tesouro, totalizando o montante de R\$ 226.158 mi, sendo R\$ 131.625 mi de créditos obrigatórios e R\$ 94.533 mi de discricionários. As vendas totalizaram R\$ 103.690 mi.

Por meio de Termos de Execução Descentralizada, a Empresa recebeu, do Comando do Exército, R\$ 109.670 mi, destinados a desenvolvimento e produção de Sistemas e Materiais de Emprego Militar.

Torna-se oportuno registrar que apesar dos efeitos nefastos da Pandemia do COVID-19, que gerou um ambiente de forte restrições orçamentárias e logísticas motivadas pela ruptura das cadeias de suprimentos nacional e internacional, impactando o setor industrial com uma retração de 4,5 %, mesmo assim a Empresa conseguiu manter todas suas linhas de produção ativas, a despeito do afastamento de grande número de empregados do grupo de risco e ainda mitigar as perdas de faturamento para 3,5 %.

Assim, a IMBEL®, manteve sua impulsão e melhorou expressivamente sua Eficiência Operacional, revitalizou suas linhas fabris, ampliou seu portfólio e manteve ativas todas as Capacidades Produtivas Estratégicas de suas Unidades de Produção.

O ano de 2020 findou com a Empresa atingindo a marca histórica de Pedidos em Carteira (Contratos Firmados) no valor de R\$ 145,873 mi, sendo R\$ 109.670 mi oriundos de Termo de Execução Descentralizado (TED) com o Exército Brasileiro, e R\$ 36.203 mi com demais clientes institucionais e privados.

Viés Não Financeiro

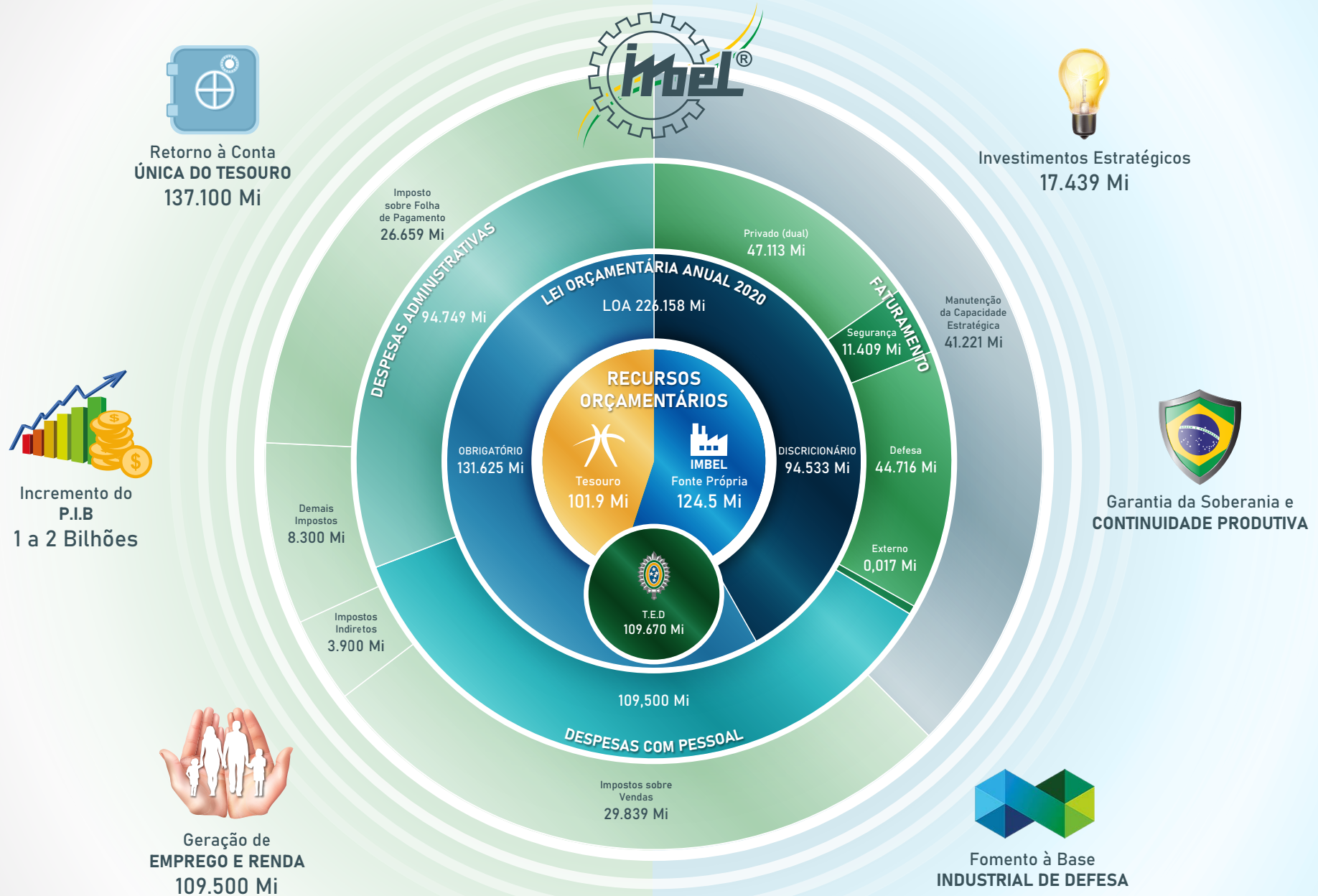
No viés não financeiro, o lucro social da IMBEL® teve resultados expressivos com a preservação e melhoria socioambiental do entorno de suas Unidades de Produção, gerando um significativo potencial em crédito carbono, no emprego de energia limpa para movimentar seu complexo fabril, na melhoria do tratamento de efluentes de suas Unidades de Produção, na segurança sanitária de seus talentos, e no fortalecimento da BID, por intermédio do fornecimento de commodities e serviços industriais, alianças estratégicas para inovação, parcerias estratégicas de interesse da Defesa e Segurança, entre outras iniciativas proativas.

No ano em comento, a IMBEL® proporcionou entregas sociais e operacionais, que em muito contribuíram para a estabilidade e para a retomada econômica nacional. Nesse sentido, destacam-se: o retorno à Conta Única do Tesouro, de R\$ 137.100 mi; o incremento do PIB, estimado entre R\$ 1 e 2 bi (valores ancorados na pesquisa FIPE); a geração de empregos e salários, no valor de R\$ 109.500 mi; os investimentos estratégicos em inovação e tecnologia, no montante de R\$ 17.439 mi; a contribuição direta em impostos, com a cifra de R\$ 68.698 mi; e, um expressivo fomento à produção e exportação das empresas da Base Industrial de Defesa do Brasil.

Na manutenção da capacidade estratégica, visando à garantia da soberania da capacidade e continuidade produtivas estratégicas, foram empregados R\$ 41.221 mi, com resultados intangíveis para a *Soberania Nacional, necessário ao imperativo da Segurança Nacional, conforme a Política e a Estratégia Nacional de Defesa.*



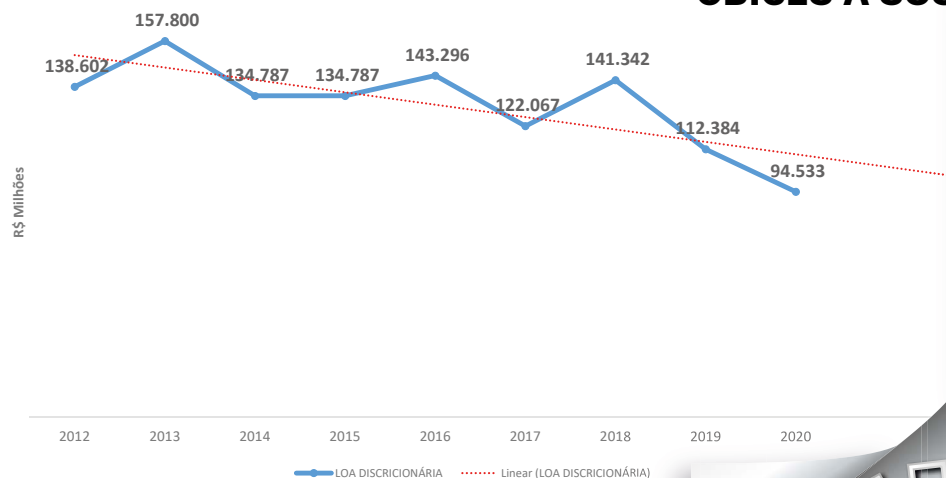
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL



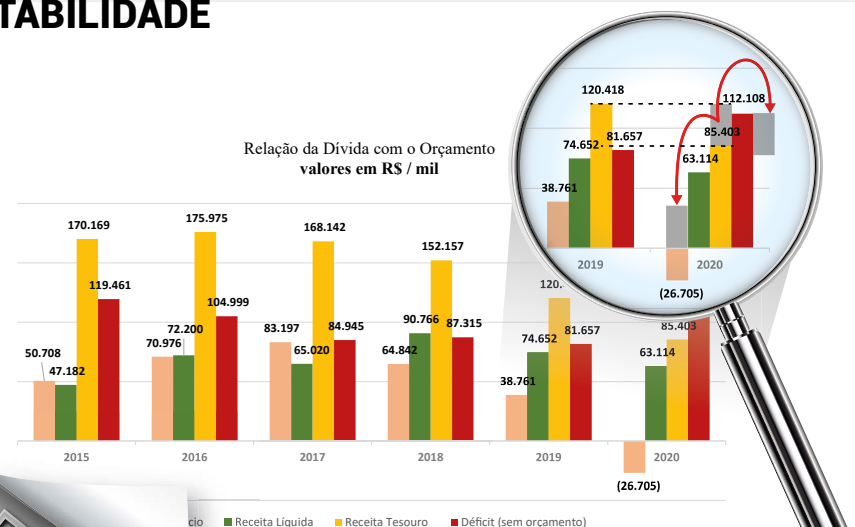
BENEFÍCIOS À SOCIEDADE
“Injeção na veia da Economia”

CAPACIDADE ESTRATÉGICA
“Objetivo Estratégico da IMBEL”

ÓBICES À SUSTENTABILIDADE



Asfixia Discricionária



Paradoxo Contábil

Paradoxo Contábil

Em 2019, a IMBEL® empregou da Fonte Tesouro aproximadamente R\$ 120 Mi. Os recursos desta fonte são oficialmente contabilizados como se "Faturamento" fossem, pelo que, a Empresa apresentou, "contabilmente", um Resultado do Exercício superavitário.

Em 2020, a IMBEL® aumentou o emprego de Recursos da "Fonte Própria", reduzindo significativamente os da "Fonte Tesouro", cerca de R\$ 85 Mi e, apesar da melhoria da sua "Eficiência Operacional", a Empresa apresentou, "contabilmente", um Resultado de Exercício deficitário.

Paradoxo Contábil: "Se a empresa nada produzisse e recebesse 100% de seus recursos da Fonte Tesouro, seria "superavitária".

Síntese - O desempenho da IMBEL®, em 2020, foi melhor que o de 2019.

FONTE: APG e DRADM/IMBEL®

**COMPARATIVO DRE (DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO) 2020**

		REAL	PARADOXO CONTÁBIL (Simulação)	
			100% Tesouro	"100% F. Própria"
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		63.114	63.114	63.114
(-) Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços		-45.822	-45.822	-45.822
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		17.292	17.292	17.292
Manutenção da Capacidade Estratégica	MCE	-41.221	-41.221	-41.221
Despesas Administrativas	Folha de pagamento, benefícios, seguro de vida, combustíveis, seguro dos veículos, material de escritório, higiene, informática, manutenção predial, despesas judiciais e outras.	-72.671	-72.671	-72.671
Despesas Comerciais	Feiras, eventos, brindes, provisão para devedores duvidosos e outras.	-3.020	-3.020	-3.020
Despesas Tributárias	PASEP, COFINS, ITR, IPVA, IPTU, Taxas Diversas (retirado IPI e ICMS dos testes).	-3.902	-3.902	-3.902
Despesas Diversas	Provisão trabalhista, rescisões, aposentadoria (contingências judiciais) (retiradas despesas ligadas à produção (perdas de estoque, refugos, pesquisas)	-35.419	-35.419	-35.419
Receitas Diversas	"Recuperação de títulos e reversão de provisões. (a reversão de provisões foi excluída da simulação tendo em vista a retirada da provisão para devedores duvidosos da linha despesas comerciais)"	12.712	12.712	12.712
RESULTADO OPERACIONAL		-126.229	-126.229	-126.229
Despesas Financeiras	Descontos concedidos, despesas bancárias, juros passivos, juros s/ tributos, multas e outras.	-476	-476	-476
Receitas Financeiras	Rendimento da aplicação financeira, descontos obtidos, juros ativos, multas contratuais e outras.	11.360	11.360	11.360
Outras Despesas	Perdas no imobilizado (alienações de bens).	-301	-301	-301
Outras Receitas	Aluguéis, recuperação de crédito, ganho no imobilizado, venda de sucatas.	3.538	3.538	3.538
Receita Orçamentária	Para despesas obrigatórias + custeio e investimento.	85.403	226.158	0
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL		-26.705	114.050	-112.108
Imposto de Renda e Contribuição Social		0	39.918	0
LUCRO DO EXERCÍCIO ANTES DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS		-26.705	74.133	-112.108
5% Reserva Legal		0	3.707	
25% Dividendos		0	18.533	
Investimento		0	51.893	
SALDO INICIAL APLICAÇÃO (RECURSOS PRÓPRIOS) - REAL		292.517	292.517	292.517
DIFERENÇA NO SALDO DA APLICAÇÃO FINANCEIRA		-26.705	74.133	-112.108
		Déficit	Superávit	Déficit
SALDO FINAL APLICAÇÃO (RECURSOS PRÓPRIOS) - SIMULADO		265.812	366.650	180.409

FONTE: DRADM/IMBEL®

Relatório de Gestão 2020

**CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O REEQUILÍBRIO FINANCEIRO****IMBEL® Dependente - Executado**

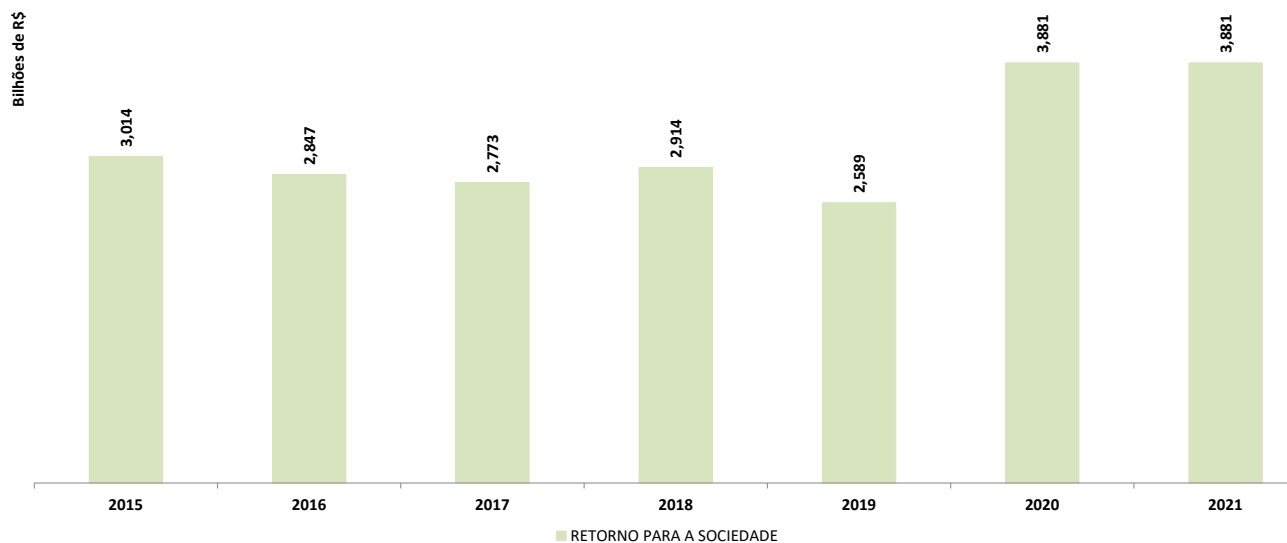
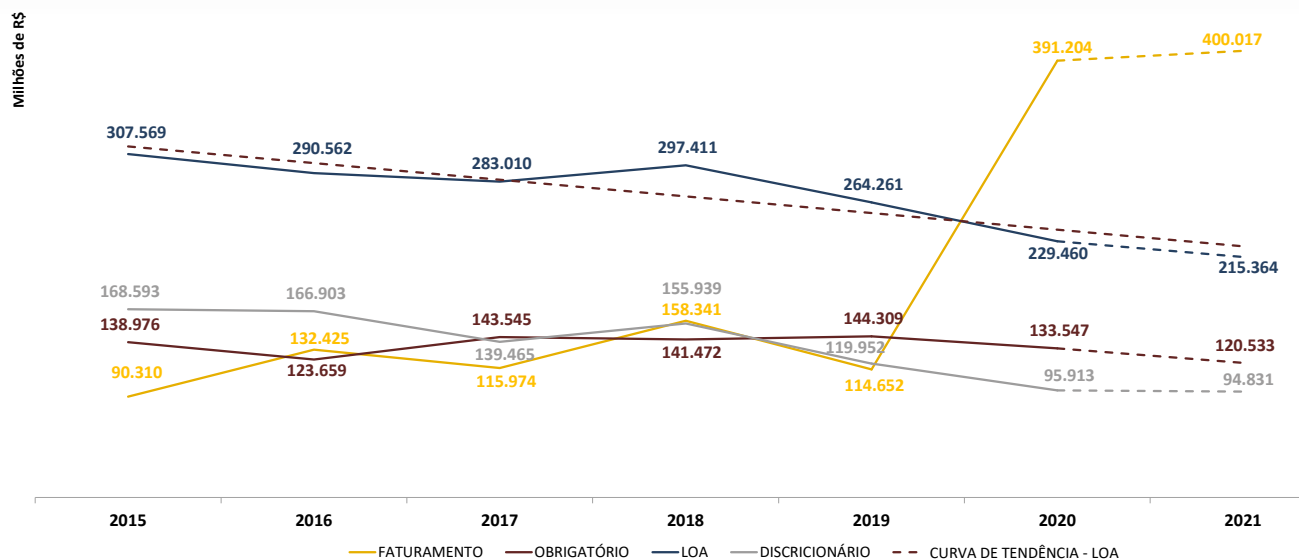
Na construção do cenário foram consideradas as séries históricas do Orçamento (LOA) da IMBEL®, com o detalhamento dos créditos orçamentários obrigatórios e discricionários, assim como os faturamentos obtidos no horizonte temporal de 2015/2021, devidamente corrigidos pelo INPC, e, ainda, as projeções desses parâmetros para 2021 dentro da realidade da LOA 2021.

Da apreciação do cenário, infere-se que a retração dos créditos discricionários, que impactam na obtenção de insumos e serviços dedicados à produção e comercialização dos Produtos e Serviços do Portfólio da IMBEL®, com a necessária emissão de Notas Fiscais e pagamentos de Impostos, provoca uma perda considerável no faturamento da Empresa, comprometendo ainda mais sua sustentabilidade econômica e os almejados benefícios à sociedade.

Assim, infere-se que a asfixia orçamentária desenvolvida, com a constante retração dos créditos discricionários, dificulta à Empresa, integrante da indústria de transformação, vincula ao setor estratégico de defesa, atingir o desejável equilíbrio econômico-financeiro.

FONTE: APG/IMBEL®

IMBEL® Dependente com Emprego Parcial do RGE e do Faturamento dos TED - Simulação



Para a construção do cenário, foi simulada uma situação hipotética de caráter transitório, a partir da consideração das séries históricas citadas anteriormente e a simulação dos parâmetros LOA, Créditos Obrigatórios, Créditos Discricionários e Faturamento nos anos de 2020 e 2021.

Para a construção da demonstração simulada do faturamento 2020 e 2021, na qual a empresa continuaria recebendo recursos de custeio do Tesouro Nacional, foram considerados os seguintes parâmetros:

a. o recebimento do orçamento de custeio (LOA) da ordem de 229 e 215 mi, considerada a retração da série histórica, distribuídos em 96 e 95 mi em créditos discricionários e 133 e 121 mi em créditos obrigatórios;

b. o emprego exclusivo de 80 mi a.a., originários dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE), nas atividades de fabricação e comercialização, o que proporcionaria um faturamento na casa dos R\$ 176 mi;

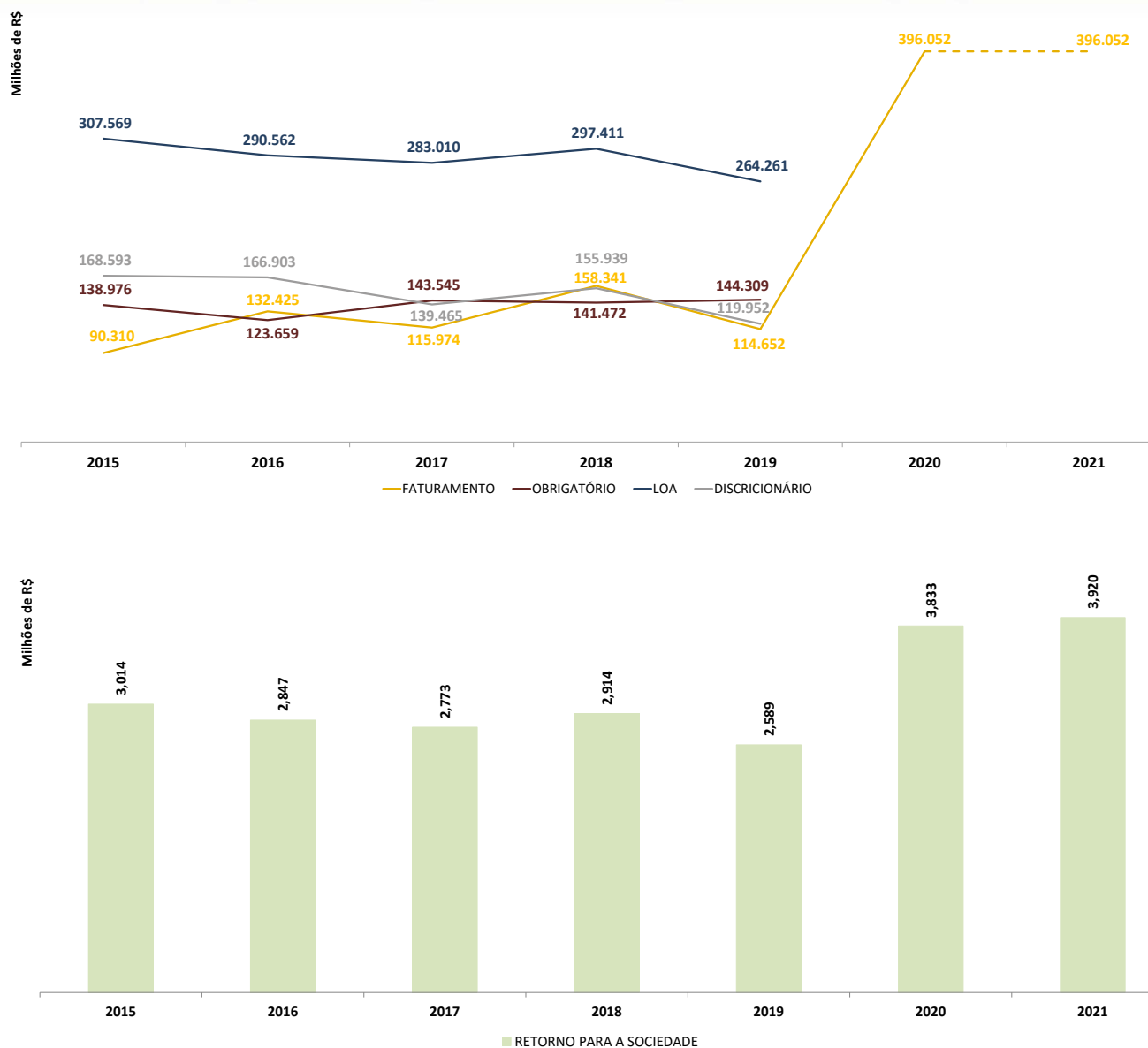
c. o faturamento resultante dos TED celebrados em 2020/2021, no montante de 110 e 120 mi, respectivamente.

Da apreciação do cenário, infere-se que o emprego do RGE, aliado aos faturamentos dos TED, proporcionaria um faturamento básico de 391 mi em 2020 e 400 mi em 2021, valor que permite a sustentabilidade econômica da Empresa.

FONTE: APG/IMBEL®



IMBEL® Não Dependente - Simulação



Para a construção do cenário, foi simulada uma situação hipotética, levando em conta as séries históricas do Orçamento (LOA) da IMBEL®, com o detalhamento dos créditos orçamentários obrigatórios e discricionários, e o faturamento obtido, no período compreendido entre 2015/2019, com números corrigidos pelo INPC e a simulação desses parâmetros para 2020 e 2021 caso, a empresa tivesse revertido em 2020 para a situação de Empresa Não Dependente.

Para a construção da simulação do faturamento 2020 e 2021, onde a empresa deixaria de receber recursos de custeio do Tesouro Nacional, foram considerados os seguintes parâmetros:

- emprego exclusivo de R\$ 80 mi a.a. dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE) nas atividades de fabricação e comercialização, o que proporcionaria um faturamento de R\$ 176 mi;
- a obtenção de PRODE, pelo EB, no valor de R\$ 220 mi a.a, motivado pela renúncia orçamentária da IMBEL®.

Na citada simulação, deixaram de ser considerados os resultados dos TED.

Da apreciação do cenário, infere-se que o emprego do RGE e dos valores originados pela renúncia orçamentária da IMBEL® em PRODE proporcionaria um faturamento básico de 396 mi a.a., valor que permitiria a sustentabilidade econômica da empresa.

FONTE: APG/IMBEL®



EPÍLOGO



EPÍLOGO

MARCOS REGULATÓRIOS INTERVENIENTES

Oportunidades de Melhoria

Com o objetivo de subsidiar o processo de melhoria continuada de gestão, a análise dos resultados alcançados pela IMBEL® – enquanto Empresa Estatal da Indústria de Transformação, Dependente do Orçamento, vinculada ao Setor Estratégico de Defesa – deve considerar, ainda, os reflexos dos fatores intervenientes advindos do ecossistema que a acolhe, sobretudo daqueles gerados pelos Marcos Legais e Regulatórios vigentes, os quais nem sempre apresentam alinhamento entre a *Intentio Legis* e a efetiva regulamentação.

Uma Indústria de Transformação vinculada ao Setor Estratégico de Defesa, como a IMBEL®, de fato, demanda dois tipos de orçamentos, diametralmente opostos em sua finalidade: o destinado aos **"gastos"**, que viabiliza a atividade-meio; e o destinado aos **"ganhos"**, que viabiliza a atividade-fim, que contribuem com o fortalecimento da economia, geram "caixa" e ativam os *clusters* da Base Industrial de Defesa, o qual chega a gerar para cada R\$1,00 produzido, um efeito multiplicador na economia de até R\$ 9,8, segundo dados da FIPE.

Assim, conforme simulação apresentada nos cenários prospectivos, a Empresa, que em 2020 comercializou R\$ 103 mi, caso dispusesse de recursos para "ganhos", sem aumento de **"gastos"**, teria comercializado R\$ 391 mi, 279 % a maior e gerado um caixa de R\$ 288 mi.

Em última análise, a prosseguir a tendência da série histórica de redução anual de recursos discricionários, a Empresa, apesar de seu elevado potencial, em curto prazo, entrará em estado vegetativo.

Neste sentido, merece especial atenção a extremização dos marcos legais e regulatórios vigentes, no tocante à Lei do Teto e à Lei de Responsabilidade Fiscal. Segundo esses, a Estatal deve ser enquadrada como **100% dependente** ou como **100% não dependente**, inexistindo a alternativa de uma situação híbrida, caracterizada por uma "dependência parcial". As servidões ora disponíveis resultam na geração de conflito entre a busca dos Objetivos Estratégicos voltados para consecução da razão de existir da Empresa e os voltados à conquista de seu equilíbrio financeiro.



Proposta de Emenda à Constituição

Acrésceta os incisos VI e VII ao § 6º, do art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para excluir as despesas custeadas com receitas próprias, geradas por empresas públicas dependentes, da indústria de transformação, vinculadas ao setor estratégico de defesa e as despesas financiadas com receitas próprias geradas por exportação de produtos de defesa das Forças Armadas.

Art. 1º O §6º do art. 107 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias passa a vigorar acrescido dos incisos VI e VII:

"Art. 107 Ficam estabelecidos, para cada exercício, limites individualizados para as despesas primárias:

.....
§ 6º Não se incluem na base de cálculo e nos limites estabelecidos neste artigo:

.....
VI – despesas financiadas com receitas próprias geradas por empresas públicas dependentes, da indústria de transformação, vinculadas ao setor estratégico de defesa.

VII - despesas financiadas com receitas próprias geradas por exportação de produtos de defesa das Forças Armadas."

Com relação a este tema, apresenta-se como aspecto cominado, o fato de as exigências propostas em 2020 e aprovadas pela LDO-2021 condicionarem a concessão da reversão pleiteada pela IMBEL® à conquista de sua condição superavitária. Na prática, se persistir na LDO-2022, essa servidão equivalerá a uma sentença de congelamento dos anseios da Empresa, implicando no alto risco da perda irreversível de suas capacidades estratégicas, em curto prazo. Em ambiente de crescente "Asfixia Discricionária", como apresentar "Superávit"?

**ORIGINAL**

Capítulo III, Art. 6º, da Lei nº 14.116, de 31 de dezembro de 2020
Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2021.

§ 2º A empresa pública ou sociedade de economia mista integrante dos Orçamentos Fiscal e Seguridade Social, em que a União detenha a maioria do capital social com direito a voto, e que não tiver recebido ou utilizado recursos do Tesouro Nacional para pagamento de despesas com pessoal e de custeio em geral ou que tiver apresentado superávit financeiro de receitas próprias superior ao montante de recursos recebidos ou utilizados, poderá apresentar Plano de Sustentabilidade Econômica e Financeira, com vistas à revisão de sua classificação de dependência, na forma estabelecida em ato do Poder Executivo federal.

§ 3º Na hipótese de aprovação do Plano de Sustentabilidade Econômica e Financeira de que trata o § 2º, a empresa pública ou sociedade de economia mista permanecerá nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União durante sua vigência.



Proposta de Modificação do
Capítulo III, Art. 6º, da Base de Partida do Projeto de
Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2022.

INCLUSÃO do § 11

§ 11 Excetuam-se o disposto no item II do § 6º e no § 10, as empresas públicas da indústria de transformação, vinculadas ao setor estratégico de defesa, que reverterem a situação de não dependência, passarão por um período de transição de duração de 4 (quatro) anos, a partir da reversão, para se adequar e comprovar a sustentabilidade econômico-financeira, funcionando no viés indústria de transformação como dependente e no viés gerencial como não dependente com fito de administrar os recursos gerados pela empresa (RGE) e as subvenções de investimento.



CONCLUSÃO

A excelência na Gestão deve ser meta implacavelmente perseguida, sobretudo pela IMBEL®, Empresa Estatal da Indústria de Transformação, vinculada ao Setor Estratégico de Defesa. Seus resultados expressam, em última análise, o valor das entregas sociais e refletem o alinhamento dessas com suas razões de existir, sobretudo aquelas relacionadas à "Manutenção e Desenvolvimento das Capacidades Estratégicas".

Em termos de Governança e Gestão, em 2020, destacam-se a elaboração e aprovação do novo Estatuto Social, assim como a concepção do "Plano de Negócios - IMBEL® Não Dependente" e seu posterior encaminhamento ao Ministério da Economia, por intermédio do Ministério da Defesa. O citado Plano, partindo da descrição da Empresa e de uma acurada análise da conjuntura vigente, apresenta alternativas sustentáveis, econômicas e financeiras, para sua reversão à situação de Não Dependência.

Com base nos indicadores relatados no presente Relatório de Gestão, asseveram-se as percepções no sentido da melhoria da exploração das potencialidades da Empresa, constantes no aludido Plano de Negócios. Assim, contribuindo com a retomada econômica do País, ratifica-se, a possibilidade de um salto da IMBEL® para sua conquista de equilíbrio econômico-financeiro, com sua consolidação no Mercado de Defesa e, sobretudo, com a potencialização de sua capacidade de atendimento das demandas originárias dos mercados Externo, de Segurança e Privado, atualmente bastante reprimidas pela arquitetura da atual matriz orçamentária.

Por fim, reiteram-se os compromissos de seus gestores para que a IMBEL® tenha pleno êxito no cumprimento de sua missão de fornecer soluções para a construção de um setor de Defesa moderno e dotado de efeito dissuasório, cada vez mais necessário em um mundo em constante e veloz transformação.





**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

Ponte da
Transição

↑ **IMBEL®**
Não Dependente

ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS

Lista de Abreviaturas

ACI - Assessoria de Comunicação Institucional	DN - Decisão Normativa	LDO - Lei de Diretrizes Orçamentária	ROL - Receita Operacional Líquida
ACT - Acordo Coletivo de Trabalho	DOU - Diário Oficial da União	LGPD - Lei Geral de Proteção dos Dados	RPE - Riscos Prioritários Estratégicos
ACGR - Assessoria de Conformidade e Gestão de Riscos	DPFC - Departamento Financeiro e Contábil	LOA - Lei Orçamentária Anual	SAC - Sistema de Atendimento ao Cliente
ACI - Assessoria de Comunicação Institucional	DRADM - Diretoria Administrativo-Financeira	LSI - Lucro Social da IMBEL	SCTIEx - Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Exército
AG - Assembleia Geral	DRE - Demonstração do Resultado do Exercício	ME - Ministério da Economia	SECEx - Sistema de Educação e Cultura do Exército
AGCP - Assessoria de Gestão Corporativa de Pessoal	ED - Empresa de Defesa	MRE - Ministério das Relações Exteriores	SEF - Secretaria de Economia e Finanças
AGR - Arsenal de Guerra do Rio	EED - Empresa Estratégica de Defesa	MVP - Mínimo Viable Product	SEST - Secretaria de Coordenação e Governança das Estatais
APA - Área de Proteção Ambiental	EME - Estado Maior do Exército	NIRE - Número de Identificação do Registro de Empresas	SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
APG - Assessoria de Planejamento e Gestão	EPC - Escritório de Gestão de Processos	NPC - Nova Planta de Carregamento	SIC - Sistema de Informação ao Cidadão
APQC - Centro Americano de Produtividade e Qualidade	ERP - Enterprise Resource Planning	OAC - Organismo de Avaliação da Conformidade	SIMAF - Simulador de Apoio de Fogo
AQAP - Allid Quality Assurance Procedure	FE - Fábrica da Estrela	OE - Objetivo Estratégico	SGA - Sistema de Gestão Ambiental
BAS - Benefício de Assistência à Saúde	FEFA - Fábrica de Estojos e Espoletas de Artilharia	PAC - Plano de Ação Corporativo	SGP - Sistema de Gerenciamento de Projetos
BID - Base Industrial de Defesa	FI - Fábrica de Itajubá	PAED - Plano de Articulação e Equipamentos de Defesa	SIMBEL - Sistema de Informações da IMBEL
BSC - Balanced Scorecard	FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas	PAS - Plano de Ação Setorial	SINI - Sistema de Normalização da IMBEL
CA - Conselho de Administração	FGV - Fundação Getúlio Vargas	PAOp - Plano de Ação Operacional	SISDIA - Sistema de Defesa, Indústria e Academia de Inovação
CAC - Caçador, Atirador e Colecionador	FJF - Fábrica de Juiz de Fora	PCE - Produto Controlado pelo Exército	SMEM - Sistemas e Materiais de Emprego Militar
CAR - cadastro Ambiental Rural	FMCE - Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica	PCH - Pequena Central Hidroelétrica	SPDA - Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas
CBC - Companhia Brasileira de Cartuchos	FMS - Foreign Military Sales	PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	SRF - Secretaria da Receita Federal
CE - Comissão de Ética	FPV - Fábrica Presidente Vargas	PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação	TED - termo de Execução Descentralizada
CF - Constituição Federal do Brasil	G2G - Governo-a-Governo	PED - Produto Estratégico de Defesa	TCU - Tribunal de Contas da União
CGU - Controladoria-Geral da União	GTA - Guia de Transferência Ativa	PEI - Planejamento Estratégico da IMBEL	TI - Tecnologia da Informação
CLT - Consolidação das Leis de Trabalho	ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços	PIB - Produto Interno Bruto	TIC - Tecnologia da Informação e Comunicações
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	ICT - Instituição Científica e Tecnológica	PO - Proposta Orçamentária	TNT - Trinitrotolueno
COBRA - Combatente Brasileiro	ILC - Índice de Liquidez Corrente	PPA - Plano Plurianual	TR - Título de Registro
CODEMP - Código de Empresa	ILI - Índice de Liquidez Imediata	PRODE - Produtos Estratégicos de Defesa	UGE - Unidade Gestora Executora
COLOG - Comando Logístico	ILG - Índice de Liquidez Geral	PTTC - Prestador de Tarefa por Tempo Certo	UC - Unidade de Conservação
COPOM - Comitê de Política Monetária	ILS - Índice de Liquidez Seca	QEM - Quadro de Engenheiros Militares	UO - Unidade Orçamentária
CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis	IMBEL - Indústria de Material Bélico do Brasil	QGEx - Quartel General de Exército	UP - Unidade de Produção
CPF - Cadastro de Pessoa Física	IN - Instrução Normativa	RAPP - Relatório das Atividades Potencialmente Poluidoras	UPC - Unidade Prestadora de Contas
CTF - Cadastro Técnico Federal	INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial	REFEB - Rede Francesa de Estudos Brasileiros	
CTIC - Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação	INOVA - Diretoria de Inovação	REFIS - Programa de Recuperação Fiscal	
DATASUL - Sistema contábil da empresa TOTVS	IPE - Industrialização por Encomenda	REPI - Rede Elétrica Piquete-Itajubá	
DCT - Departamento de Ciência e Tecnologia	LAI - Lei de Acesso à Informação	RGE - Recursos Gerados pela Empresa	

Lista de Figuras

FIGURA	PÁG
Domínio das Capacidades Produtivas Estratégicas	02
Sistemas do Exército de Ciência e Tecnologia, de Logística e Mobilização e o Sistema de Defesa, Indústria e Academia de Inovação (SisDIA)	14
Unidades de Produção - IMBEL®	18
Missão e Visão	21
Organograma da Estrutura Organizacional	23
Modelo de Negócios	28
Cadeia de Valor	29
Oportunidades de Negócios	30
Interveniência Técnica	31
Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC)	31
Gestora - Projetos Complexos	31
Desfazimento de PRODE	31
Arranjos Produtivos	31
Instituição Científica e Tecnológica (ICT)	31
Participação nos Mercados	32
Ambiente Externo	35
Estrutura de Governança e Gestão	38
Estrutura de Governança e Gestão	39
Unidades Internas de Governança	40

FIGURA	PÁG
Carta de Serviços ao Usuário	45
Objetivos Estratégicos	46
Gestão de Riscos	52
Força - Talentos	56
Força - Tecnologia	60
Força - Capacidade Industrial	61
Fábrica da Estrela (FE)	62
Fábrica de Itajubá (FI)	63
Rede Elétrica Piquete-Itajubá (REPI)	64
Fábrica de Juiz de Fora (FJF)	65
Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE)	66
Fábrica Presidente Vargas (FPV)	67
Força Socioambiental e Relacionamento	68
Relacionamentos	72
Relatório de Administração 2020	73
Evidenciação das Situações e dos Desempenhos Financeiro, Orçamentário e Patrimonial da Gestão	83
Lucro Social	90
Apreciação da Sustentabilidade da IMBEL® em 2020	92
Portfólio de Produtos IMBEL®	109

Lista de Gráficos

GRÁFICO	PÁG
Comparativo das Demandas Recebidas por Bimestre de 2020	44
Consolidação das Manifestações	44
Distribuição de Empregados por Faixa Etária e Sexo	57
Distribuição de Empregados por Grau de Escolaridade	58
Distribuição De Empregados por Tempo de Serviço	58
Média Salarial dos Empregados	59
Empregados X Salário Médio	59
Créditos Autorizados em 2020	78
Termo de Execução Descentralizada (TED) - Contratados e em Estudo	80
Índice de Liquidez Corrente (ILC)	84
Solvência Geral (QSG)	84
Índice de Liquidez Seca (ILS)	84
Índice de Liquidez Geral (ILG)	84
Índice de Liquidez Imediata (ILI)	84
Eficiência Operacional	85
Eficiência Orçamentária	85
Meio Ambiente e Segurança do Trabalho	87
Inovação Tecnológica	87
Produção e Manutenção	87
Eficácia Produtiva	88
Lucro Social X Orçamento IMBEL®	91
Benefícios à Sociedade (R\$)	91
Benefícios à Sociedade	93
Asfixia Discricionária	94
Paradoxo Contábil	94
IMBEL® Dependente - Executado	96
Retorno para a Sociedade	96
IMBEL® Dependente com Emprego Parcial dos RGE e do Faturamento dos TED - Simulação	97
Retorno para a Sociedade	97
IMBEL® Não Dependente - Simulação	98
Retorno para a Sociedade	98

Lista de Tabelas

TABELA	PÁG
Composição dos Órgãos Estatutários	26
Composição dos Órgãos Estatutários	27
Capital Social e Participação em Outras Sociedades	34
Comparativo das Demandas Recebidas por Bimestre de 2020	44
Principais Macroprocessos do Fornecimento de Valor	49
Principais Macroprocessos do Fornecimento de Valor	50
Matriz de Riscos	53
Grau de Relevância e Níveis de Atuação	53
Apetite ao Risco e Tolerância ao Risco	54
Distribuição de Empregados por Faixa Etária e Sexo	57
Média Salarial	58
Área Preservada com Proteção Ambiental	69
Execução Orçamentária dos Créditos da Lei Orçamentária Anual de 2020	76
Despesas por Grupo e Elemento de Despesa	77
Repasse ou Transferências de Recursos Financeiros	80
Termo de Execução Descentralizada (TED) - Contratados e em Estudo	80
Aquisições por Modalidade de Contratação	81
Restrições Contábeis	82
Despesas Obrigatórias X Discricionárias Custeadas Com Recursos Próprios das Estatais	86
Comparativo DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) 2020	95

Principais Legislações Orientadoras

Constituição da República Federativa do Brasil – CF de 05 de outubro de 1988, em especial o Art. 173, que trata da exploração de atividade econômica pelo Estado atendendo aos imperativos da Segurança Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 4 jan. 2021.

Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 4 jan. 2021.

Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa, em vigor. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf

Livro Branco de Defesa Nacional LBN – Brasil 2020. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf

Política de Mobilização Nacional vigente. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/pmna_politicaa_dea_mobilizacao_nacional.pdf

Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. DF: Presidência da República, [1964]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 19 jan. 2021.

Lei nº 6.227, de 14 de julho de 1975 - Autoriza o Poder Executivo a constituir uma empresa pública denominada Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL®, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6227.htm

Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 - Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm

Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 - Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm

Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (Lei de Inovação) - Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm

Lei nº 12.598, de 21 de março de 2012, estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa; dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa; altera a Lei nº 12.249, de 11 de junho de 2010; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12598.htm

Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 que altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 - Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm

Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm

Lei de diretrizes orçamentárias da União para 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13707.htm

Lei de diretrizes orçamentárias da União para 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13898.htm

Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5484.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.484%2C%20DE%2030,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 6 jan. 2021.

Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm. Acesso em: 7 jan. 2021.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF:

Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 6 jan. 2021.

Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 187, de 9 de setembro de 2020. Divulga a relação das unidades prestadoras de contas (UPC), na forma do disposto no art. 9º, §§ 1º e 2º, da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os elementos de conteúdo do relatório de gestão e define os prazos de atualização das informações que integram a prestação de contas da administração pública federal, nos termos do art. 5º, § 1º e art. 6º; art. 8º, inciso III e § 3º; e art. 9º, § 3º da Instrução Normativa-TCU 84, de 22 de abril de 2020. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, [2020]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normas-eorientacoes-para-contas-do-exercicio-de-2020-e-seguintes.htm>. Acesso em: 21 jan. 2021.

Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, [2020]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucaonormativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acesso em: 21 jan. 2021.

Exército Brasileiro. Estrutura organizacional do Exército. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/estrutura-organizacional>. Acesso em: 12 jan. 2021.

Decreto nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018, que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo,

com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm

Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020, que institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10534.htm

Estatuto Social da IMBEL®, aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária, realizada em 14 de dezembro de 2020. Publicado no DOU de 19 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/institucional/quem-somos/documentos-orientadores?download=518:estatuto-social>

Portaria do Comandante do Exército nº 1.137, de 23 de setembro de 2014 - Aprova a Diretriz de Propriedade Intelectual do Exército Brasileiro. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletim_do_exercito/

Portaria do Comandante do Exército nº 1.448, de 10 de setembro de 2018 - Aprova as Instruções Gerais para Realização de Instrumentos de Parceria no Âmbito do Comando do Exército (EB10-IG-01.016) e dá outras providências. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletim_do_exercito/

Portaria Normativa nº 61/GM-MD, de 22 de outubro de 2018 - Estabelece a Política de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial de Defesa (PComTIC Defesa). Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/46673332/do1-2018-10-23-portaria-normativa-n-61-gm-md-de-22-de-outubro-de-2018-46673171

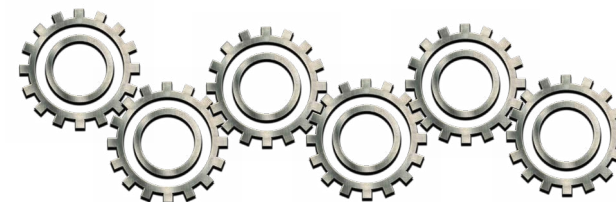
Portaria nº 1815, de 01 de novembro de 2019 (EB10-D-01.008) que aprova a Diretriz do Comandante do Exército para a IMBEL®. Disponível em: <http://www.dcpas.eb.mil.br/pdf/sas/Diretriz%20para%20o%20Funcionamento%20dos%20Centros%20de%20Equoterapia.pdf>

Diretriz do Chefe do Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro, de 2019. Disponível em: http://www.df.eb.mil.br/images/om/publicacoes/Diretriz_DCT_2019.pdf

Regimento Interno da IMBEL®. Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/institucional/quem-somos/documentos-orientadores?download=517:regimento-interno>

Planejamento Estratégico da IMBEL® 2017-2026 (PEI 17-26). Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/index.php/sobre-a-empresa/116-o-que-queremos-ser>

Demais leis, decretos, políticas, estratégias, diretrizes e normas internas do Comando do Exército aplicável à governança e gestão da IMBEL® como Empresa Estratégica de Defesa, pedra angular da Base Industrial de Defesa do Brasil. Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/index.php/institucional/quem-somos/documentos-orientadores#top> e no Relatório de Gestão do Comando do Exército Brasileiro, exercício de 2020.





INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Documentos Corporativos

Lei de Criação da IMBEL®



http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6227.htm

Estatuto Social



<https://bit.ly/3wp3L5W>

Catálogo de Produtos

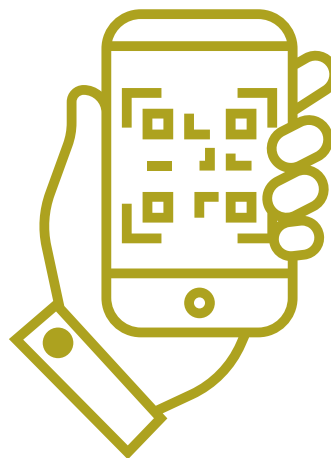


<http://bit.ly/2YWaynh>

Estudo de Situação



<https://bit.ly/2T9XAnW>



Plano de Negócios



<https://bit.ly/3fXhn2M>

Sumário Executivo



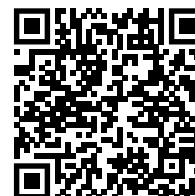
<https://bit.ly/34T55Sv>

Relatório de Administração



<https://bit.ly/3w61m0c>

Relatório de Gestão



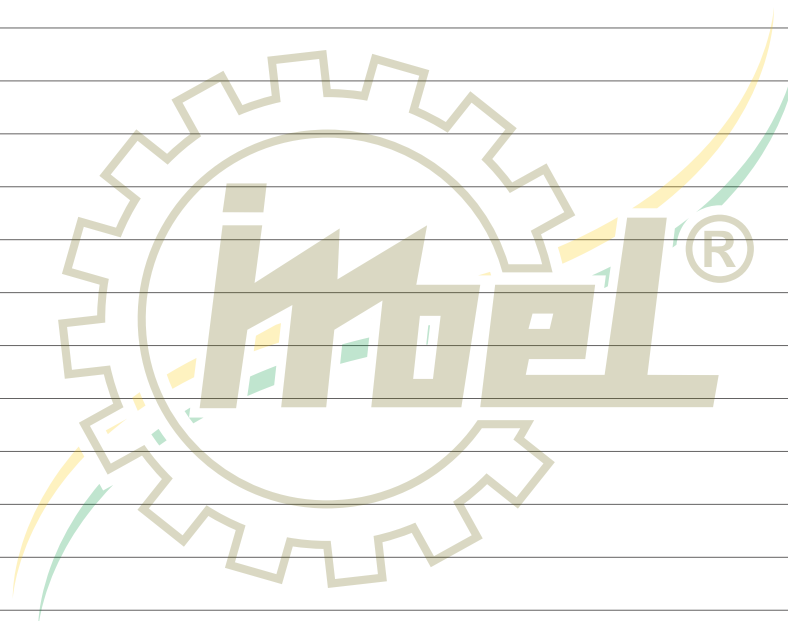
<https://bit.ly/3fYTAiN>



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

Anotações



“Si vis pacem, para bellum”



FABRICAMOS PRODUTOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA
FORNECEMOS SOLUÇÕES EM DEFESA E SEGURANÇA DESDE 1808



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

FABRICAMOS PRODUTOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA
FORNECEMOS SOLUÇÕES EM DEFESA E SEGURANÇA DESDE 1808

Catálogo de Produtos



<http://bit.ly/2YWaynh>

Vídeo Institucional



<http://bit.ly/2IJFR5R>

Quartel General do Exército - Bloco H
3º Andar - SMU - CEP 70.630-90
Brasília - DF

 **imbelbr**

 **imbel_oficial**

 **imbelbr**

 **www.imbel.gov.br**