# RELATÓRIO DE GESTÃO 2025



imbelbr imbel_oficial www.imbel.gov.br

**Relatório de Gestão da IMBEL® 2025**

Disponível em:

https://www.imbel.gov.br/transparencia/prestacao_de_contas/relatorio_de_gestao

# ÍNDICE


APRESENTAÇÃO

MENSAGEM DO PRESIDENTE

1 QUEM SOMOS? pág. 7

2 COMO GERAMOS VALOR? pág. 16

3 PRIORIDADES EM 2025 pág. 23

4 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES pág. 38

5 NOSSOS RECURSOS pág. 56

6 NOSSOS RESULTADOS pág. 78

# APRESENTAÇÃO




Em consonância com os princípios da transparência e da prestação de contas à sociedade, a IMBEL® apresenta o seu Relatório de Gestão referente ao exercício de 2025. Este documento consolida as principais realizações e resultados alcançados pela Empresa no período, evidenciando sua atuação estratégica no fortalecimento da Base Industrial de Defesa e no atendimento às demandas institucionais do Estado brasileiro.

O presente Relatório de Gestão tem por finalidade demonstrar, de forma integrada, o desempenho institucional da IMBEL®, contemplando informações de natureza estratégica, operacional, orçamentária, financeira e de governança. Sua elaboração observa as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), especialmente no que se refere à Instrução Normativa TCU nº 84, de 2020 e à Decisão Normativa TCU nº 198, de 2022, bem como às boas práticas internacionais de relato em formato integrado.

Destaca-se que os resultados apresentados refletem o comprometimento da alta administração e dos colaboradores da IMBEL® na condução de suas atividades com foco na eficiência operacional, na sustentabilidade econômica, na inovação tecnológica e no fortalecimento da governança corporativa. Ao longo de 2025, a Empresa direcionou seus esforços para o aprimoramento de processos, a ampliação de sua capacidade produtiva e a consolidação de sua atuação como vetor relevante para a soberania nacional e o desenvolvimento do setor de defesa.

Na qualidade de integrante da Administração Pública Federal indireta, a IMBEL® reafirma, por meio deste relatório, seu compromisso com a legalidade, a moralidade, a eficiência e a geração de valor público, evidenciando a relevância de suas entregas para as Forças Armadas e demais clientes institucionais, nacionais e internacionais.

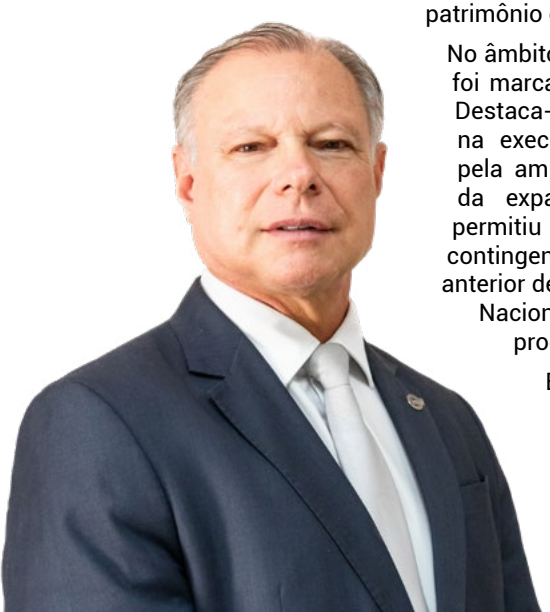
Por fim, ressalta-se que a versão digital deste Relatório de Gestão estará disponível nos canais oficiais da Empresa, permitindo o acesso a informações complementares e detalhamentos sobre os temas apresentados, em alinhamento às práticas de transparência ativa e responsabilidade.

# MENSAGEM DO PRESIDENTE

O exercício de 2025 consolida-se como marco histórico para a Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®). Ao completar meio século de existência como a primeira Empresa Estratégica de Defesa do País, a IMBEL® alcança um novo patamar de excelência institucional e desempenho econômico-financeiro, resultado direto da gestão e da dedicação de sua força de trabalho e do fortalecimento contínuo de sua capacidade industrial, sempre pautada pelo compromisso inegociável com a transparência, a integridade e as diretrizes da Estratégia de Longo Prazo 2023–2027.

O desempenho superior ao previsto no plano de negócios evidencia a eficácia do modelo de gestão adotado, caracterizado por rigor na execução estratégica, alinhamento consistente entre planejamento e operação e tomada de decisão orientada por dados. Destaca-se a elevada eficiência operacional, com otimização de recursos e ganhos de produtividade, bem como a capacidade de adaptação ágil a variações de cenário, com adequada gestão de riscos e implementação de ações corretivas tempestivas. Adicionalmente, a atuação de uma liderança engajadora, aliada a uma cultura organizacional orientada a resultados e à responsabilização por metas, contribuiu significativamente para a superação dos objetivos estabelecidos, reforçando a solidez da gestão e a sustentabilidade do desempenho alcançado.

O presente Relatório foi elaborado em conformidade com as normas constitucionais e com as instruções normativas do Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU). O documento apresenta, de forma estruturada e integrada, as principais ações desenvolvidas ao longo do exercício, abrangendo o planejamento organizacional, a estrutura de governança, o desempenho orçamentário e financeiro, bem como a gestão de pessoas, de tecnologia da informação, de patrimônio e de riscos.



No âmbito da gestão orçamentária e financeira, o exercício foi marcado por uma transformação estrutural relevante. Destaca-se a conquista da segurança e da previsibilidade na execução das despesas discricionárias, viabilizada pela ampliação do uso de receitas próprias, decorrente da expansão do plano de negócios. Esse avanço permitiu superar restrições históricas associadas a contingenciamentos orçamentários, bem como o modelo anterior de retenção de recursos na conta única do Tesouro Nacional, que limitava o reinvestimento imediato na produção.

Essa inflexão estratégica resultou em desempenho financeiro sem precedentes, destacando-se:

- Crescimento expressivo do faturamento bruto, com superação dos R$ 245 milhões, impulsionado pela maior capacidade de investimento em insumos, uso de receitas próprias e pelo cumprimento tempestivo de obrigações fiscais;
- Elevação do lucro líquido, decorrente da otimização da estrutura de custos e do aumento da eficiência comercial, reforçando a sustentabilidade econômico-financeira da Empresa no longo prazo.

No âmbito da Gestão de Pessoas, a IMBEL® avançou de forma consistente na valorização de seu capital humano, reconhecendo-o como elemento central para o alcance dos resultados institucionais. Nesse contexto, foram fortalecidas iniciativas voltadas ao desenvolvimento profissional, à capacitação técnica e à disseminação de valores organizacionais alinhados à ética, à meritocracia e ao comprometimento com resultados. Ademais, a materialização da cultura organizacional contribuiu para o fortalecimento do engajamento da força de trabalho, bem como para a consolidação de uma cultura orientada à excelência, à inovação e à responsabilidade institucional.

No campo operacional, a engenharia de produção passou por seletiva modernização, elevando a reconhecida capacidade técnica da IMBEL® - especialmente nas áreas de metalurgia e química - aos padrões contemporâneos de eficiência industrial. A implementação do Plano de Sustentabilidade Econômico/Financeiro, Industrial, Inovação e Ambiental viabilizou a modernização de plantas fabris anteriormente expostas ao risco de obsolescência, resultando em ganhos qualitativos relevantes na produção de bens de maior valor agregado.

Como consequência direta, verificou-se aumento da capacidade produtiva e melhoria dos indicadores de produtividade, com unidades fabris operando em níveis próximos à sua capacidade instalada real. Foram superadas limitações relacionadas à falta de insumos e à insuficiência de investimentos em manutenção, permitindo maior regularidade produtiva e ampliação da capacidade de atendimento às demandas nacionais e internacionais com maior agilidade e precisão.

A visão de futuro da IMBEL® está estruturada nos pilares da modernização, da produtividade, da qualidade e da inovação, orientando a atuação institucional rumo à sustentabilidade de longo prazo. Nesse contexto, o crescimento estratégico da Empresa tem sido conduzido de forma planejada e responsável, buscando equilibrar expansão operacional com solidez financeira, eficiência produtiva e geração de valor para a sociedade. Essa diretriz reforça o posicionamento da IMBEL® como organização preparada para os desafios tecnológicos e industriais do século XXI.

No campo da inovação, em 2025, mais de 30 produtos encontravam-se em fase de Pesquisa e Desenvolvimento, distribuídos nos diversos eixos tecnológicos da Empresa, com potencial de geração de propriedade intelectual. Esse avanço foi viabilizado tanto por parcerias com instituições e empresas de reconhecida competência quanto pelo engajamento técnico dos pesquisadores e colaboradores das Unidades de Produção.

Nesse contexto, a IMBEL® ampliou seu posicionamento como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), o que representa mudança estratégica de elevada relevância, ao possibilitar maior acesso a recursos, intensificação da integração com o ecossistema de inovação e maior flexibilidade para o desenvolvimento e incorporação de tecnologias avançadas.

O aprimoramento contínuo e a criação de modelos de negócios mais eficientes e alinhados às demandas de mercado foram determinantes para a alavancagem dos níveis de produção e o incremento do faturamento. Tais avanços refletiram não apenas a capacidade de inovação e adaptação estratégica da gestão, mas também o fortalecimento dos mecanismos de execução operacional. Paralelamente, a normatização desses modelos e o estabelecimento de regras claras para a condução das atividades comerciais contribuíram significativamente para a consolidação de um ambiente negocial mais seguro, transparente e previsível, reduzindo incertezas, mitigando riscos e favorecendo a sustentabilidade das operações no médio e longo prazo. As contratações por Industrialização por Encomenda (IPE) foram aprimoradas em decorrência do novo fluxo financeiro, garantindo disponibilidade de recursos para o cumprimento de obrigações tributárias e operacionais, o que contribuiu para maior dinamismo produtivo e melhor atendimento às demandas da Base Industrial de Defesa (BID).

Paralelamente, o atendimento às políticas públicas, pode ser visualizado no atendimento da execução dos Termos de Execução Descentralizada (TED). Destaca-se, nesse exercício, a formalização de contratos com as três Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica -, fato inédito na história da Empresa, reforçando o papel da IMBEL®.

No âmbito das unidades produtivas, registram-se avanços relevantes:

- Na Fábrica de Juiz de Fora (FJF), foi inaugurada a Nova Planta de Carregamento (NPC) de munições de longo alcance, representando o maior investimento recente da Empresa e marco na capacidade nacional de produção de munições de grosso calibre;
- Na Fábrica de Itajubá (FI), houve ampliação da capacidade produtiva e desenvolvimento de novos armamentos e simuladores;
- Na Fábrica Presidente Vargas (FPV), foram registrados avanços significativos na mitigação de passivos ambientais e na consolidação das ações de segurança do trabalho;
- Na Fábrica da Estrela (FE), destacaram-se melhorias nos processos produtivos, especialmente nos produtos RDX e booster, resultando no maior faturamento da história da unidade;
- Na Fábrica de Comunicações e Material Eletrônico (FMCE), os avanços em comunicações e sistemas eletrônicos posicionaram a IMBEL® como fornecedora de soluções estratégicas, incluindo sistemas de comando e controle e direção de tiro, além da consolidação do fornecimento de rádios digitais ao Exército Brasileiro em padrão internacional.

A manutenção da cadência produtiva e a expansão das atividades resultaram na manutenção de empregos diretos e indiretos, contribuindo para o fortalecimento das economias locais e para o desenvolvimento regional.

A inovação tecnológica permaneceu como diferencial competitivo central, com a modernização de processos e o desenvolvimento de novos produtos, incluindo propelentes, armamentos e equipamentos eletrônicos com tecnologia nacional.

No campo da governança e da conformidade, destaca-se a evolução contínua da adequação da IMBEL® à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), com o aprimoramento de políticas, processos e mecanismos de controle voltados à proteção de dados. Foram fortalecidas as práticas de segurança da informação, gestão de acessos e conscientização institucional, assegurando maior conformidade regulatória e mitigação de riscos associados ao tratamento de dados pessoais. Esse avanço posiciona a Empresa em nível compatível com as melhores práticas de governança pública e corporativa.

Já a gestão por riscos evoluiu para um modelo mais preditivo, permitindo a antecipação de medidas mitigadoras e reduzindo impactos operacionais e de conformidade.

O diálogo contínuo com as Forças Armadas e com a Base Industrial de Defesa viabilizou o desenvolvimento de projetos conjuntos em múltiplos segmentos, fortalecendo a soberania nacional e a autonomia tecnológica do País.

Os resultados apresentados neste Relatório evidenciam que a modernização da gestão, aliada à ampliação da autonomia financeira por meio do uso eficiente de receitas próprias, constitui vetor essencial para o alcance da excelência institucional. Assim, a empresa busca visualizar o futuro, enxergando os fundamentos para ir longe, sobrevivendo aos solavancos, à competição, às crises e estruturado para seguir inovando e se reinventando antes que os seus ciclos de sucesso se encerrem.

Por fim, registro o reconhecimento e agradecimento à força de trabalho da IMBEL®, verdadeiro vetor de transformação da Empresa, bem como ao apoio do Ministério da Defesa e do Comando do Exército Brasileiro.

A IMBEL® de 2025 consolida-se como protagonista da Base Industrial de Defesa e Segurança, atuando e prosseguindo de forma proativa para assumir papel relevante na geração de riqueza, inovação tecnológica e capacidades estratégicas de defesa, contribuindo diretamente para o fortalecimento da soberania nacional.

Ademais, diante da minha responsabilidade por assegurar a integridade, respaldada na fidedignidade, precisão e completude, do presente relatório, DECLARO que a sua elaboração e apresentação estão de acordo com a Estrutura Internacional para Relato Integrado e em conformidade com os elementos de conteúdo estabelecidos na Decisão Normativa * TCU 198, de 23 de março de 2022, nos termos previstos no § 3º do art. 8º da citada IN - TCU 84/2020, com observância dos princípios para elaboração e divulgação de prestação de contas dispostos no art. 4º desse último normativo.

**Brasília, abril de 2025.**

Ricardo Rodrigues **Canhaci**
**Diretor-Presidente da IMBEL**




# 1

## QUEM SOMOS?

# QUEM SOMOS?

A história da IMBEL® remonta às origens da própria formação do Estado brasileiro. Seu legado institucional tem início em 1808, quando Dom João VI instituiu a Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro, com o objetivo de atender às necessidades de defesa da colônia após a transferência da Corte Portuguesa. Esse marco histórico confere à Empresa a condição de precursora da indústria de defesa no Brasil.

A configuração moderna da IMBEL® foi estabelecida pela Lei nº 6.227, de 14 de julho de 1975, em uma decisão estratégica de grande relevância. À época, o Exército Brasileiro transferiu a administração de seus arsenais e fábricas para uma empresa pública de direito privado, com o propósito de conferir maior eficiência, flexibilidade e capacidade de inovação à gestão industrial de defesa. Posteriormente, com a criação do Ministério da Defesa, em 1999, a Empresa passou a ele se vincular, por intermédio do Exército Brasileiro.

Atualmente, a IMBEL® é uma empresa pública federal integrante da Base Industrial de Defesa (BID), com a missão de fabricar e fornecer produtos e serviços estratégicos destinados, prioritariamente, ao atendimento das necessidades das Forças Armadas, bem como de órgãos de segurança pública e demais instituições do Estado brasileiro.

Criada para assegurar a autonomia nacional em áreas sensíveis, a Empresa atua no desenvolvimento, na industrialização e na comercialização de soluções de defesa e segurança, abrangendo armamentos, munições, explosivos, sistemas e materiais correlatos, além de produtos de uso dual. Sua atuação contribui diretamente para o fortalecimento da soberania nacional e da capacidade dissuasória do País.

A IMBEL® possui unidades produtivas distribuídas em diferentes regiões do território nacional, reunindo competências industriais e tecnológicas diversificadas, o que lhe confere elevada capilaridade e relevância estratégica no contexto da defesa. Sua gestão é orientada pela busca contínua de inovação, eficiência operacional, qualidade e conformidade com elevados padrões de governança e integridade.

No âmbito da Administração Pública Federal indireta, a Empresa rege-se pela legislação aplicável às estatais, especialmente pela Lei nº 13.303, de 2016, adotando práticas de governança corporativa alinhadas às diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU) e às melhores referências nacionais e internacionais.

Dessa forma, a IMBEL® consolida-se como um agente estratégico do Estado brasileiro, contribuindo de maneira consistente para a segurança nacional, o desenvolvimento tecnológico e o fortalecimento da Base Industrial de Defesa.





IMBEL® - Capacidades que geram Poder de Combate

# Linha do Tempo pós-criação da IMBEL®

**1975 1992**

- Criação da IMBEL® (Lei Nº 6.227, de 14 JUL 1975)
- Incorporação de cinco antigas Fábricas do Exército
- Consolidação da IMBEL® como Empresa Pública vinculada ao Ministério do Exército
- Reestruturações estatutárias e de governança
- Ampliação do capital social integralizado pela União
- Aprovação dos Estatutos Consolidados da IMBEL® (1989)

**1993 2008**

- IMBEL® não dependente
- Engesa falida
- Quebra da IMBEL®
- Dívidas de cerca R$300 milhões, salários e impostos atrasados e greves
- Vendas somente mediante contratos

**2008**

- IMBEL® torna-se dependente dos recursos orçamentários do Governo Federal

**2008 2015**

- Inicialmente houve possibilidade de fechamento das fábricas
- Depois, saneou dívidas
- Reorganizou finanças
- Manutenção das vendas, somente mediante contratos

**2016 2019**

- Adequação à Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)
- Fortalecimento da governança e dos controles internos
- Continuidade das ações de reestruturação e sustentabilidade econômico-financeira
- Manutenção da capacidade industrial para atendimento às demandas de Defesa e Segurança

**2020 2022**

- Assinatura dos primeiros TED*
- Empresa começa a cumprir os prazos dos contratos

**2022 2024**

- Aumento Considerável de TED - 80% Capacidade produtiva atendendo o TED
- TED e LOA permitiram aumento de investimentos
- Completa reestruturação da Engenharia da Produção, com ganho de produtividade e redução de custos.
- Início dos investimentos para vencer a obsolescência fabril, problemas ambientais e Segurança do trabalho.

**2025**

- Acesso às receitas próprias
- IMBEL®/ICT garantindo que a LOA não seja bloqueada

**TED*** - um instrumento que permite à IMBEL® receber créditos de órgãos da Administração Pública Federal (como as Forças Armadas do Brasil) para a fabricação de produtos de defesa e segurança com a redução de custos e com contrapartidas que apoiam os investimentos na modernização da empresa.

# Nossa Estrutura



**USINA HIDRELÉTRIA**

**Rede Elétrica Piquete-Itajubá (REPI)**
Wenceslau Braz - MG

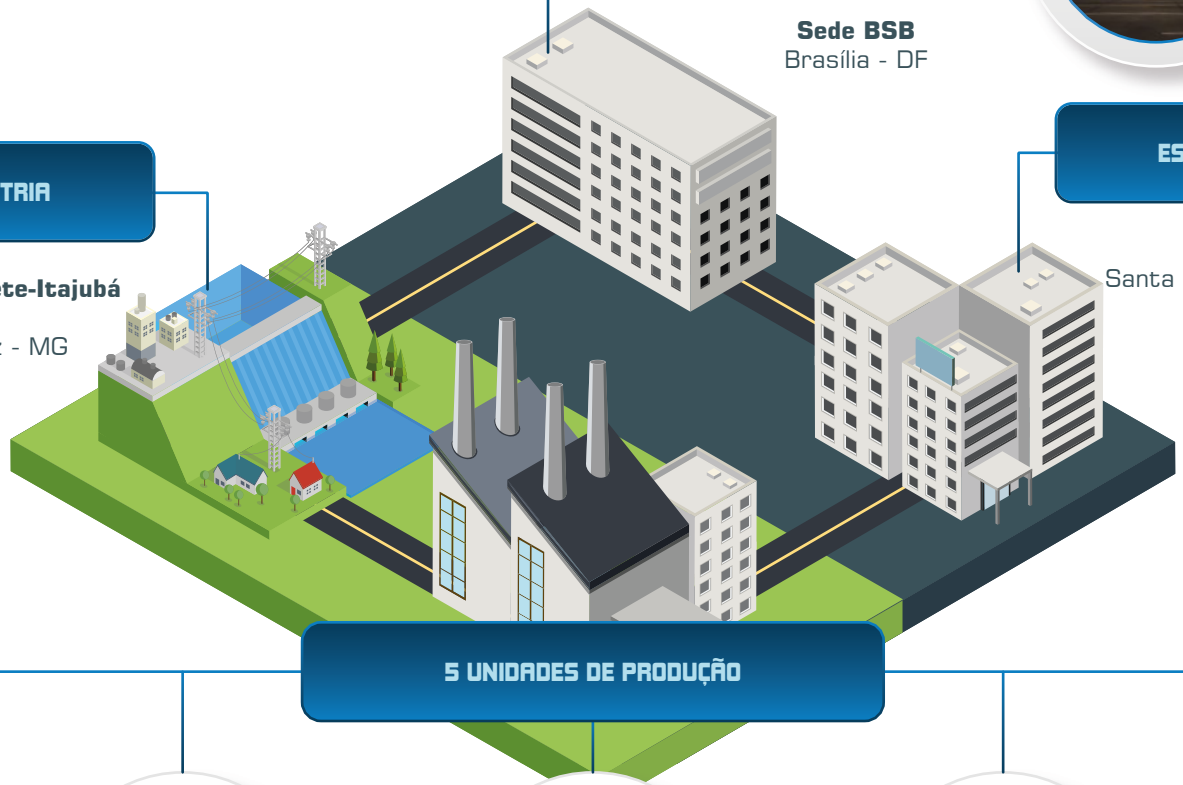
**SEDE ADMINISTRATIVA**



**Sede BSB**
Brasília - DF

**ESCRITÓRIO DE PD&I**

**ESRS**
Santa Rita do Sapucaí - MG



**5 UNIDADES DE PRODUÇÃO**



**Fábrica da Estrela (FE)**
Magé - RJ
Explosivos e dispositivos de detonação



**Fábrica de Juiz de Fora (FJF)**
Juiz de Fora - FJF
Munições Pesadas



**Fábrica de Itajubá (FI)**
Itajubá - MG
Armamento Leve




**Fábrica Presidente Vargas (FPV)**
Piquete - SP
Explosivos e Propelentes



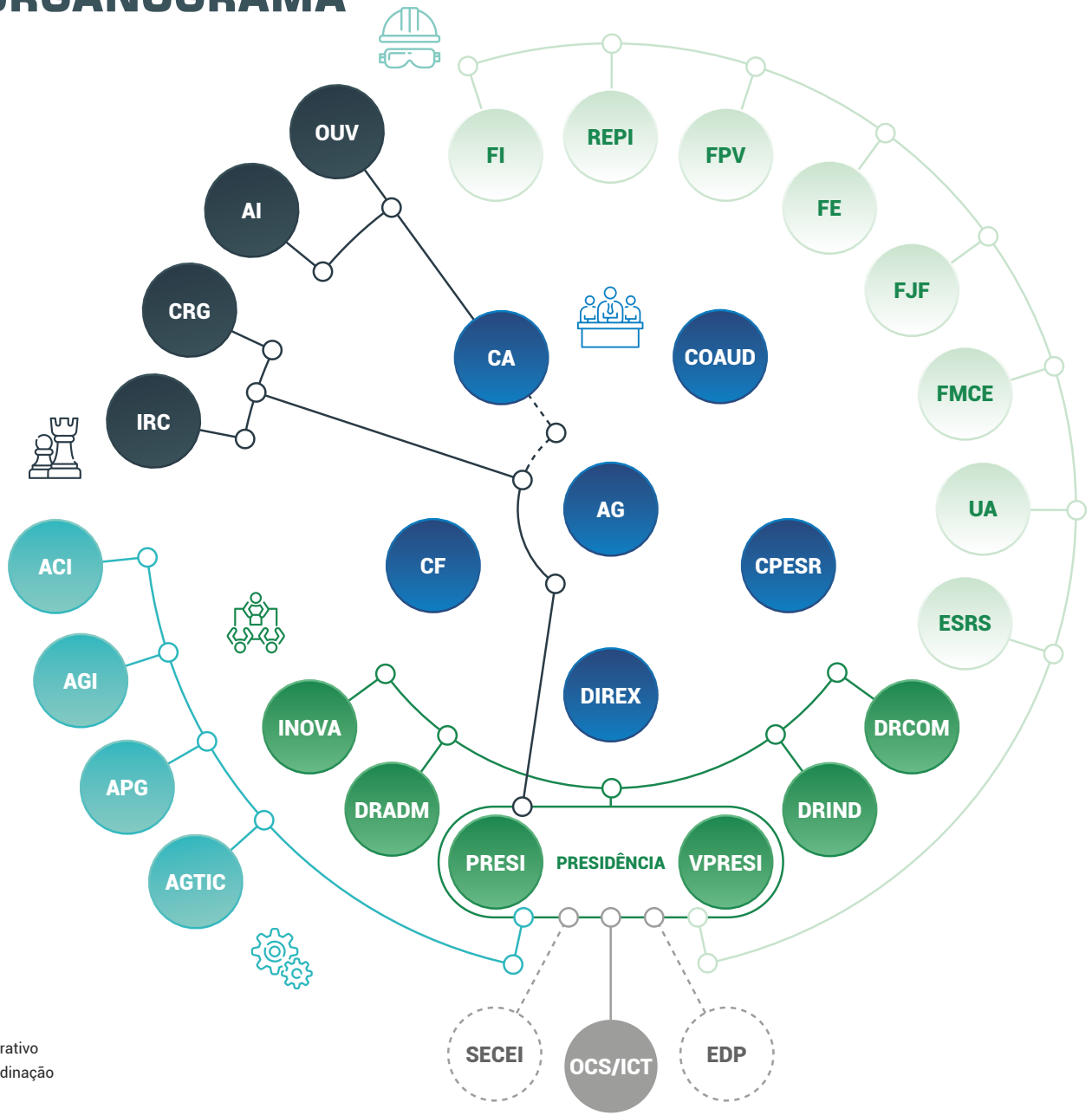
**Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE)**
Rio de Janeiro - RJ
Comunicação e Eletrônica

# IMBEL® em Ação, Força que move a Defesa



# Estrutura Organizacional

## ORGANOGRAMA




**ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS**
**AG** Assembleia Geral
**CA** Conselho de Administração
**DIREX** Diretoria Executiva
**CF** Conselho Fiscal
**COAUD** Comitê de Auditoria
**CPESR** Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração

**UNIDADES INTERNAS DE GOVERNANÇA**
**IRC** Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno
**AI** Auditoria Interna
**CRG** Corregedoria
**OUV** Ouvidoria

**DIRETORIAS E PRESIDÊNCIA**
**PRESI** Diretor-Presidente
**V PRESI** Vice-Presidente Executivo
**INOVA** Diretoria de Inovação
**DRADM** Diretoria Administrativo-Financeiro
**DRIND** Diretoria Industrial
**DRCOM** Diretoria Comercial

**UNIDADES**
**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
**REPI** Rede Elétrica Piquete - Itajubá
**UA** Unidade de Administração
**ESRS** Escritório de Santa Rica do Sapucaí

**ASSESSORIAS**
**ACI** Assessoria de Comunicação Institucional
**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®
**EDP** Encarregado pelo tratamento de Dados Pessoais

**OCS/ICT** Órgão Colegiado Superior da Instituição Científica e Tecnológica

- - - Vínculo Administrativo
——— Vínculo de Subordinação

# IMBEL em Números 2025

**2.053**
Empregos Diretos

**Cada R$1,00 retorna R$3,58 no PIB**

**100% Contratos e TED**
Cumpridos dentro do prazo

**1.282**
Fornecedores e Parceiros

**62**
Projetos de Investimento

**R$245 Mi**
Faturamento

**19**
Linhas de Produção



**612 Contratos e TED**
Executados

**58**
Família de Produtos

**R$60 Mi**
Investimento realizado

**68**
Inovações em 5 Anos

**78%** de Nacionalização da produção

# Nosso Portfólio



MINISTÉRIO DA DEFESA
PED
PRODUTO ESTRATÉGICO DE DEFESA













**48**
Produtos Estratégicos
**DE DEFESA**

# Nosso Referencial Estratégico

O referencial estratégico da Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®) orienta a atuação institucional e o planejamento da Empresa, estabelecendo diretrizes para o cumprimento da missão, o alcance da visão e a consolidação de valores organizacionais, em alinhamento às políticas públicas e às melhores práticas de governança.

Esse referencial direciona a definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho, bem como a priorização de iniciativas e a alocação de recursos.

A integração entre estratégia, governança e gestão de riscos assegura maior efetividade na execução das ações e no alcance de resultados sustentáveis.

| IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA IMBEL® | |
|---|---|
| Elementos | **Descrição** |
| **Negócio**<br>O que fazemos? | Prover soluções em defesa e segurança, contribuindo para o fortalecimento das capacidades estratégicas e da soberania nacional. |
| **Missão**<br>Por que existimos? | Prover soluções em defesa e segurança, fortalecendo as capacidades estratégicas e a soberania nacional. |
| **Visão**<br>O que queremos? | Atingir a sustentabilidade financeira, de forma sólida e estratégica, para a Defesa e Segurança Nacional. |
| **Valores**<br>Quais princípios pautam nossa atuação? | Confiança<br>Credibilidade<br>Segurança<br>Soberania<br>Sustentabilidade |



# 2

## COMO GERAMOS VALOR?

# COMO GERAMOS VALOR?

A IMBEL® gera valor público, com o atendimento das Políticas Públicas, o que ocorre por meio da utilização integrada de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e institucionais, gerenciados por processos organizacionais estruturados, com foco na entrega de soluções em produtos de defesa e segurança e no fortalecimento da Base Industrial de Defesa.

A gestão desses recursos é orientada pelos processos gerenciais da Empresa, que compreendem planejamento e gestão, governança, gestão da qualidade, gestão do conhecimento e gestão financeira e orçamentária. Esses processos asseguram o direcionamento estratégico, a alocação eficiente de recursos e o monitoramento do desempenho institucional.

A Cadeia de Valor da IMBEL® está estruturada em três níveis complementares:

- Os processos finalísticos concentram-se nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, industrial e comercial, responsáveis pela transformação de insumos em produtos, sistemas e serviços estratégicos de defesa;
- Os processos de apoio, que sustentam os finalísticos, que incluem gestão de pessoas, atividades administrativo-financeiras, jurídico, tecnologia da informação e comunicações, gestão da comunicação e proteção de dados pessoais, garantindo suporte operacional, conformidade e eficiência; e
- Os processos gerenciais, estão no topo dessa estrutura, exercem função integradora e direcionadora, assegurando o alinhamento entre estratégia, execução e controle, bem como a integração da gestão de riscos ao processo decisório.

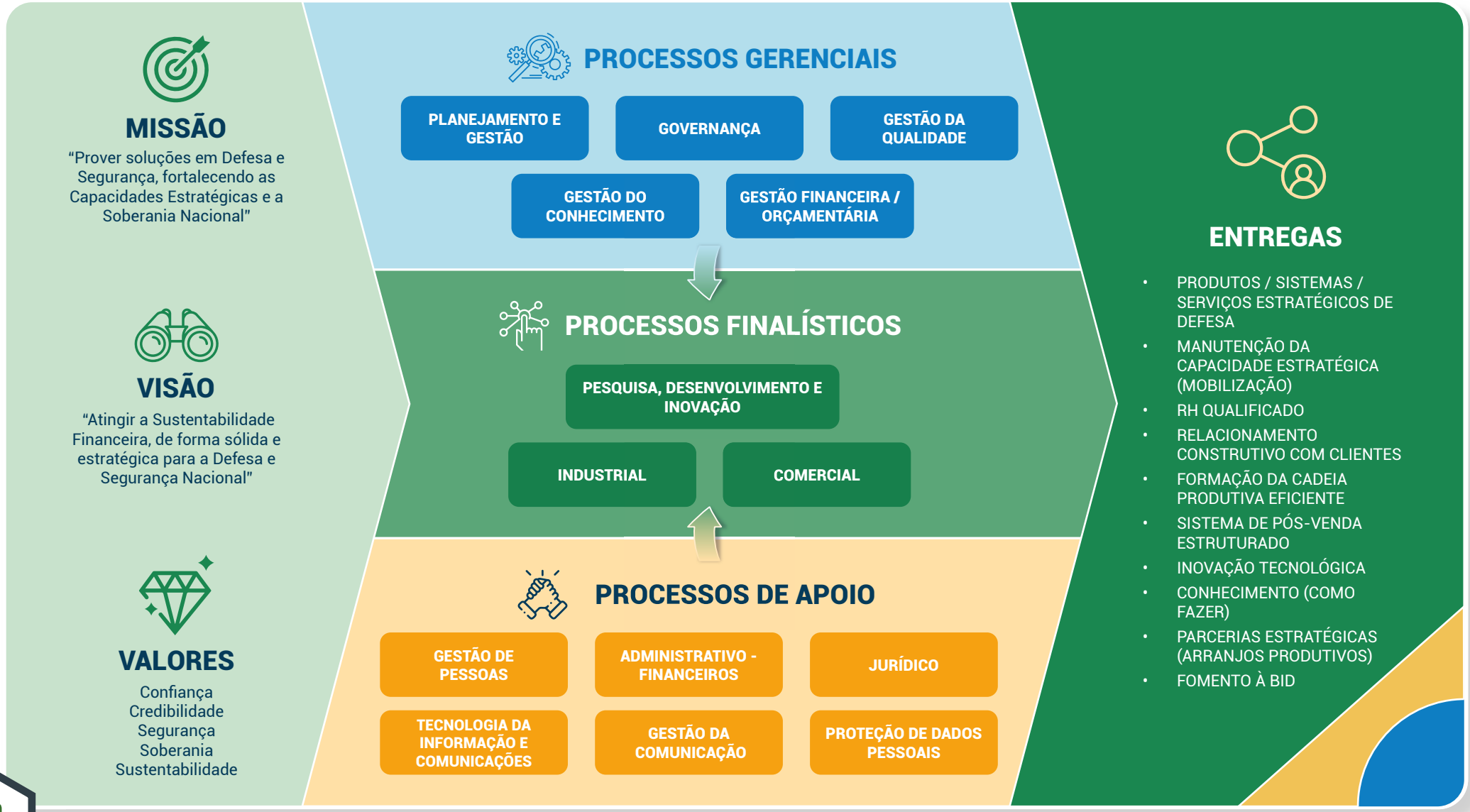
Como resultado desse modelo, a IMBEL® entrega à sociedade produtos, sistemas e serviços estratégicos de defesa, além de contribuir para a manutenção da capacidade estratégica nacional, a formação de recursos humanos qualificados, o fortalecimento de parcerias produtivas, a inovação tecnológica e o desenvolvimento da Base Industrial de Defesa.

O Modelo de Negócio da Empresa evidencia, assim, a transformação estruturada de recursos em resultados institucionais, assegurando geração de valor público, sustentabilidade organizacional e atendimento às demandas estratégicas do Estado brasileiro.

| NOSSOS RECURSOS | |
|---|---|
| **Pessoas, Conhecimento e Inovação** | O capital humano da IMBEL® é elemento central para a geração de valor público e para o cumprimento de sua missão institucional. A Empresa investe continuamente no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, na valorização e capacitação de seus empregados e no fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à inovação, à eficiência e à integridade.<br>Nesse contexto, destacam-se as iniciativas voltadas à qualificação profissional, à gestão do conhecimento e ao estímulo à pesquisa, desenvolvimento e inovação, fundamentais para o aprimoramento de processos, produtos e tecnologias estratégicas no âmbito da Base Industrial de Defesa. |
| **Relacionamento e Comunicação** | A IMBEL® mantém relacionamento institucional com órgãos e entidades da Administração Pública, especialmente no âmbito do setor de defesa, bem como com clientes, parceiros estratégicos e demais partes interessadas. A comunicação institucional é orientada pela transparência, pela confiabilidade das informações e pelo fortalecimento da imagem institucional.<br>A Empresa dispõe de canais formais de comunicação e atendimento, incluindo uma Ouvidoria, que possibilitam a interação com a sociedade e o recebimento de demandas, sugestões e manifestações, contribuindo para o aprimoramento contínuo de seus processos e serviços. |
| **Tecnologia e Segurança da Informação** | As atividades da IMBEL® demandam infraestrutura tecnológica robusta e segura, compatível com a criticidade das informações e dos processos relacionados à defesa e segurança nacional. A Empresa atua de forma contínua na modernização de seus sistemas, na proteção de dados e na mitigação de riscos cibernéticos, assegurando a integridade, disponibilidade e confidencialidade das informações.<br>Adicionalmente, são realizados investimentos em transformação digital e em soluções tecnológicas que promovem maior eficiência operacional, integração de processos e suporte à tomada de decisão. |
| **Ambiental, Social e Governança** | A IMBEL® incorpora práticas de sustentabilidade em suas operações, considerando aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG), compatíveis com sua atuação industrial. A Empresa busca a utilização eficiente de recursos, a redução de impactos ambientais, bem como o cumprimento de requisitos legais e normativos aplicáveis.<br>Destacam-se, ainda, iniciativas voltadas à qualidade de vida no trabalho, à segurança operacional, à acessibilidade e ao relacionamento responsável com a sociedade e com as comunidades onde atua. |
| **Orçamento e Finanças** | A gestão orçamentária e financeira da IMBEL® é orientada por princípios de eficiência, economicidade e responsabilidade fiscal, sendo composta por recursos provenientes do Orçamento Geral da União e por Receitas Próprias decorrentes de suas atividades operacionais.<br>Os recursos são aplicados no custeio das operações, na manutenção da capacidade produtiva e na realização de investimentos estratégicos, com vistas ao fortalecimento institucional e à sustentabilidade econômico-financeira, assim como no pagamento de pessoal da Empresa.<br>A execução orçamentária é monitorada continuamente, de forma a assegurar o equilíbrio financeiro, a adequada alocação de recursos e o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos. |

# Cadeia de Valor

A cadeia de valor da Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®) funciona como um método gerencial estratégico que serve para organizar todos os processos da empresa, permitindo observar como cada elo da organização pode gerar valor público efetivo, sendo a representação do portfólio de macroprocessos que abrange todos os fluxos interfuncionais necessários para o cumprimento da missão da empresa.



# Modelo de Negócios

O modelo de negócio da IMBEL® demonstra como a Empresa cria, entrega e transforma seus recursos institucionais em produtos, serviços e resultados estratégicos de defesa, gerando valor público e contribuindo para a soberania nacional e o atendimento às demandas do Estado brasileiro.

## PRINCIPAIS PARCEIROS

- Exército Brasileiro
- Marinha do Brasil
- Força Aérea Brasileira
- Cluster Produtivo da BID
- Fornecedores de Insumos e Serviços
- Clientes Institucionais e Privados (Nacionais e Internacionais)
- Ministério da Defesa
- Ministério da Fazenda
- Fundações de Apoio
- ICT
- FINEP
- EMBRAPII
- SENAI
- CIMATEC
- SENAI SP
- Universidade Mackenzie
- Empresa DATEN
- Empresa OCELLOTT
- FUNCATE
- FINATEC
- FACC
- FTS
- CTEX

## ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Produção e Comercialização
- Desenvolvimento de PED
- Gestão Pública, Administrativo-Financeira e Patrimonial
- Gestão da Inovação
- Gestão ambiental
- Participação no Mercado Livre de Energia

## RECURSOS PRINCIPAIS

- Marca Forte
- Acervo Tecnológico
- Capacidade Fabril
- UP em áreas ambientais licenciadas
- Talentos Especializados
- Capacidade Fabril Ativada
- Sistemas Corporativos Gerenciais
- ERP - *Enterprise Resource Planning*
- Produtos estratégicos de defesa de difícil obtenção no mercado internacional

## PROPOSTA DE VALOR

- Inovação
- Qualidade
- Segurança
- Tecnologia agregada
- Prazo
- Tradição
- Sustentabilidade
- Confiabilidade
- Nacionalismo
- Solvência

## RELAÇÃO COM CLIENTES

- Celebração de TED
- Celebração de Contratos Comerciais
- Industrialização por Encomenda (IPE)
- Confiabilidade

## CANAIS

- Institucional
- Página na internet
- Redes Sociais
- Feiras e Eventos
- Representantes Comerciais
- Atendimento ao Cliente (SAC)
- Ouvidoria
- Informações ao Cidadão (SIC)

## SEGMENTO CLIENTES

- Forças Armadas
- Mercado de Defesa
- Mercado de Segurança
- Mercado privado (mineradoras, pedreiras, caçadores, atiradores, colecionadores, clubes de tiro)
- Mercado Externo
- Cluster da BID

## ESTRUTURA DE CUSTOS

- Custo Industrial
- Despesas Administrativas
- Despesas Comerciais
- Despesas Tributárias
- Despesas Diversas
- Outras Despesas

## FONTES DE RECURSOS

**LOA Executada 2025** - R$ 183.597.398,00, para:

- **Ação 2000** - R$ 29.118.626,00, sendo R$ 27.442.663,00 para custeio e R$ 1.675.963,00 para investimentos
- **Ação 4528** - R$ 132.566.745,00, sendo R$ 95.184.365,00 para custeio e R$ 37.382.380,00 para investimentos
- **Ação 163Z** - R$ 132.566.745,00, sendo R$ 95.184.365,00 para custeio e R$ 37.382.380,00 para investimentos

**TED Executado 2025** - R$ 134.361.433,81

A IMBEL® transforma seus recursos em produtos, serviços e resultados estratégicos de defesa, gerando valor público e contribuindo para o fortalecimento da soberania nacional, com impactos financeiros e institucionais.

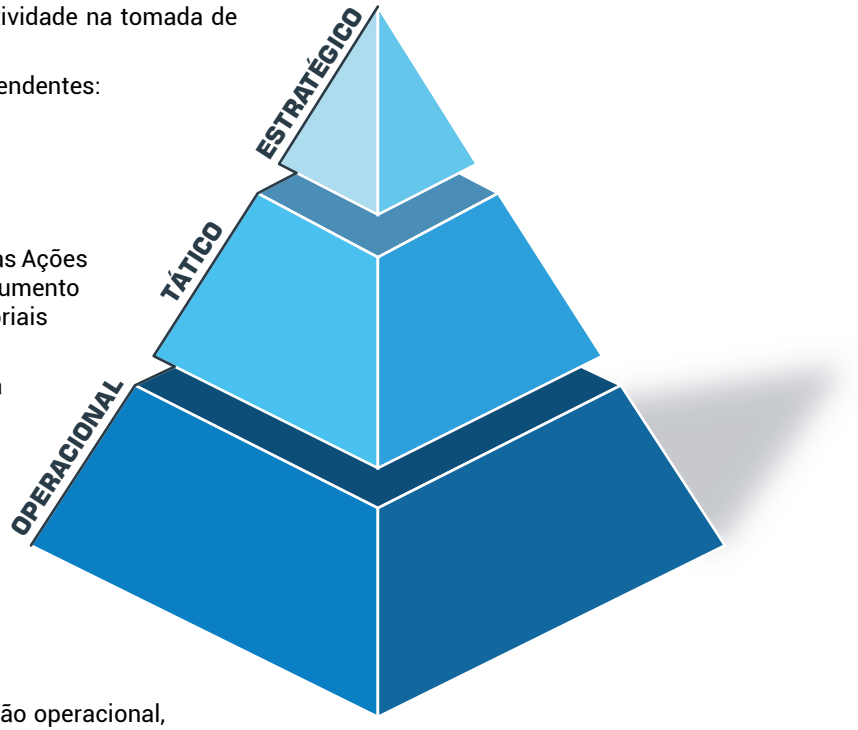
# Como planejamos nossa estratégia?

O Sistema de Planejamento e Gestão da IMBEL® consiste em um conjunto integrado de instrumentos e práticas voltados à obtenção de resultados corporativos, com base na definição, execução e monitoramento de objetivos, indicadores e metas corporativas.

Esse sistema está orientado por princípios de governança, eficiência, transparência, responsabilidade, prestação de contas e gestão de riscos, assegurando o alinhamento entre estratégia, execução e avaliação de desempenho, com foco na geração de valor público e no cumprimento da missão institucional.

A gestão estratégica da IMBEL® vem alcançando níveis crescentes de maturidade, com a adoção de práticas que promovem o desdobramento da estratégia em todos os níveis organizacionais, ampliando o alinhamento institucional, a transparência e a efetividade na tomada de decisões.

Os planos institucionais da Empresa estão estruturados em três níveis organizacionais complementares e interdependentes:




- **Nível estratégico - Plano de Ação Corporativo:** consolida as diretrizes institucionais e orienta o desdobramento das Ações Estratégicas Prioritárias (AEP), estabelecendo objetivos, responsabilidades, prazos e recursos. Atua como instrumento central de alinhamento entre a estratégia e sua execução, orientando a elaboração dos Planos de Ação Setoriais (PAS) e dos Planos de Ação Operacionais (PAOp).
- **Nível tático - Plano de Ação Setorial:** desdobra as diretrizes estratégicas no âmbito das Diretorias, por meio da definição de metas e indicadores específicos, alinhados aos objetivos corporativos. Contempla o planejamento das iniciativas setoriais e o acompanhamento de desempenho, subsidiando o processo decisório da gestão.
- **Nível operacional - Plano de Ação Operacional:** detalha a execução das ações e projetos, com definição de metas, recursos e responsáveis. Está diretamente relacionado à eficiência das operações e à garantia da qualidade e conformidade dos produtos e serviços.

Esse modelo de desdobramento do planejamento assegura a coerência entre a formulação estratégica e a execução operacional, permitindo que os objetivos institucionais da IMBEL® sejam traduzidos em ações concretas, monitoráveis e orientadas a resultados, contribuindo para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa e para a geração de valor público.

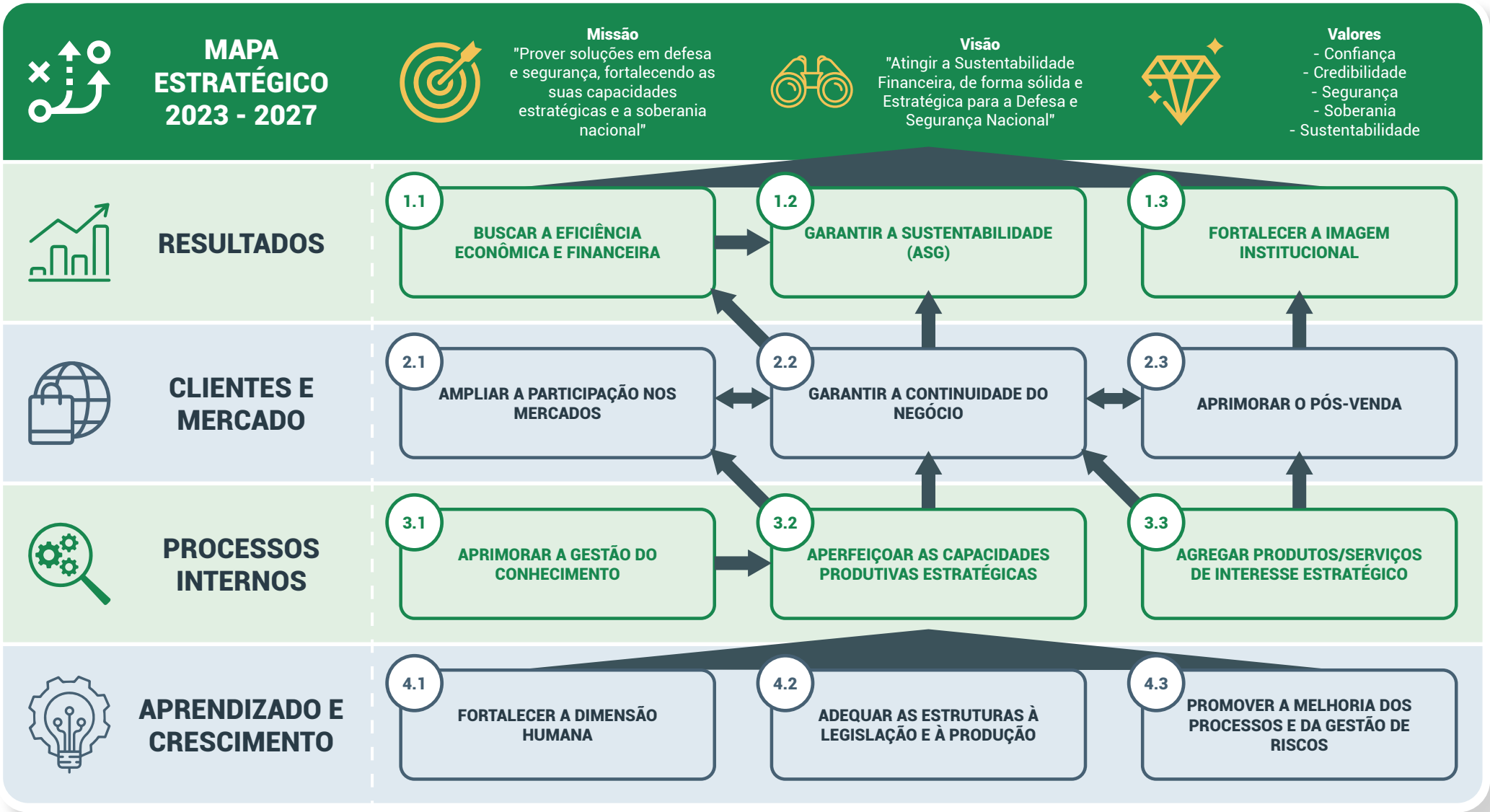
Os planos são estruturados com base em metodologias gerenciais, incluindo o uso de ferramentas como o 5W2H, que contribuem para a definição clara de objetivos, responsabilidades, prazos e recursos necessários à implementação das iniciativas estratégicas.

No exercício de 2025, a gestão por resultados foi conduzida por meio do acompanhamento sistemático de 18 indicadores estratégicos e do monitoramento contínuo do portfólio de projetos, permitindo avaliar o desempenho institucional, identificar desvios e subsidiar a tomada de decisão pela gestão.

O planejamento estratégico vigente está alinhado à cadeia de valor da IMBEL® e às diretrizes do setor de defesa, permitindo o acompanhamento estruturado dos resultados e o aprimoramento contínuo da gestão.

Por fim, a ampliação da disponibilidade, qualidade e confiabilidade das informações gerenciais tem contribuído para o fortalecimento da gestão corporativa e para o aprimoramento do processo decisório, assegurando maior efetividade na execução da estratégia e na geração de valor público.

# Mapa Estratégico 2023 - 2027



# Planejamento Estratégico






# 3

## PRIORIDADES EM 2025

# PRIORIDADES EM 2025

## O que foi importante para nós?

No exercício de 2025, a IMBEL® concentrou seus esforços na execução de seu planejamento estratégico voltado a manutenção e o fortalecimento de suas capacidades institucionais, com ênfase na modernização tecnológica, no aumento da eficiência operacional, no aprimoramento da gestão corporativa e à ampliação de sua atuação nos mercados de defesa e segurança.

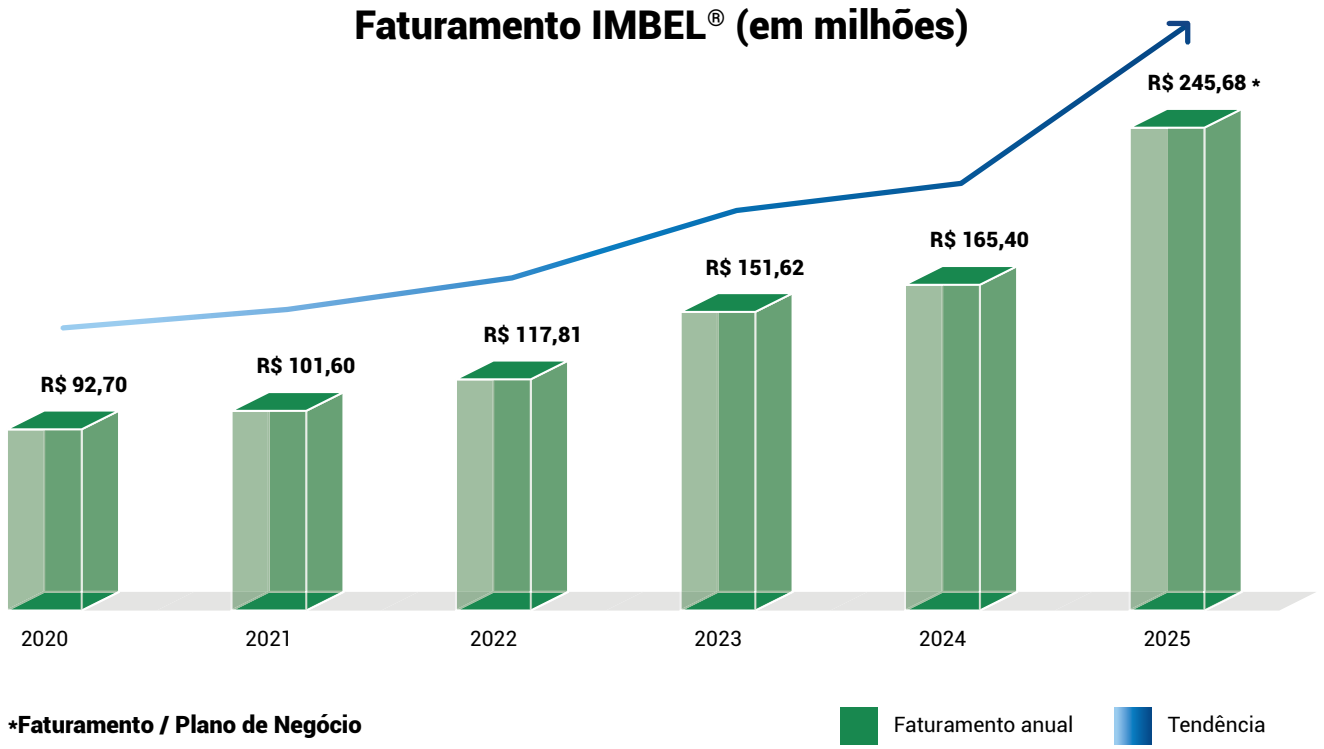
Destacaram-se, ainda, ações voltadas ao fortalecimento da governança, à gestão de riscos, à otimização de custos e ao aumento da competitividade, bem como ao desenvolvimento de parcerias estratégicas e à ampliação da presença institucional da IMBEL® no mercado nacional e internacional.

Adicionalmente, a Empresa priorizou a valorização e o desenvolvimento de seu capital humano, o aprimoramento de processos organizacionais e o uso de soluções tecnológicas para suporte à gestão e à tomada de decisão.

Essas iniciativas, conduzidas de forma integrada pelas unidades organizacionais, contribuíram para o alcance dos objetivos institucionais, o fortalecimento da Base Industrial de Defesa e a geração de valor público para a sociedade.

## Expansão de Negócios e Geração de Oportunidades

A IMBEL® registrou desempenho histórico, com faturamento de R$ 245,6 milhões, superando as metas do Plano de Negócios. O resultado decorreu da diversificação de mercados, da atuação proativa no mercado internacional - com destaque para a exportação de insumos químicos - e do fortalecimento dos Termos de Execução Descentralizadas (TED) com as Forças Armadas. A gestão estratégica do Portfólio de produtos e a presença em fóruns internacionais de defesa consolidaram a Companhia como um player competitivo, capaz de transformar sua capacidade industrial em receitas consistentes e sustentáveis.



# Partipação em Eventos Estratégicos

No mercado externo, a IMBEL® obteve resultados consistentes, com a manutenção e ampliação de contratos de exportação, reforçando a competitividade internacional de seus produtos e a credibilidade da indústria nacional de defesa. As operações internacionais contribuíram não apenas para a geração de receitas, mas também para o posicionamento institucional da empresa como fornecedor confiável, alinhado aos padrões técnicos e regulatórios exigidos pelo comércio internacional de produtos controlados.

O ambiente de negócios de 2025 também impôs desafios estruturais. A evolução tecnológica acelerada, em especial nos domínios de sistemas digitais e cibernéticos, evidenciou a necessidade de intensificação dos investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Engenharia (PD&I). Soma-se a esse contexto, o elevado rigor regulatório e a complexidade inerente à gestão e controle de produtos de defesa.

A atuação da IMBEL® deve ser compreendida para além de métricas estritamente econômico-financeiras. Ainda que enquadrada como Empresa Pública Dependente, sua entrega de valor está diretamente associada à Segurança Nacional, à continuidade operacional das Forças e ao fortalecimento da Base Industrial de Defesa brasileira, convertendo desafios institucionais e regulatórios em objetivos permanentes de eficiência, prontidão e excelência industrial.

A Diretoria Comercial apresentou um relatório contendo uma matriz de oportunidades mercadológicas viáveis, classificando-as como negócios certos e destacando o potencial de mercado para a sustentabilidade da IMBEL®. Para a elaboração desta matriz, foram levadas em consideração as prospecções e negociações realizadas em feiras e eventos nos quais a empresa participou ao longo do ano.

O primeiro grande evento de referência e prospecção da IMBEL® foi a IDEX, de 17 a 21 fevereiro, em Abu-Dhabi - EAU.





LAAD DEFENCE & SECURITY 2025

Outro grande evento de referência com a participação da IMBEL® foi a LAAD Defence & Security, realizada no Rio de Janeiro, de 1 a 4 de abril.





A LAAD foi marcada pela assinatura o primeiro contrato de fornecimento com a Força Aérea Brasileira, uma inédita iniciativa daquela Força para adquirir fuzis da IMBEL® a fim de compor a Infantaria da Aeronáutica. Esta ação é um dos exemplos de ações comerciais conduzidas pela Empresa para ampliação de sua carteira de clientes e para reforçar sua relevância no mercado de defesa nacional.



FAMEX FERIA AEROESPACIAL MÉXICO 2025

A participação em eventos é essencial para tornar a IMBEL® cada vez mais respeitada no Mercado de Defesa, em particular no âmbito Internacional, sendo a FAMEX, realizada no México, de 23 a 26 de Abril, uma oportunidade.





Outros contatos de interesse comercial foram realizados, tanto presencialmente quanto de forma remota, e as negociações indicaram ótimas perspectivas de negócios. O trabalho desenvolvido pela Diretoria Comercial aponta que a principal força motriz para a sustentabilidade da empresa é o potencial de mercado, que abrange cerca de R$ 9 bilhões em oportunidades de negócios concretas. O único desafio para a elaboração de um Plano de Negócios sólido reside nas limitações da capacidade produtiva das Unidades de Produção frente à demanda pela diversificação, e alinhados com as tendências de um mercado sempre em evolução.

# 50 Anos da IMBEL®: Marco Histórico e Fortalecimento Institucional

Em 2025, a IMBEL® celebrou 50 anos de uma trajetória marcada por dedicação, superação e compromisso com o Brasil. Meio século construindo, com orgulho, um legado que a consagra como um dos grandes pilares da Base Industrial de Defesa nacional. Desde sua criação, em 1975, a Empresa nasceu movida por um propósito maior: fortalecer a autonomia tecnológica do País, integrar capacidades e impulsionar a modernização do parque fabril militar, em um momento histórico em que soberania e independência eram mais do que objetivos - eram necessidades.

Ao longo dessa jornada, a IMBEL® não apenas acumulou competências industriais e tecnológicas, mas também escreveu sua história com trabalho, inovação e responsabilidade. Sua atuação na produção de armamentos, munições, explosivos, sistemas de comunicação e soluções estratégicas revela um compromisso contínuo com a proteção da nação e o apoio às Forças Armadas e à Segurança Pública. Cada unidade fabril, espalhada pelo País, representa mais do que capacidade produtiva: simboliza a presença concreta de uma missão cumprida com excelência e determinação.

Celebrar 50 anos é, acima de tudo, reconhecer um caminho construído com propósito e visão de futuro. É reafirmar o papel essencial da IMBEL® como instrumento do Estado brasileiro na defesa da soberania, na garantia da prontidão operacional das Forças e no fortalecimento da Base Industrial de Defesa. Ao longo desse tempo, a Empresa se consolidou como referência em tecnologia de defesa, ampliando horizontes, conquistando novos espaços e contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento científico, industrial e estratégico do Brasil.

Mais do que uma marca no tempo, esses 50 anos representam uma história de compromisso com o País - e um futuro que continua sendo construído com a mesma coragem, competência e espírito de missão que deram origem à IMBEL®. Nessa conjuntura, destaca-se a elaboração de uma revista comemorativa institucional, disponível em https://www.calameo.com/read/006730275942cc321036e, que resgata a trajetória da Empresa, seus marcos históricos e suas contribuições estratégicas ao País.

No contexto das comemorações pelos 50 anos da IMBEL®, foram realizadas diversas atividades, destacando:

- A reunião solene comemorativa no Quartel-General do Exército, que contou com a presença de diversas autoridades, antigos Presidentes da IMBEL®, ex-integrantes, além de uma representação de funcionários das Unidades Produtivas e da Unidade Administrativa. Alguns destes funcionários com mais de 40 anos de trabalho profícuo empresa.










- Em 17 de julho de 2025, no Estande de Tiro General Darcy Lázaro, uma ação institucional que integrou demonstração de produtos e competições técnicas com o uso de pistolas IMBEL® modelo MD1 Cal. 9mm. O evento reuniu militares das Forças Armadas, profissionais de segurança pública e atiradores esportivos, nas modalidades de Tiro de Precisão e Tiro Dinâmico, evidenciando o desempenho, a confiabilidade e a qualidade dos produtos da Empresa em condições controladas e operacionais. A iniciativa, contribuiu para o fortalecimento de sua imagem institucional, a aproximação com públicos estratégicos e a valorização de sua trajetória como referência na Base Industrial de Defesa.








- Em 18 de julho, no estande de tiro General Darcy Lázaro, em Brasília/DF, o curso de Capacitação de Assistidos com Empregados, iniciativa voltada à qualificação técnica de participantes submetidos à avaliação prática de tiro. A atividade contemplou a execução de exercícios sob supervisão de instrutores e monitores, abrangendo diferentes distâncias, técnicas de manuseio, pontaria e posições de tiro, evidenciando o comprometimento da Empresa com a excelência operacional, a segurança e o desenvolvimento de competências, em alinhamento à sua trajetória de cinco décadas dedicada ao fortalecimento institucional e à valorização de seus profissionais.







# Avanços em Inovação

A IMBEL® consolidou a inovação como vetor estratégico para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa (BID), atuando de forma integrada em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), com foco na soberania tecnológica, na autonomia nacional e na sustentabilidade do negócio.

A atuação da Diretoria de Inovação estruturou-se em Eixos de Inovação, que orientam os esforços tecnológicos e produtivos da Empresa, contemplando as áreas de Munições, Explosivos e Propelentes, Armamento, Sistemas de Comando, Controle, Comunicações, Computação, Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (C4ISR) e Novos Desafios e Sustentabilidade. Esses eixos refletem domínios críticos para a defesa nacional e direcionam iniciativas voltadas à entrega de capacidades estratégicas, garantia do ciclo de vida dos produtos, fortalecimento do poder de combate e sustentação da infraestrutura industrial.

Nesse contexto, a IMBEL® avançou no desenvolvimento de tecnologias duais, com aplicações tanto no setor de defesa quanto em área de segurança e mercado civil, ampliando o impacto socioeconômico de suas soluções. Destacam-se iniciativas voltadas à automação industrial, ao domínio de insumos críticos, ao desenvolvimento de plantas industriais estratégicas e à consolidação de competências nacionais em sistemas complexos, especialmente no campo do C4ISR.

A atuação da IMBEL® como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) reforça seu papel na promoção da segurança e defesa, no estímulo ao desenvolvimento econômico e na geração de conhecimento, por meio da articulação com universidades, centros de pesquisa e parceiros estratégicos, no modelo do tríplice hélice.




# Propriedade Intelectual e Ativos Estratégicos

A gestão da propriedade intelectual foi fortalecida como instrumento essencial para a proteção do conhecimento e a geração de valor institucional. Em 2025, a IMBEL® ampliou seu portfólio de ativos, abrangendo patentes de invenção, modelos de utilidade, desenhos industriais e marcas, assegurando a exclusividade tecnológica, mitigando riscos e consolidando vantagens competitivas.

A evolução dos ativos demonstra a maturidade do sistema de inovação da Empresa, refletindo a capacidade de transformar conhecimento em soluções tecnológicas protegidas e com potencial de aplicação estratégica e comercial.

# Ambiente de Inovação e Parcerias

A IMBEL® intensificou sua inserção nos ecossistemas de inovação, com destaque para a atuação do Escritório de Santa Rita do Sapucaí (ESRS), que se consolidou como polo de articulação tecnológica, prospecção de parcerias e desenvolvimento de soluções de alta complexidade.

Adicionalmente, a atuação conjunta com fundações de apoio possibilitou maior flexibilidade na gestão de projetos de PD&I, ampliando possibilidades de captação de recursos, a execução de pesquisas e a integração com instituições científicas e tecnológicas, em conformidade com o marco legal de ciência, tecnologia e inovação.

**Projetos Estratégicos de PD&I**

No exercício, foram desenvolvidos projetos relevantes em todos os eixos de inovação, com destaque para:

- Desenvolvimento de soluções em munições de artilharia, morteiros e sistemas de propulsão;
- Pesquisa e produção de insumos críticos no segmento de explosivos e propelentes;
- Desenvolvimento de armamentos e sistemas modulares de alta performance;
- Avanços em sistemas C4ISR, com foco em comunicações seguras e interoperabilidade;
- Implementação de processos industriais e tecnologias voltadas à ampliação da capacidade produtiva e à modernização fabril.

Essas iniciativas contribuem diretamente para o fortalecimento da autonomia tecnológica nacional e para a capacidade de resposta às demandas das Forças Armadas.

## EIXOS

- **Munição**
- **Explosivos e Propelentes**
- **Armamento**
- **C4ISR** (C2, Comunicações, Computação, Inteligência, Vigilância e Reconhecimento)
- **Desafios, Gestão e Sustentabilidade**

## FOCOS DE ATUAÇÃO

- Posicionamento em Tecnologia Crítica (Garantir o Domínio).
- Atuação e Relevância Nacional (Fortalecer a Indústria).
- Autonomia Estratégica e Exclusividade (Diferencial de Mercado).
- Segurança e Confiabilidade (Gestão de Riscos).

## VISÃO GERAL DE RESULTADOS

- Poder de Impacto de Mercado (Competitividade).
- Garantia de Ciclo de Vida do Produto (Pós-venda e Suporte)
- Fortalecimento da Capacidade da Empresa.
- Desenvolvimento Sustentável da Indústria de Defesa.
- Retorno de Valor e Engajamento (Pessoas e *Stakeholders*).

**A inovação serve para aumentar a competitividade da nossa empresa no mercado, garantido um diferencial e nos preparando para o futuro e os desafios que virão.**

# Resultados Institucionais de Destaques




Entre os principais resultados de 2025, destacam-se:

- **Ampliação da capacidade produtiva com a implantação de novas plantas industriais;**
- **Desenvolvimento e entrega de protótipos e lotes piloto de produtos estratégicos;**
- **Participação em operações, testes e avaliações junto ao Exército Brasileiro;**
- **Presença em eventos nacionais e internacionais de defesa, promovendo soluções inovadoras;**
- **Avanços na nacionalização de tecnologias e redução da dependência externa;**
- **Aumento de Faturamento;**
- **Maior participação e inserção no ecossistema de Inovação.**

# Fábrica da Estrela

O ano de 2025 marcou um ciclo estratégico de transformação para a Fábrica da Estrela. Através de um intenso trabalho de revitalização na unidade de RDX, unimos modernização tecnológica e melhoria infraestrutura.

Somado a isso, a substituição de componentes vitais elevou nossos padrões de segurança e precisão técnica. Essas intervenções não apenas trouxeram mais agilidade ao cotidiano fabril, mas expandiram nossa capacidade produtiva de forma sustentável, com melhoria do processo produtivo. O resultado desse investimento em eficiência e no empenho de nossa equipe foi o maior faturamento já registrado na história da fábrica da estrela.



Represa



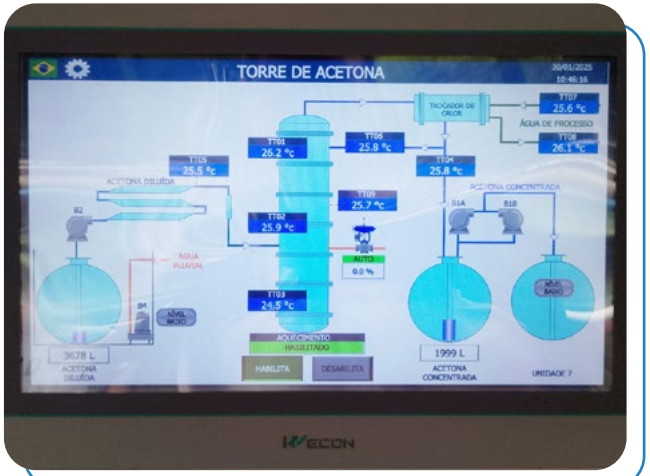
Painel de controle da torre de acetona do RDX



Casa de bombas



Reservatórios




Tela do Painel de controle da torre de acetona do RDX

# Fábrica Itajubá

A Gerência de Inovação (GINOVA), consolidou um importante avanço na estratégia de modernização e fortalecimento tecnológico da IMBEL®. O novo espaço foi estruturado para impulsionar atividades de pesquisa, desenvolvimento e aprimoramento de produtos de defesa, reforçando o compromisso da Unidade com a inovação e a excelência industrial, contribuindo diretamente para o aumento da eficiência operacional, da segurança e da autonomia estratégica do País, em consonância com os objetivos institucionais da IMBEL®.

A iniciativa, marcada por significativa representatividade institucional, simboliza também a retomada da vocação histórica do local, que anteriormente abrigou a Escola Industrial responsável pela formação de mão de obra qualificada para o setor fabril.












# Rede Elétrica Piquete - Itajubá

Em junho, a IMBEL® realizou, com êxito, a operação de substituição das comportas da represa da Rede Elétrica Piquete-Itajubá (REPI), contando com a atuação integrada de equipes da Fábrica de Itajubá (FI), da REPI e o apoio do 4º Batalhão de Engenharia de Combate. A iniciativa evidenciou elevado nível de coordenação técnica e capacidade operacional, em uma atividade de alta complexidade executada com segurança e precisão.

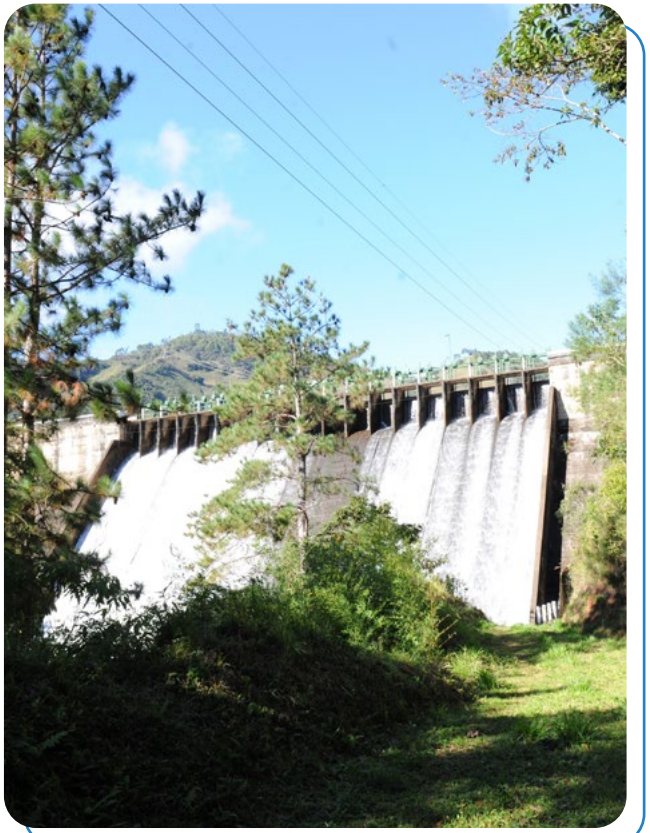
A REPI desempenha papel estratégico ao fornecer energia limpa para as Unidades de Produção da IMBEL®, por meio do mercado livre de energia, contribuindo diretamente para a sustentabilidade institucional e alinhamento às práticas ambientais contemporâneas. Nesse contexto, a modernização das comportas reforça a confiabilidade do sistema, assegurando maior estabilidade energética e continuidade operacional.

A adoção de materiais de maior durabilidade e resistência elevou o padrão de qualidade da estrutura, reduzindo a necessidade de manutenções futuras e ampliando a vida útil dos ativos. Destaca-se, ainda, que a operação foi concluída sem intercorrências e antes do prazo previsto, refletindo eficiência na gestão, otimização de recursos e compromisso com a excelência.









# Fábrica Juíz de Fora

A Fábrica de Juiz de Fora marcou um avanço estratégico com o início da Nova Planta de Carregamento (NPC), elevando significativamente o nível de modernização industrial da IMBEL®. A nova estrutura foi concebida para ampliar a capacidade produtiva e incorporar tecnologias avançadas ao processo de carregamento de munições, alinhando-se às demandas contemporâneas do setor de defesa.

O empreendimento representa um salto qualitativo e tecnológico, ao possibilitar não apenas ganhos expressivos em produtividade, qualidade e segurança, mas também o domínio de tecnologias fabris antes restritas a um número limitado de atores internacionais. Com isso, a IMBEL® passa a deter maior autonomia na produção de munições de diferentes calibres e aplicações, incluindo soluções de maior complexidade tecnológica.

Além do fortalecimento da capacidade operacional, a NPC contribui para a nacionalização de equipamentos, o desenvolvimento de fornecedores da Base Industrial de Defesa e a otimização de custos, consolidando a FJF como vetor relevante de inovação, eficiência e soberania tecnológica no âmbito da Empresa.

A NPC é considerada a maior entrega de investimentos da IMBEL® no Século XXI. Isso significa uma virada de chave, um aumento de 1.000% da capacidade de produção anterior.












# Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica

O ano de 2025 consolidou-se como um marco histórico para a Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE), reafirmando seu papel estratégico na vanguarda da tecnologia militar brasileira. Através de um crescimento robusto na área de Comando e Controle (C2), a unidade da IMBEL® elevou substancialmente a capacidade de combate da Força Terrestre, garantindo avanços cruciais para a soberania nacional.

Um dos pilares desse sucesso foi a entrega de Rádios Transceptor Veicular VHF TRC-1193, o Rádio Mallet, vinculado ao TED 23-EME-017-01. Este equipamento, de tecnologia 100% nacional, assegura comunicações seguras com salto de frequência e criptografia, permitindo que o Exército Brasileiro opere com total autonomia tecnológica frente a sistemas estrangeiros.

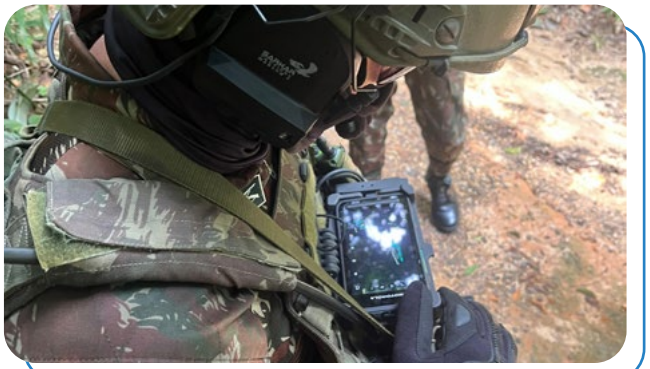
A expansão do Sistema Combatente Brasileiro (COBRA), sob o TED 23-EME-012-01, também foi um diferencial em 2025. Com instalações e treinamentos realizados em organizações militares em diferentes biomas brasileiros, como o 71º BI Mtz (Pernambuco), o 11º RCMec (Ponta Porã) e o 27º BI Pqdt (Rio de Janeiro), a FMCE proveu ao soldado individual uma consciência situacional sem precedentes, integrando dados e monitoramento em tempo real, o Sistema COBRA transforma cada combatente em um nó inteligente da rede de comando.

Além disso, a FMCE demonstrou excelência na artilharia com a instalação final do Sistema Digitalizado de Artilharia de Campanha (SISDAC) no 5º GAC AP, fruto do TED 24-EME-016-00. Baseado no Sistema Gênesis, o SISDAC conferiu maior precisão e rapidez no desencadeamento de fogos das viaturas M109A5+BR, comprovando sua eficácia em testes com tiro real.

Ao longo de 2025, a FMCE não apenas entregou produtos de alta complexidade, mas também fortaleceu a Soberania Nacional, tanto por seus feitos quanto pelo reforço da Base Industrial de Defesa. Ao dominar ciclos completos de desenvolvimento e manutenção, a fábrica assegura que o Brasil possua os meios necessários para proteger seu território com inteligência, agilidade e, acima de tudo, independência tecnológica.









IMBEL® - Capacidades que geram Poder de Combate

# Fábrica Presidente Vargas

No exercício, foram conduzidas importantes ações voltadas à segurança dos trabalhadores, mas especificamente na adequação das instalações industriais e administrativas às exigências de segurança contra incêndio e pânico, no contexto do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB).

As iniciativas contemplaram a modernização e implantação de novos sistemas essenciais de segurança, incluindo rede de hidrantes, sistema de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), sistemas de alarme de incêndio, monitoramento por câmeras, adequações de guarda-corpo e corrimão, além de serviços de supervisão técnica de obras.

Adicionalmente, foi iniciada nova etapa de investimentos voltada à modernização das instalações elétricas e dos sistemas de iluminação de emergência, fortalecendo as condições de segurança operacional e conformidade normativa das instalações..

No âmbito da gestão ambiental e de modernização industrial, foram desenvolvidas ações estratégicas relacionadas ao tratamento de efluentes e à melhoria dos processos produtivos, com foco na eficiência operacional, sustentabilidade e mitigação de impactos ambientais.

As iniciativas abrangem melhorias em sistemas industriais, redução e reaproveitamento de efluentes, implantação de estruturas de armazenamento de líquidos e gases inflamáveis, além da execução de projetos para construção e comissionamento de estações físico-químicas e redes de efluentes.

Os investimentos contribuem para o fortalecimento da infraestrutura industrial, o atendimento às exigências legais e ambientais e a ampliação da segurança e sustentabilidade das operações.













# 4

# COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

# COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

## Órgão Estatutários

Em 2025, a IMBEL® avançou significativamente na consolidação de sua governança corporativa, reforçando os mecanismos de monitoramento e controle do desempenho institucional, com foco em resultados, integridade e sustentabilidade. Durante o período, o Conselho de Administração, apoiado por comitês especializados, pelo Conselho Fiscal e por órgãos de controle, conduziu a revisão e aprovação de estratégias, planos de negócios e políticas institucionais, assegurando alinhamento com as normas legais, regulatórias e estratégicas da empresa.

Nesse contexto, a Empresa dispõe de instâncias de assessoramento e controle que atuam de forma integrada e sistêmica, com destaque para as áreas de assessoramento jurídico, auditoria interna, conformidade (compliance), gestão de riscos e controles internos.

A IMBEL® adota um modelo de governança e gestão alinhado às melhores práticas aplicáveis às empresas estatais federais, em conformidade com a Lei nº 13.303/2016 e demais normativos correlatos, com vistas à geração de valor público, à sustentabilidade institucional e ao cumprimento de sua missão estratégica no âmbito da Base Industrial de Defesa.

A estrutura de governança da Empresa é composta por instâncias deliberativas, de supervisão e executivas, organizadas de forma a assegurar a adequada segregação de funções e a efetividade do processo decisório.

- **O Conselho de Administração exerce papel central na definição das diretrizes estratégicas, aprovação de planos institucionais e supervisão da atuação da Diretoria Executiva.**
- **O Conselho Fiscal, por sua vez, atua na fiscalização independente dos atos de gestão, com foco na integridade das informações contábeis, financeiras e patrimoniais.**
- **À Diretoria Executiva compete a condução da gestão estratégica e operacional da Empresa, sendo responsável pela implementação das diretrizes aprovadas, pela execução dos planos e pelo alcance dos resultados institucionais.**

No exercício de 2025, tais instâncias desempenharam papel relevante no suporte à Diretoria Executiva e aos Conselhos de Administração e Fiscal, por meio da emissão de pareceres técnicos, manifestações especializadas, análises preventivas e acompanhamento de processos administrativos estratégicos.

Adicionalmente, foram intensificadas as ações voltadas à identificação, avaliação e monitoramento de riscos corporativos, bem como à apuração de eventuais irregularidades, em conformidade com os princípios do devido processo legal e das boas práticas de governança. Tais iniciativas contribuíram para o aumento do nível de maturidade institucional em gestão de riscos, integridade e controles internos.

A IMBEL® também avançou na disseminação e internalização de boas práticas de governança e integridade, por meio da realização de ações de capacitação, do aprimoramento e consolidação de normativos internos e do fortalecimento da articulação institucional com órgãos e entidades da administração pública federal, bem como com instituições vinculadas ao setor de defesa.

O Conselho Fiscal desempenhou papel ativo na supervisão das decisões da administração, revisando a execução de planos, aprovando indicadores de desempenho e assegurando a conformidade legal e normativa da empresa. Destaca-se a recondução, indicação e aprovação do presidente, garantindo que o órgão mantivesse sua função de fiscalização independente, como previsto na legislação aplicável e no Estatuto Social da IMBEL®.

O fluxo de governança da IMBEL® está estruturado de modo que as decisões estratégicas sejam definidas no nível do Conselho de Administração, desdobradas pela Diretoria Executiva em planos, programas e ações, e executadas pelas áreas responsáveis, com acompanhamento sistemático de resultados e retroalimentação das instâncias superiores. Esse fluxo assegura coerência entre formulação estratégica, execução e monitoramento, fortalecendo a capacidade de resposta institucional e a geração de valor público.

Ressalta-se que os Órgãos Estatutários da IMBEL® contam com o suporte especializado de uma assessoria dedicada, responsável por assegurar o adequado funcionamento de suas atividades. Essa estrutura de apoio contribui para a organização dos processos, a fluidez das deliberações e a segurança das decisões, oferecendo suporte técnico e documental essencial para o desempenho eficiente e integrado de todos os órgãos estatutários.

Por fim, a governança da IMBEL® demonstrou alinhamento com a estratégia organizacional, refletido na reestruturação da área comercial, na ampliação da atuação em mercados externos, na implementação de instrumentos de monitoramento contínuo de resultados e na consolidação de práticas de compliance e integridade em toda a empresa. A coordenação entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, os comitês especializados e o Conselho Fiscal asseguraram que decisões estratégicas fossem tomadas de forma fundamentada, eficiente e transparente. Portanto, o ano de 2025 marcou um período de maturidade e fortalecimento institucional para a IMBEL®. A atuação integrada do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos comitês especializados permitiu avanços significativos na governança, na transparência, na conformidade normativa e na gestão estratégica. A empresa demonstrou capacidade de planejar, executar e monitorar suas atividades de forma estruturada, mitigando riscos e promovendo a ética e a integridade em todos os níveis.

# Órgãos Estatutários

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 2025

**Presidente do Conselho**
(Comando do Exército)

Achilles **Furlan** Neto



**Atual Presidente do Conselho**
(Comando do Exército)

**Hertz** Pires do Nascimento



**Conselheiro Nato**
(Presidente da IMBEL®)

Ricardo Rodrigues **Canhaci**



**Conselheiro**
(Rep dos Emp da IMBEL®)

Benedito Raimundo **Venâncio**



**Conselheiro**
(Ministério da Defesa)

**Ricardo** de Mello Araújo



**Conselheiro**
(Ministério da Defesa)

Eduardo Cesar **Pasa**



**Conselheiro**
(Ministério da Fazenda)

**Quênio** Cerqueira de França



**Atual Conselheira**
(Ministério da Fazenda)

**Fernanda** Garcia Machado



**Conselheiro**
(Min. da Gestão e Inovação)

**Rodrigo** Estrela de Carvalho



# DIRETORIA EXECUTIVA 2025

### Diretor-Presidente

Ricardo Rodrigues **Canhaci**



### Vice-Presidente

João **Denison** Maia Correia



### Diretor de Inovação

**Thiers** Lobo Ribeiro



### Diretor Administrativo-Financeiro

Márcio **Gabriel** Ribeiro



### Diretor Industrial

André Luiz de **Assis** Miranda



### Diretor Comercial

Eduardo Rangel de **Carvalho**



# Composição dos Órgãos Estatutários

| ÓRGÃO | TITULAR | CARGO | PERÍODO DE ATUAÇÃO EM 2025 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | Achilles **Furlan** Neto | Presidente do Conselho | | | | | | | | | | | | |
| | **Hertz** Pires do Nascimento | Presidente do Conselho | | | | | | | | | | | | |
| | Ricardo Rodrigues **Canhaci** | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Rodrigo** Estrela de Carvalho | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | Benedito Raimundo **Venâncio** | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Ricardo** de Mello Araújo | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | Eduardo Cesar **Pasa** | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Quênio** Cerqueira de França | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Fernanda** Garcia Machado | Conselheira | | | | | | | | | | | | |
| CONSELHO DE FISCAL | Márcio **Cordeiro** Freire | Presidente do Conselho | | | | | | | | | | | | |
| | Newton **Nedilande** Rodrigues Lima | Conselheiro Suplente | | | | | | | | | | | | |
| | **Rodrigo** Tavares Ferreira | Conselheiro Suplente | | | | | | | | | | | | |
| | **José Roberto** Martins Ribeiro | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Juliana** Ribeiro Larenas | Conselheira Suplente | | | | | | | | | | | | |
| | **Henrique** Alves Santos | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Fabrício** Stobienia de Lima | Conselheiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Leandro** Moreira Souto | Conselheiro Suplente | | | | | | | | | | | | |
| | **Thayssa** Mendes Tavares Pena | Conselheiro Suplente | | | | | | | | | | | | |
| COMITÊ DE AUDITORIA | **Ricardo** de Mello Araújo | Presidente do Comitê | | | | | | | | | | | | |
| | **Fabíola** Viana Falcão | Membro | | | | | | | | | | | | |
| | **Ademir** Ribeiro Silva | Membro | | | | | | | | | | | | |
| COMITÊ DE PESSOAS,ELEGIBILIDADE, SUCESSÃO E REMUNERAÇÃO | **Ricardo** de Mello Araújo | Presidente do Comitê | | | | | | | | | | | | |
| | **Fabíola** Viana Falcão | Membro | | | | | | | | | | | | |
| | Eduardo Cesar **Pasa** | Membro | | | | | | | | | | | | |
| DIRETORIA EXECUTIVA | Ricardo Rodrigues **Canhaci** | Presidente da IMBEL® | | | | | | | | | | | | |
| | João **Denison** Maia Correia | Vice-Presidente Executivo | | | | | | | | | | | | |
| | Marcio **Gabriel** Ribeiro | Diretor Administrativo Financeiro | | | | | | | | | | | | |
| | **Thiers** Lobo Ribeiro | Diretor de Inovação | | | | | | | | | | | | |
| | André Luiz de **Assis** Miranda | Diretor Industrial | | | | | | | | | | | | |
| | Eduardo Rangel de **Carvalho** | Diretor Comercial | | | | | | | | | | | | |

# Unidade Interna de Governança e Órgãos colegiados



No último ano observou-se evolução na qualidade das análises estratégicas e financeiras, evidenciada pela aprovação do Plano de Auditoria Interna 2026 (PAINT), do Plano de Negócios 2026 e da Estratégia de Longo Prazo 2023/2027. Esses instrumentos incorporaram indicadores estratégicos, avaliação de riscos, aspectos de ESG, sustentabilidade e percepção de stakeholders, promovendo maior robustez na justificativa dos resultados e na identificação de desvios.

O fortalecimento da transparência e da prestação de contas também se destacou. A aprovação de políticas essenciais, incluindo a Política de Segurança da Informação e Comunicação, a Política de Prevenção do Uso de Álcool e Substâncias, e o Programa Corporativo de Integridade e Compliance, consolidou o compromisso da IMBEL® com ética, conformidade normativa e boas práticas de governança. O acompanhamento das ações e recomendações do Comitê de Auditoria, do Comitê de Governança, Riscos e Controles e da Corregedoria reforçou a integridade dos processos internos e a mitigação de riscos institucionais.

No campo da gestão de pessoas, o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração contribuiu para a avaliação de elegibilidade e recondução de membros do Conselho Fiscal, além de assegurar a participação adequada do Conselheiro Representante dos Empregados durante o período eleitoral, fortalecendo os princípios de participação democrática e transparência.

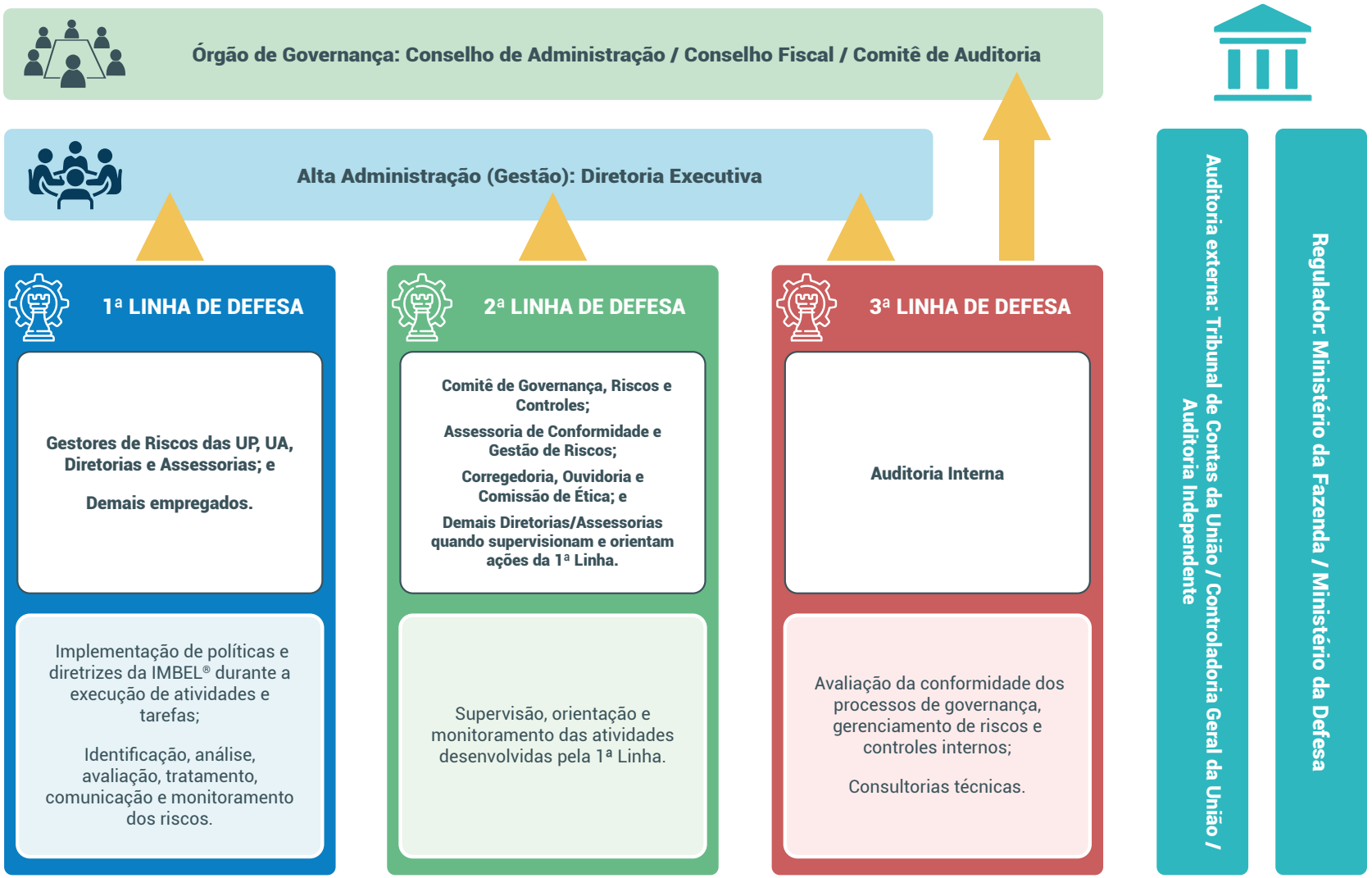
Finalmente, as iniciativas de transparência ativa foram aprimoradas, com destaque para a qualidade e disponibilidade das informações públicas, reforçando a conformidade com normas do Tribunal de Contas da União e de órgãos de controle, como a Secretaria do Tesouro Nacional, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais e a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Esses esforços consolidam a IMBEL® como uma empresa comprometida com a sustentabilidade institucional, a governança orientada a resultados e a excelência na gestão pública.

Assim sendo, a consolidação de práticas de governança orientadas a resultados, a IMBEL® posiciona-se de maneira sólida para enfrentar os desafios futuros, garantindo a continuidade de suas operações, a evolução de sua cadeia de valor e o cumprimento de seu papel institucional junto ao Ministério da Defesa e à sociedade.

# Estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos

O Sistema de Gestão de Riscos da IMBEL® é constituído por gestores dos diversos níveis hierárquicos, demais agentes da administração e setores da IMBEL®, bem como é formado por três linhas de defesa que definem responsabilidades, que operam simultaneamente, dentro do ambiente de controle interno.

O modelo das três linhas ajuda a garantir a melhoria contínua do gerenciamento de riscos, integridade, conformidade e controles internos, bem como estabelece responsabilidades a todos os integrantes/setores da IMBEL®.




Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41 (IIA Brasil)

A Gestão de Riscos da IMBEL® tem por finalidade propiciar o adequado gerenciamento dos riscos e a exploração das oportunidades, tendo como foco a otimização do desempenho e a entrega de resultados à sociedade.

A Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos da IMBEL® é o instrumento que estrutura a empresa, de modo que todos os setores da organização tenham responsabilidades específicas na Gestão de Riscos e atuem de forma integrada. Dessa forma a empresa atua de forma preventiva e proativa, baseada em ciclos contínuos de análise de ambiente, fixação de objetivos, identificação, avaliação e tratamento de riscos, assistidos por atividades de controle e monitoramento sistemático.

O Plano Corporativo de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Interno, por sua vez, norteia as ações estratégicas da empresa a partir das diretrizes da Presidência com vistas a desenvolver a Gestão consolidar a atuação pautada nos princípios de integridade e ética que regem a administração pública.

O Programa Corporativo de Integridade e Compliance e o Código de Conduta Ética da IMBEL® são ferramentas fundamentais que contribuem diretamente para a gestão de riscos, atuando na identificação, prevenção, detecção e mitigação de desvios, fraudes e corrupção. Eles transformam o compliance de uma obrigação legal em uma cultura organizacional que protege a empresa de danos reputacionais e financeiros.

Para garantir a precisão e a tempestividade das informações, a Empresa utiliza um Sistema Corporativo informatizado, desenvolvido internamente, essa plataforma digital permite o gerenciamento centralizado de riscos e controles, provendo suporte tecnológico essencial ao processo decisório em todos os níveis de gestão.

Ao longo de 2025, a IMBEL® intensificou o monitoramento de seus riscos estratégicos e outros relevantes que geram valor em curto, médio e longo prazo, priorizando a proteção dos Objetivos Estratégicos que sustentam a missão de desenvolver, fortalecer e manter as capacidades estratégicas para a Defesa Nacional.

O quadro, a seguir, apresenta as principais áreas dos Riscos Estratégicos da IMBEL®, os principais fatores de riscos e a identificação de oportunidades.

| PRINCIPAIS ÁREAS DOS RISCOS ESTRATÉGICOS IMBEL® | PRINCIPAIS FATORES DE RISCOS | OPORTUNIDADES |
|---|---|---|
| **Industrial** | **Fontes Externas:**<br>• Limitação Orçamentária-Financeira<br>• Mudanças Regulatórias<br>• Questões Socioambientais e Mudanças Climáticas<br>• Evolução Tecnológica Acelerada<br>• Dificuldade de Obtenção de Insumos Críticos<br>**Fontes Internas:**<br>• Limitação Remuneratória<br>• Envelhecimento da força de Trabalho<br>• Máquinas e equipamentos próximos ao fim da vida útil econômica. | • Modernização do parque fabril;<br>• Melhoria da Infraestrutura Industrial;<br>• Melhoria nos processos. |
| **Intelectual (Talentos)** | | • Ser destaque nos programas de qualidade de vida no trabalho;<br>• Reter talentos;<br>• Incremento da relação com o EB na disponibilização de Militares para IMBEL®. |
| **Mercado** | | • Desenvolvimento de novos Produtos Estratégicos de Defesa - PRODE de interesse do Exército Brasileiro - EB;<br>• Incremento das relações com os mercados alvo;<br>• Aperfeiçoamento do portfólio de produtos;<br>• Realização de novas parcerias. |
| **Orçamentária** | | • Incremento da relação com o EB na disponibilização de recursos orçamentários discricionários e de investimento para desenvolvimento da IMBEL®. |
| **Inovação** | | • Otimizar a aplicação de recursos na área de Inovação Tecnológica.<br>• Aumento da Captação de Recursos Extraorçamentários para Inovação Tecnológica. |

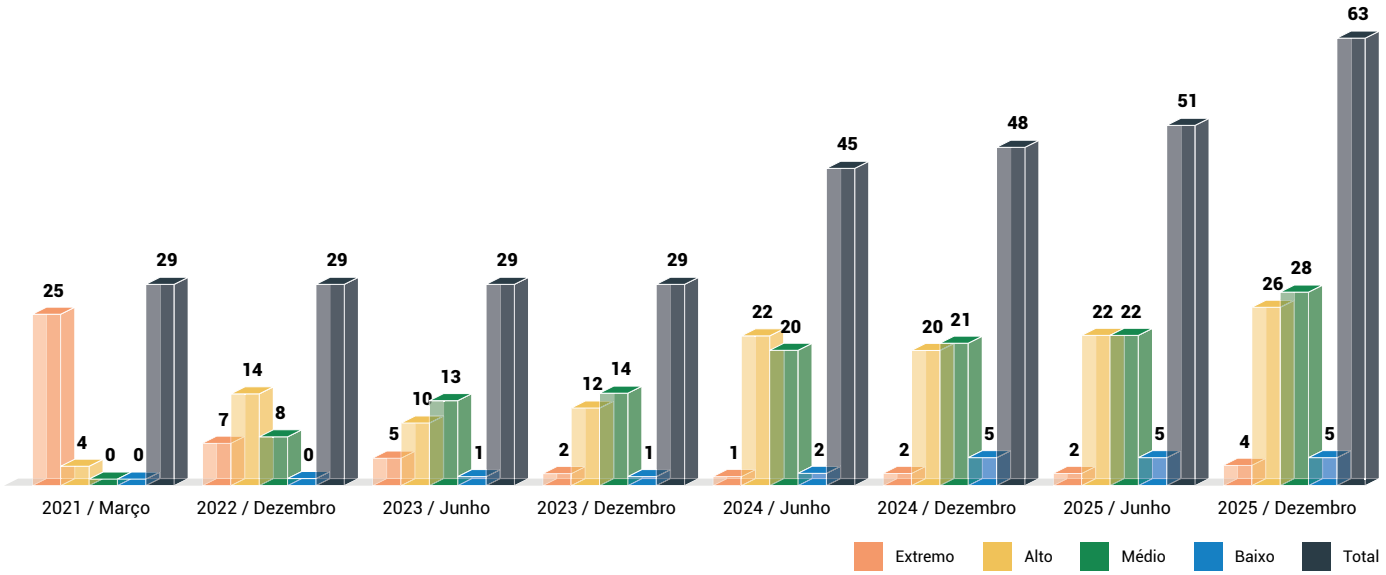
**Obs.:** Informações acerca da especificidade dos Riscos Estratégicos, bem como das circunstâncias de ocorrência destes encontram respaldo legal de sigilo empresarial, conforme estabelece o Decreto nº 7.724/12, art. 5º, § 2º. Estas informações encontram-se detalhadas em relatórios internos da Área de Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno da IMBEL®.

Nesse contexto, a IMBEL® monitorou sistematicamente 63 riscos relevantes. Fruto das ações de mitigação implementadas pelos gestores até dezembro de 2025, observou-se que 52,38% desses riscos encontram-se dentro do 'apetite ao risco' estabelecido pela Empresa. Isso significa que mais da metade dos riscos identificados já operam em níveis considerados aceitáveis (baixo ou médio), proporcionando segurança razoável para o alcance dos objetivos institucionais e para a continuidade dos negócios.

No último semestre, o trabalho desenvolvido pelos diversos gestores possibilitou a redução do nível de 4 riscos, sendo que: dois após a redução foram enquadrados dentro do apetite da empresa; um manteve-se dentro do apetite; e apenas um, apesar da diminuição, permaneceu fora do apetite.

Destaca-se que no período considerado, esta Área passou a monitorar 13 novos riscos (destes cindo oriundos de desmembramentos de riscos preexistentes). Na avaliação destes riscos, três receberam a classificação Extremo e cinco foram considerados como nível Alto. Esse incremento de oito riscos fora do apetite contribuiu significativamente para o resultado abaixo da meta de 60%.

O gráfico, a seguir, mostra o histórico da quantidade de riscos estratégicos e outros relevantes monitorados pela Área de Integridade e Gestão de Riscos da IMBEL®, no período de 2021 a 2025, bem como apresenta o comportamento do nível dos riscos.




**Obs.:** Os critérios de análise da probabilidade e do impacto que determinam o nível do risco, bem como a Matriz de Riscos estão definidos na Metodologia de Gestão de Riscos da Empresa.

A atuação da IMBEL® no tratamento preventivo de Riscos Críticos em áreas industriais e administrativas sensíveis - como Orçamentário-Financeira, Produção, Aquisições, Gestão de Pessoal, Segurança do Trabalho, Ambiental, Jurídica e Segurança da Informação - reflete-se diretamente na proteção dos Objetivos Estratégicos da empresa. Esse gerenciamento integrado garante que a identificação e correção de falhas nos processos internos contribua para a manutenção das capacidades da empresa.

Cabe ressaltar que, no decorrer de 2025, apesar parte das ações para mitigação dos riscos necessitarem de elevados recursos, a IMBEL® conseguiu gerenciar e realizar ações menos onerosas que contribuíram para a redução dos níveis desses riscos.

Esse esforço mostrou maturidade e resiliência da empresa em face de cenários adversos, consolidando uma perspectiva favorável para a sustentabilidade da Empresa e para a segurança de suas operações nos anos subsequentes.



# Controles Internos

Os controles internos da IMBEL® são estruturados com o objetivo de assegurar a conformidade dos processos, a confiabilidade das informações e a salvaguarda dos ativos institucionais. Estes são integrados à gestão de riscos e aos demais mecanismos de governança, fortalecendo a eficiência operacional e a mitigação de riscos institucionais.

A estrutura de controle opera sob a supervisão da Área de Integridade, Gestão de Riscos e Controle Interno (IRC), que atua como segunda linha de defesa, e da Auditoria Interna (AI), como terceira linha, promovendo a disseminação da cultura de riscos em todos os níveis hierárquicos, padronizando as diretrizes de governança, apoiando as unidades operacionais e assegurando que o tratamento de ameaças críticas seja uma prioridade estratégica. Essa integração sistêmica garante que todas as atividades da Empresa permaneçam rigorosamente alinhadas aos princípios constitucionais da administração pública e aos preceitos da legislação aplicável às estatais, protege a imagem institucional e confere maior segurança jurídica aos processos decisórios da alta administração.

Durante o ano de 2025, o foco das atividades de controle recaiu sobre o monitoramento proativo de riscos que pudessem impactar a sustentabilidade financeira, com vigilância especial sobre as áreas orçamentária, industrial, ambiental, segurança do trabalho e jurídica. Observou-se o fortalecimento dos mecanismos de controle, com a adoção de práticas voltadas à padronização de procedimentos, à melhoria dos fluxos de trabalho e o aprimoramento do ambiente de controle. A Empresa intensificou o uso de ferramentas tecnológicas, como o Módulo de Controle Interno do SIMBEL (MCI), que permitiu o monitoramento em tempo real das recomendações de Órgãos de Controle Interno e Externo e a correção tempestiva de possíveis inconsistências.

Em síntese, tais avanços foram fundamentais para consolidar a transição organizacional, superando lacunas administrativas e elevando o nível de maturidade gerencial da organização. O amadurecimento gradativo dos controles internos reflete o compromisso inabalável da IMBEL® com a integridade, a ética e a excelência na gestão pública.

# Gestão da Integridade e Conformidade

A gestão da integridade, ética e conformidade na IMBEL® compreende o conjunto de mecanismos institucionais destinados à promoção de padrões de conduta alinhados aos princípios da Administração Pública, à prevenção de irregularidades e à garantia da aderência às normas legais e regulamentares aplicáveis.

No exercício, foram desenvolvidas ações voltadas ao fortalecimento da cultura ética organizacional, incluindo a disseminação de valores institucionais, a orientação de condutas e o incentivo à observância do Código de Ética e das normas internas.

No âmbito da integridade, destacam-se iniciativas direcionadas à prevenção de desvios, ao tratamento de riscos relacionados à integridade e ao fortalecimento dos mecanismos de controle, em articulação com a gestão de riscos e os controles internos.

Quanto à conformidade, a atuação concentrou-se na verificação da aderência dos processos organizacionais às normas legais, regulatórias e internas, contribuindo para o aumento da confiabilidade das informações e para a mitigação de riscos institucionais.

A integração entre ética, integridade e conformidade fortalece a governança organizacional, promovendo maior transparência, controle e alinhamento às boas práticas da Administração Pública.

O Sistema de Integridade, Conformidade e Controle Interno da IMBEL® é constituído por gestores dos diversos níveis hierárquicos, dos mais variados setores da Empresa e adota o modelo de três linhas de defesa o qual define responsabilidades integrando a gestão de riscos e os controles internos em todos os níveis.

Nesse contexto, verifica-se que o processo de implementação de uma cultura de tomada de decisão baseada em dados (Data Driven), que possibilita a execução ordenada das atividades da organização de forma ética, econômica, eficiente e eficaz, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Do exposto, essa estratégia viabiliza ao controle interno analisar os processos, articular a resolubilidade dos apontamentos, acompanhar os resultados e encaminhar Relatórios de Providências à Governança da Empresa, assim agrega valor no curto prazo aos processos gerenciais e decisórios na medida em que eleva o grau de maturidade em Integridade e Compliance. Desta forma, ocorre a aderência aos pilares da prevenção, da detecção e da remediação, seja no âmbito administrativo, de industrialização e da governança corporativa.

**Administrativo:** Assegurem o suporte adequado aos processos de negócio e de governança. Estão relacionados à gestão dos recursos necessários para o desenvolvimento dos processos internos.

**Governança Corporativa:** São processos gerenciais ou de informação e decisão, ligados à estratégia que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas, bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados.

**Industrialização:** Referem-se à essência do funcionamento. Caracterizam a atividade fim e apoiam outros processos internos, gerando produtos/serviços para os clientes e demais *stakeholders*.

A IMBEL®, reafirmando seu compromisso com a ética pública, aprovou no ano de 2025 os seguintes atos normativos destinados à promoção de medidas corporativas de prevenção, detecção, remediação e responsabilização por fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios éticos:

- Programa Corporativo de Integridade e Compliance da IMBEL®, em 15 de dezembro de 2025; e

- Plano Corporativo de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos 2026/2027, em 16 de dezembro.

Com o objetivo de atestar a conformidade do Relatório de Gestão referente ao exercício de 2024, foi elaborado o Relatório de Conformidade nº 005/2024 – IRC, de 16/05/2025.

A avaliação foi conduzida com base nos normativos do Tribunal de Contas da União e em ferramenta de autoavaliação disponibilizada pelo próprio Tribunal, a qual estabelece critérios objetivos quanto ao conteúdo e à estrutura do Relatório de Gestão.

Ressalta-se que a análise contemplou, ainda, a verificação do cumprimento dos requisitos de transparência ativa, especialmente quanto à divulgação e publicação das informações exigidas.

Por oportuno, o Relatório supracitado está disponibilizado no site da Empresa em:

https://www.imbel.gov.br/transparencia/prestacao_de_contas/relatorio_de_gestao

Ainda, em atendimento à solicitação desse Comitê de Auditoria – COAUD e cumprindo o estabelecido no inciso XVII do art. 104 do Estatuto Social da IMBEL®, a IRC enviou o Ofício nº 242/2026/IRC-IMBEL®, de 10/02/26, Processo SEI nº 65251.000242/2026-34, com as informações sobre os Termos de Execuções Descentralizadas e Contrato/Parceiras realizados, até 31 de dezembro de 2025, com Partes Relacionadas, para conhecimento e monitoramento das transações.

Do anteriormente aludido, no ano de 2025 foram registrados 134 processos, de forma ampla, que resultaram em 284 demandas no MCI SIMBEL.

| | 1º Semestre | | 2º Semestre | |
|---|---|---|---|---|
| | Quantidade de Processos | Quantidade de demandas | Quantidade de Processos | Quantidade de demandas |
| **Tribunal de Contas da União - TCU** | 2 | 0 | 7 | 67 |
| **Controladoria Geral da União - CGU** | 1 | 4 | - | - |
| **Auditoria Interna - AI** | 4 | 26 | 5 | 18 |
| **Conselho Fiscal - CF** | 8 | 30 | 7 | 22 |
| **Comitê De Auditoria - COAUD** | 23 | 56 | 24 | 47 |
| **Conselho de Administração** | 7 | 0 | 6 | 0 |
| **Assembleia Geral** | 2 | 5 | 3 | 0 |
| **Diretoria Executiva** | 17 | 3 | 15 | 5 |
| **Comitê de Governança, Riscos e Controle - CGRC** | - | - | 1 | 0 |
| **(IG SEST)** | 2 | 45 | - | - |
| **TOTAL 2025** | **Processos: 134** | | **Demandas: 328** | |

**Obs.:** Informações acerca das auditorias conduzidas no exercício encontram respaldo legal de sigilo, conforme Lei 10.180/2001, art. 26, parágrafo 3º.

# Compromisso com a Ética

A Comissão de Ética da IMBEL® (CE/IMBEL®), instituída pela Portaria nº 230 - CE/IMBEL®, de 16 de julho de 2015, integra o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (SGEP) e tem como finalidade promover a conduta ética no âmbito da Empresa, por meio da orientação, aconselhamento e apuração de situações em desacordo com as normas éticas.

No exercício de 2025, sua atuação esteve alinhada ao pilar social, contribuindo para o fortalecimento do clima organizacional, a eficiência institucional e o cumprimento do papel social da IMBEL®, com ênfase na valorização das pessoas, na ética nas relações de trabalho e no relacionamento adequado com as partes interessadas.

Nesse contexto, a CE/IMBEL® desenvolveu ações de natureza consultiva, educativa e preventiva, com foco na disseminação do Código de Conduta Ética e Integridade da IMBEL®, por meio de palestras, campanhas e capacitações realizadas na Sede e nas Unidades de Produção.

Destaca-se, ainda, a realização de visitas institucionais às Unidades de Produção, com o propósito de promover o acolhimento dos empregados, compreender as realidades locais e reforçar o compromisso institucional com a construção de um ambiente ético, íntegro, transparente e respeitoso.

As ações implementadas contribuíram para ampliar o conhecimento dos empregados acerca do Código de Conduta Ética e Integridade, promovendo maior alinhamento entre práticas institucionais e valores organizacionais, bem como fortalecendo a confiança e a segurança na utilização dos canais institucionais.

No exercício de 2025, foram realizadas:

- **7 Campanhas de conscientização;**
- **1 Seminário;**
- **4 Palestras;**
- **4 Capacitações; e**
- **6 Participações em eventos institucionais.**

# Auditoria Interna



No exercício de 2025, a Auditoria Interna da Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®) desempenhou suas atividades com independência técnica e objetividade, vinculada ao Conselho de Administração, com foco na avaliação da adequação e da efetividade dos controles internos, da gestão de riscos e dos processos de governança corporativa. A atuação esteve alinhada ao Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT/2025) e fundamentada nas Normas Globais de Auditoria Interna do IIA (2024), na Instrução Normativa CGU nº 3/2017, no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (2017), bem como na Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais).

No período, foram previstas 124 atividades mensuráveis no âmbito do PAINT/2025, das quais 118 foram concluídas, resultando em índice de execução de 95,1%, sem a ocorrência de demandas extraordinárias que comprometessem o planejamento aprovado. As ações desenvolvidas contemplaram a realização de oito auditorias presenciais nas Unidades de Produção e uma auditoria na Unidade de Administração, além da emissão de seis pareceres técnicos, abrangendo temas relevantes à gestão corporativa.

No tocante ao monitoramento das recomendações, a Auditoria Interna manteve acompanhamento sistemático por meio do Módulo de Controle Interno do SIMBEL, tendo sido expedidas 44 recomendações no exercício, das quais 70,5% foram integralmente atendidas até o encerramento do período, permanecendo as demais em fase de implementação dentro dos prazos estabelecidos, sem pendências remanescentes de exercícios anteriores.

Os trabalhos realizados contribuíram para o fortalecimento da governança corporativa, o aprimoramento da gestão de riscos e a melhoria dos controles internos, com destaque para os temas de Meio Ambiente, Medicina e Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, Orçamento e Finanças, Licitações e Contratos, Patrimônio, Segurança Orgânica e Termos de Execução Descentralizada. As avaliações evidenciaram nível satisfatório de maturidade dos controles internos e a progressiva institucionalização das práticas de gestão de riscos nas unidades auditadas.

Adicionalmente, destaca-se a implementação do Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ), voltado ao aperfeiçoamento contínuo dos processos de auditoria, bem como o investimento na capacitação técnica da equipe, em consonância com o referencial profissional aplicável. Registra-se, por fim, que não foram identificadas limitações relevantes à execução do PAINT/2025, tendo sido assegurada a cooperação das unidades auditadas e a disponibilização tempestiva dos recursos necessários à realização dos trabalhos.

As atividades desenvolvidas no exercício geraram benefícios institucionais relevantes, ainda que não mensuráveis financeiramente, relacionados ao fortalecimento da conformidade, da integridade, da transparência e da eficiência administrativa, contribuindo para o aprimoramento contínuo da gestão e para o alcance dos objetivos estratégicos da IMBEL®.

# Atuação Correcional

A atuação correcional da IMBEL® constitui componente essencial do sistema de governança, voltado à apuração de irregularidades e à responsabilização administrativa, em conformidade com a legislação aplicável.

As atividades foram conduzidas com observância aos princípios do devido processo legal, assegurando a regularidade e a legitimidade dos procedimentos instaurados.

As ações contemplaram a análise de denúncias, a condução de processos apuratórios e o acompanhamento das medidas adotadas, contribuindo para o fortalecimento da integridade institucional e para a prevenção de desvios de conduta.

A Corregedoria da IMBEL® tem como atuação precípua a prevenção, materializada por meio de projetos e ações de caráter educativo, além da apuração de eventuais irregularidades disciplinares e administrativas praticadas no âmbito da Empresa, mediante a instauração e a condução de procedimentos correcionais.

No exercício, a Corregedoria conduziu suas atividades com base na análise técnica e criteriosa das demandas recebidas, destacando-se a emissão de 197 Juízos de Admissibilidade, dos quais 175 resultaram em arquivamento ou redirecionamento, evidenciando rigor na filtragem de demandas e prevenção de instaurações indevidas de procedimentos correcionais.

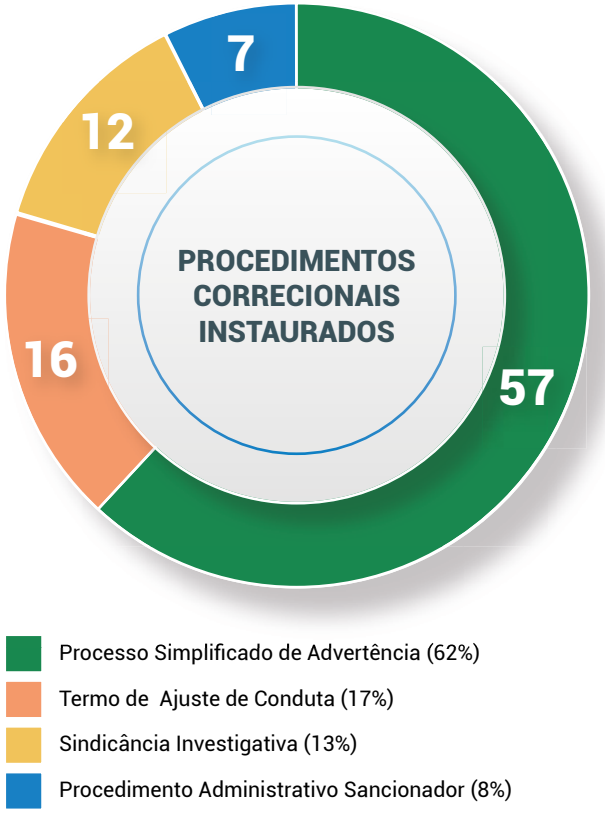
Foram instaurados 22 procedimentos correcionais, abrangendo instrumentos como Processo Simplificado de Advertência (PSA), Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), Sindicâncias e Procedimentos Administrativos Sancionadores, assegurando a observância dos princípios do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa.

Dos 92 processos julgados no período, 63 resultaram na aplicação de sanções disciplinares, com predominância de advertências, o que reforça o caráter pedagógico, preventivo e proporcional da atuação correcional.

Destaca-se, ainda, o aumento na utilização de instrumentos consensuais, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), evidenciando a priorização de soluções orientadas à correção de condutas e à prevenção de reincidências.

CRG

CORREGEDORIA **IMBEL**




A Corregedoria atuou de forma integrada e estratégica, assegurando a condução dos procedimentos correcionais dentro dos prazos legais e regulamentares, com acompanhamento sistemático por meio do sistema ePAD/CGU. Essa atuação garantiu maior rastreabilidade, transparência e segurança jurídica às decisões administrativas.

Paralelamente, houve o aprimoramento da gestão da informação correcional, com a organização e sistematização dos processos, assegurando o adequado tratamento dos dados, em conformidade com as diretrizes de sigilo e transparência.

A atuação não se limitou ao caráter apuratório, sendo intensificada a abordagem preventiva e orientativa, por meio de esclarecimentos a gestores e empregados sobre normas, deveres funcionais e boas práticas administrativas. Essa iniciativa contribuiu para a redução de riscos disciplinares e para o fortalecimento da cultura de integridade na Empresa.

Destaca-se, ainda, a atuação integrada com instâncias como Ouvidoria, Auditoria Interna e Comissão de Ética, promovendo o tratamento coordenado das demandas relacionadas à conduta funcional e o alinhamento das ações institucionais voltadas à integridade.

Como resultado, a atuação da Corregedoria em 2025 reforçou a integridade institucional, promoveu um ambiente organizacional mais ético e disciplinado e apoiou a tomada de decisão da alta administração. Para o exercício seguinte, os esforços estarão concentrados no fortalecimento das ações preventivas e educativas, na redução da reincidência de infrações disciplinares e no aprimoramento contínuo dos processos correcionais, com foco na elevação da maturidade institucional e no fortalecimento da governança corporativa da IMBEL®.

# Atuação Institucional da Advocacia Geral da IMBEL®

A atuação da Advocacia Geral da IMBEL® (AGI) e das Advocacias Regionais (ARI), presentes nas Unidades de Produção, tem como principal objetivo garantir que todas as ações da Empresa estejam de acordo com a lei, contribuindo para uma gestão segura, transparente e eficiente.

Esse trabalho é realizado em duas frentes principais. A primeira é a advocacia preventiva, que busca evitar problemas antes que eles aconteçam. Nessa atuação, a área jurídica analisa documentos como editais de licitação, concursos públicos, contratos e acordos, emitindo pareceres que ajudam a reduzir riscos, custos e possíveis conflitos.

A segunda frente é a advocacia contenciosa, responsável por defender os interesses da IMBEL® em processos judiciais e administrativos, em qualquer instância ou tribunal.

Além disso, a atuação da área jurídica inclui orientação e assessoria à Diretoria Executiva e às demais unidades da Empresa, esclarecendo dúvidas e apoiando a correta aplicação das leis. Esse trabalho contribui diretamente para decisões mais seguras e bem fundamentadas.

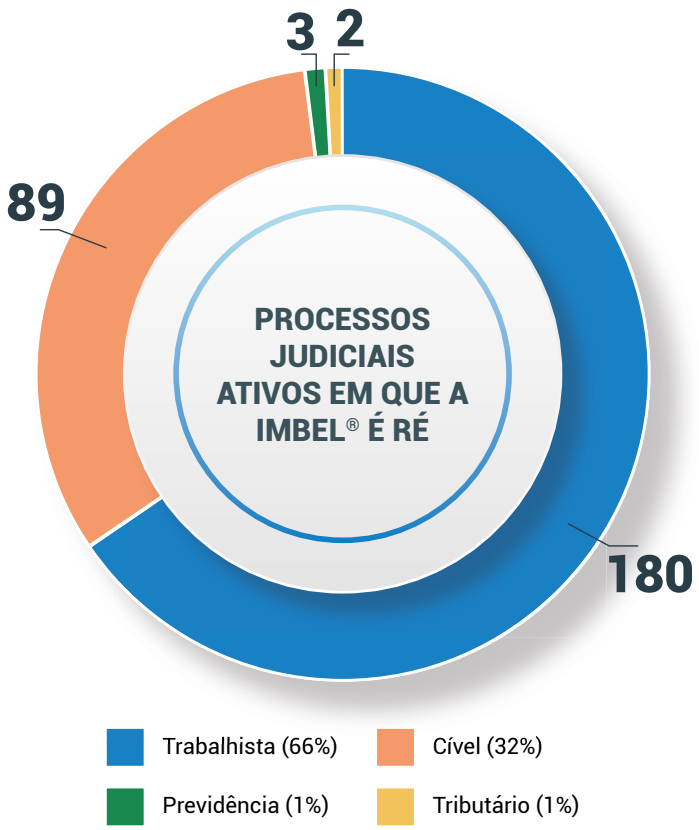
Em 2025, a AGI e as ARI mantiveram atuação ativa na análise de processos, emissão de pareceres e apoio às áreas internas, fortalecendo a segurança jurídica das atividades institucionais. Destaca-se também a atuação preventiva, com análise prévia de instrumentos jurídicos e participação em reuniões estratégicas, com foco na redução de riscos e na melhoria da qualidade das decisões.

A área jurídica atua de forma integrada à governança da IMBEL®, especialmente na gestão de riscos e na conformidade dos processos, garantindo maior regularidade e legitimidade às ações da Empresa.

Como parte desse esforço de aprimoramento contínuo, foram realizados seminários jurídicos nos últimos anos, com o objetivo de alinhar entendimentos e promover boas práticas jurídicas e administrativas no âmbito institucional.

Como resultado, a atuação da AGI e das ARI em 2025 contribuiu para a redução de riscos, o fortalecimento da segurança das decisões administrativas e o apoio à execução das ações estratégicas da IMBEL®, reforçando o compromisso com a conformidade e a boa governança.

Trata-se de contencioso de natureza trabalhista, cível, previdenciária e tributária, distribuídos conforme gráfico abaixo:




| Redução Contencioso Judicial | | |
|---|---|---|
| **Ano** | **Processos** | **%** |
| **2023** | 497 | |
| **2024** | 407 | **15%** |
| **2025** | 324 | **20%** |
| **2026** | 274 | **15%** |

No âmbito do passivo judicial da IMBEL®, verifica-se que o montante de R$ 23.219.140,28 refere-se a demandas de natureza trabalhista, representando aproximadamente 72% do passivo judicial total.

Desse valor, R$ 8.418.265,94 estão classificados como de probabilidade de perda provável, encontrando-se devidamente provisionados, com perspectiva de cumprimento e eventual desembolso a partir de 2026.

Adicionalmente, R$ 7.631.533,85 correspondem a processos com probabilidade de perda possível, os quais se encontram em tramitação nas instâncias superiores dos Tribunais, não havendo, até o momento, necessidade de constituição de provisão contábil.

Destaca-se, por fim, que o passivo judicial trabalhista representa cerca de 5,75% do capital social da IMBEL®, fixado em R$ 510.512.623,06, evidenciando impacto moderado sobre a estrutura patrimonial da Empresa.

# Gestão de Privacidade e Proteção de Dados (LGPD)



Os resultados alcançados no exercício evidenciam a evolução do nível de maturidade institucional em proteção de dados pessoais, com ganhos na eficiência do atendimento aos titulares, no fortalecimento da cultura organizacional e no aprimoramento contínuo dos controles internos e da gestão de riscos.

No contexto do fortalecimento da proteção de dados pessoais e da consolidação das medidas institucionais voltadas à conformidade com a Lei nº 13.709/2018 (LGPD), a atuação da Encarregada pelo Tratamento de Dados Pessoais (EDP) desempenhou papel estruturante no exercício de 2025, promovendo a articulação entre áreas internas, a normatização de procedimentos e o aprimoramento contínuo dos controles relacionados ao tratamento de dados pessoais.

No exercício de 2025, destacaram-se os seguintes avanços:

- **Fortalecimento do Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais, com aprovação e publicação de seu Regimento Interno;**
- **Designação formal do Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais, com divulgação de seus dados de contato no Portal institucional e no Diário Oficial da União;**
- **Atendimento a demandas de órgãos de controle;**
- **Publicação da Política de Privacidade, das Definições de Cookies e do Termo de Uso e Aviso de Privacidade do SAC;**
- **Atualização do Plano de Resposta a Incidentes e publicação da Norma de Procedimento para Comunicação de Incidentes à ANPD e aos Titulares;**
- **Publicação da Norma de Procedimento para Comunicação de Incidentes à ANPD e aos Titulares;**
- **Aprimoramento das cláusulas contratuais relacionadas à proteção de dados, inclusive em convênios e parcerias institucionais;**
- **Elaboração e publicação de materiais de orientação e conscientização, como Cartilha de Privacidade, Guia Rápido de Incidentes e conteúdos educativos; e**
- **Adoção de medidas voltadas à segurança da informação e monitoramento de acessos.**

Essas iniciativas demonstram o comprometimento institucional com a proteção de dados pessoais, a transparência e a conformidade normativa, alinhando-se às diretrizes da LGPD, às boas práticas de governança pública e às recomendações dos órgãos de controle.

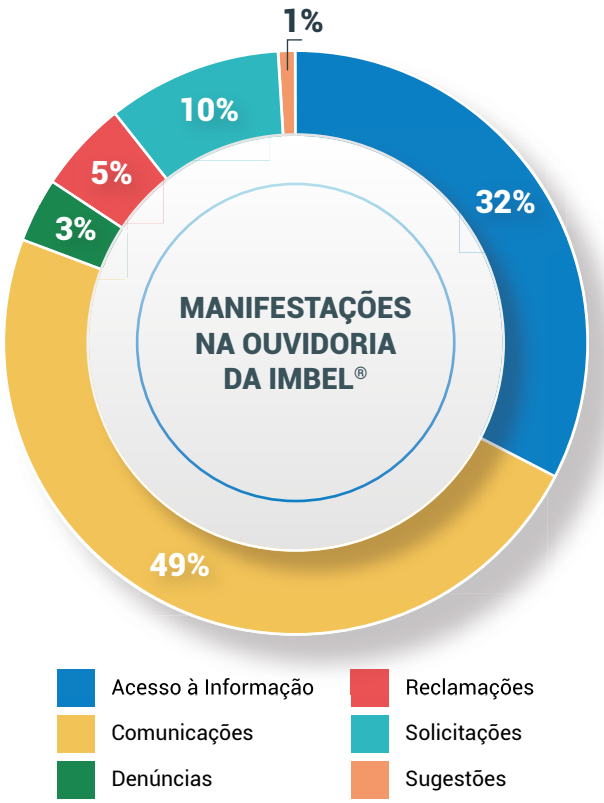
# Ouvidoria

A Ouvidoria/Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da IMBEL® utiliza, desde 1º de maio de 2021, a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR, disponível em https://falabr.cgu.gov.br, como canal único para registro de manifestações, nos termos do art. 16 do Decreto nº 9.492/2018.

A referida plataforma resulta da integração dos sistemas e-Ouv e e-SIC, permitindo ao cidadão, a partir de um único cadastro, registrar pedidos de acesso à informação, manifestações de ouvidoria (reclamações, denúncias, sugestões, elogios e solicitações) e demandas de simplificação de serviços públicos (Simplifique).

Embora o acesso à informação não seja formalmente classificado como tipo de manifestação pelos Decretos nº 9.492/2018 e nº 9.094/2017, para fins deste relatório, o termo "manifestação" será utilizado de forma abrangente, em alinhamento às orientações da Controladoria-Geral da União, com o objetivo de facilitar a análise consolidada dos dados.

No período de janeiro a dezembro de 2025, foram registradas 331 manifestações na Ouvidoria da IMBEL®, conforme detalhamento a seguir:




As manifestações foram recebidas por meio dos seguintes canais institucionais: atendimento presencial, correio eletrônico (e-mail), ligações telefônicas, Plataforma Fala.BR e sítios externos de interação com o cidadão, como o Reclame Aqui. Além dessas, as demandas recebidas por meio de ligações telefônicas também são consideradas para fins estatísticos, reforçando o compromisso institucional com a ampliação dos canais de escuta ativa e o fortalecimento do diálogo com a sociedade.

No que se refere ao acesso à informação, destaca-se que a IMBEL®, na condição de empresa pública federal dependente, vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército, atua tanto na prestação de serviços públicos quanto no exercício de atividade econômica em regime concorrencial. Nesse contexto, conforme disposto no §1º do art. 5º do Decreto nº 7.724/2012, a divulgação de determinadas informações pode sofrer restrições, com vistas à preservação da competitividade, da governança corporativa e dos interesses estratégicos da empresa, em conformidade com o art. 173 da Constituição Federal.

Com vistas à promoção da transparência ativa e ao fortalecimento do controle social, a IMBEL® disponibiliza, em seu sítio eletrônico, acesso ao Painel da Lei de Acesso à Informação, ferramenta mantida pela Controladoria-Geral da União, que permite a consulta interativa de indicadores relacionados aos pedidos de informação no âmbito da Administração Pública Federal.

No exercício de 2025, a Ouvidoria da IMBEL® registrou 331 manifestações, observando-se redução no volume de demandas no segundo semestre, especialmente nos pedidos de acesso à informação, comunicações e solicitações.

Destaca-se a ausência de manifestações do tipo "Simplifique" e de registros de elogios no período, bem como a baixa incidência de denúncias com identificação do demandante.

No tocante aos pedidos de acesso à informação, não houve registro de recursos em segunda instância, evidenciando a adequada condução das demandas no âmbito da Ouvidoria, sem necessidade de intervenção da Controladoria-Geral da União.

Quanto aos processos de auditoria e avaliação, registra-se que a CGU, por meio de monitoramento previsto na Portaria Normativa nº 116/2024 (art. 75, VII), acompanhou a implementação das recomendações decorrentes de avaliações realizadas na unidade de ouvidoria.

Nesse contexto, a Ouvidoria da IMBEL® implementou integralmente as recomendações recebidas, não havendo, até a presente data, pendências de natureza técnica, o que evidencia o compromisso institucional com o aprimoramento contínuo de seus processos. Atendendo, todas as manifestações recebidas foram tratadas e respondidas dentro dos prazos legais estabelecidos.

Por fim, ressalta-se que não foram identificadas manifestações relacionadas à violação de direitos humanos, o que reforça a aderência da IMBEL® às diretrizes de integridade, ética e respeito aos direitos fundamentais no ambiente institucional.

# 5

## NOSSOS RECURSOS



# NOSSOS RECURSOS

No exercício de 2025, a IMBEL® reforçou seu compromisso com a valorização das pessoas, a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e o desenvolvimento contínuo de seu capital humano.

Nesse contexto, foram ampliadas iniciativas voltadas à equidade de oportunidades, à saúde e ao bem-estar dos empregados, com destaque para ações de apoio psicossocial e promoção da saúde mental, reconhecidas como essenciais para a qualidade de vida no trabalho e para o aprimoramento do desempenho institucional.

Adicionalmente, a Empresa deu continuidade ao aprimoramento da gestão estratégica de pessoas, com ênfase no desenvolvimento de competências e no alinhamento das capacidades profissionais às necessidades institucionais, contribuindo para o enfrentamento de desafios organizacionais e para a geração de resultados.

De forma complementar, e considerando o cenário de restrições de pessoal, a IMBEL® avançou no processo de transformação digital de seus processos de trabalho, com a adoção de soluções tecnológicas voltadas ao aumento da eficiência operacional, à melhoria dos fluxos internos e ao suporte à tomada de decisão.

No âmbito da comunicação institucional, foram aprimorados os canais de relacionamento com a sociedade e com as partes interessadas, com destaque para o fortalecimento dos instrumentos digitais de transparência e acesso à informação, contribuindo para maior visibilidade das ações da Empresa e para o fortalecimento da confiança institucional.

A IMBEL® modernizou sua infraestrutura e sistemas para assegurar a continuidade operacional e o pleno cumprimento da LGPD. A Empresa integrou a gestão de privacidade à segurança cibernética, focando na conscientização dos colaboradores e na proteção proativa dos ativos informacionais

As ações de sustentabilidade, alinhadas às boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), permearam a atuação da Empresa, com iniciativas voltadas à eficiência no uso de recursos, à responsabilidade socioambiental e ao fortalecimento das práticas de gestão.

Por fim, as soluções de gestão corporativa e os sistemas institucionais mantiveram elevados padrões de confiabilidade, disponibilidade e segurança da informação, assegurando o suporte necessário às operações da Empresa e à continuidade de suas atividades estratégicas.

## Gestão de pessoas

A gestão de pessoas da IMBEL® está orientada para o desenvolvimento do capital humano, a valorização dos colaboradores e o alinhamento das competências às necessidades estratégicas da Empresa, contribuindo para a eficiência operacional e a qualidade das entregas.

A atuação das equipes é orientada com ênfase na responsabilidade, na melhoria contínua dos processos e na entrega de valor público.

A IMBEL® manteve uma atuação estratégica e estruturada na área de Gestão de Pessoas, reafirmando o compromisso com a valorização do capital humano como elemento essencial para o alcance dos resultados institucionais. As ações desenvolvidas foram orientadas pelo fortalecimento de competências, promoção de um ambiente organizacional saudável e estímulo ao engajamento dos empregados, alinhando desempenho individual às diretrizes corporativas. Destaca-se, nesse contexto, a política de remuneração adotada, pautada na equidade, na transparência e na compatibilidade com as responsabilidades e complexidades dos cargos, contribuindo para a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional.

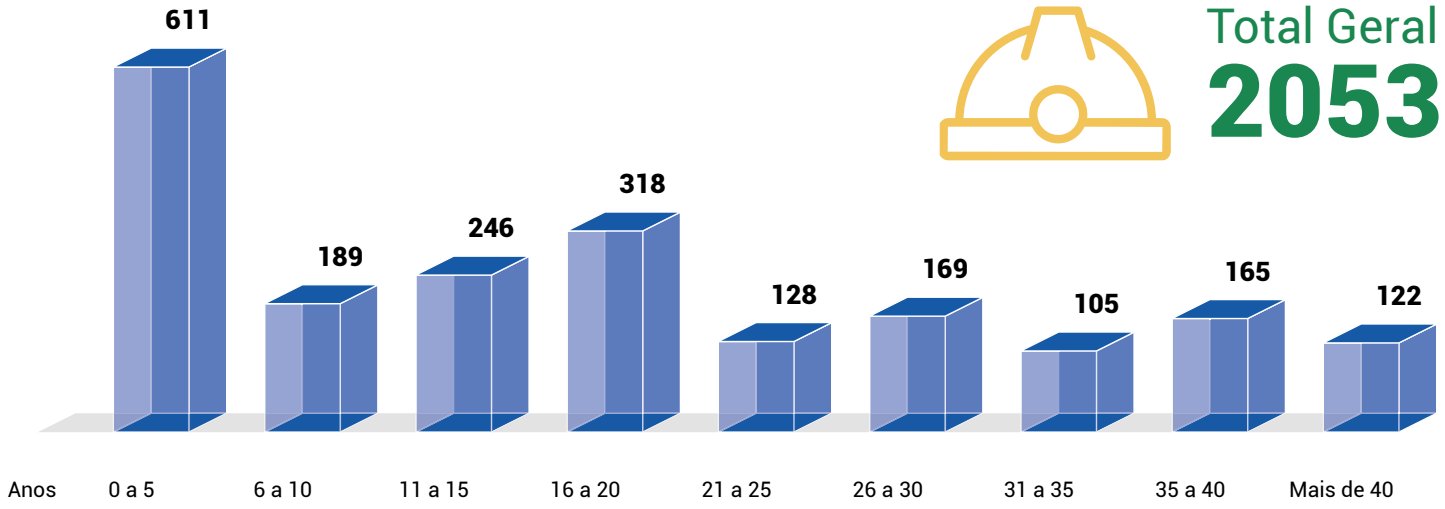
As iniciativas desenvolvidas reforçam o compromisso da IMBEL® com a excelência na gestão de pessoas e com a adoção de um modelo de trabalho alinhado aos seus objetivos estratégicos, em consonância com sua trajetória da IMBEL® pautada pela eficiência, segurança e valorização institucional.

# Tempo de Serviço dos Empregados: Experiência e Renovação do Efetivo

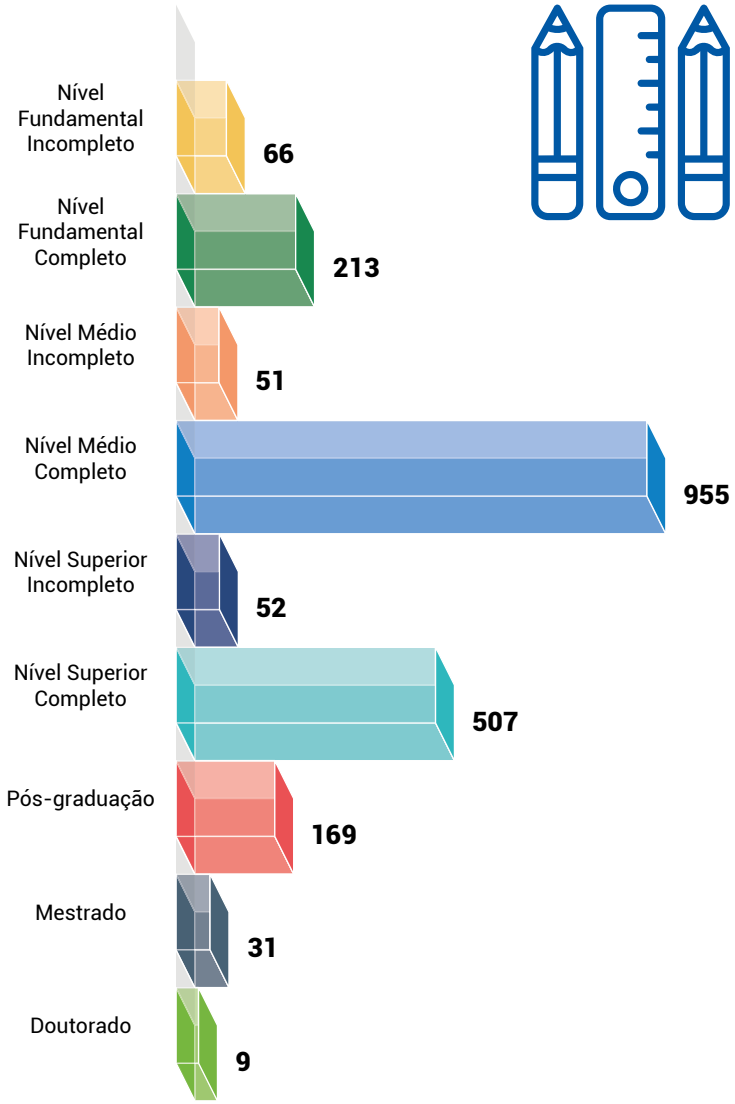
A distribuição dos empregados por tempo de serviço, evidencia a composição do quadro funcional da IMBEL®. Observa-se que 29,8% do efetivo concentra-se na faixa de até 5 anos de vínculo (611 empregados), indicando movimento recente de recomposição da força de trabalho. As faixas intermediárias, de 6 a 15 anos, correspondem a 21,9% do total, caracterizando grupo em processo de consolidação de experiência e desenvolvimento de competências.

Verifica-se, ainda, que 48,3% dos empregados possuem mais de 15 anos de tempo de serviço, o que evidencia elevada concentração de capital humano experiente, com potencial impacto positivo na continuidade operacional e na preservação do conhecimento institucional. Destaca-se que 19,1% do efetivo (392 empregados) situam-se nas faixas superiores a 30 anos de serviço, o que configura fator relevante para o planejamento de ações relacionadas à sucessão e à mitigação de riscos associados à descontinuidade de processos críticos.

A distribuição observada indica a coexistência de movimentos de renovação e de retenção de experiência, demandando a adoção de práticas estruturadas de gestão do conhecimento, capacitação e planejamento sucessório, com vistas à sustentabilidade das atividades institucionais e à manutenção da capacidade operacional no médio e longo prazos.



# Grau de Escolaridade dos Empregados




# Desenvolvimento de Competências e Capacitação Profissional

O desenvolvimento de competências constituiu um dos pilares da gestão de pessoas da IMBEL® em 2025, com foco no fortalecimento das capacidades técnicas e gerenciais necessárias ao cumprimento de seus objetivos institucionais. As iniciativas implementadas abrangeram ações de capacitação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento contínuo, alinhadas às demandas estratégicas da Empresa e às especificidades do setor de defesa. Nesse sentido, buscou-se promover a qualificação do corpo funcional, o aprimoramento de habilidades críticas e a disseminação de conhecimentos essenciais à inovação, à eficiência operacional e à melhoria dos processos organizacionais. Tais ações contribuíram para o fortalecimento do capital humano da IMBEL®, reconhecido como elemento fundamental para a sustentabilidade, a competitividade e a geração de valor público.

Ao longo do período, foram capacitados 1.483 empregados, resultado que reafirma o compromisso permanente da Empresa com a qualificação e o aprimoramento de seu capital humano como eixo estratégico para o fortalecimento institucional.

Esse desempenho foi sustentado por um investimento total de R$ 179.267,26 em ações de treinamento, direcionadas ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais alinhadas às necessidades organizacionais. A iniciativa contribui diretamente para o aumento da eficiência operacional, a inovação nos processos e a melhoria contínua dos resultados, consolidando a Gestão de Pessoas como um dos pilares para a geração de valor e o alcance dos objetivos estratégicos da IMBEL®.

# Benefícios Institucionais como Vetor de Valorização do Capital Humano

O incremento evidencia o fortalecimento das políticas institucionais de valorização do capital humano, com destaque para a ampliação dos auxílios alimentação/refeição e da assistência à saúde. A medida reforça o compromisso da Empresa com a promoção do bem-estar, a melhoria das condições de trabalho e a retenção de talentos, contribuindo para o engajamento do quadro funcional e para a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

| Salários e Benefícios | R$ |
|---|---|
| **Restituição Plano de Saúde** | 4.492.830,33 |
| **Auxílios Alimentação / Refeição** | 42.190.064,09 |
| **Auxílio Creche** | 813.015,15 |
| **Auxílio Transporte / combustível** | 1.817.718,85 |
| **Auxílio Funeral** | 20.901,36 |
| **Seguro de Vida em Grupo** | 191.864,72 |

# Homenagem aos empregados

A IMBEL® prestou homenagens a empregados que se destacaram por sua dedicação, profissionalismo e relevante contribuição à trajetória da Empresa. Como parte das celebrações do jubileu de 50 anos da IMBEL®, dois empregados destaques por Unidades de Produção e dois da Unidade Administrativa foram homenageados, onde foram entregues moedas comemorativas alusivas à data, simbolizando o reconhecimento institucional àqueles que, ao longo do tempo, ajudaram a construir e fortalecer a organização.

A iniciativa reforça o compromisso da IMBEL® com a valorização de seu capital humano e com o resgate de sua memória institucional, evidenciando que o sucesso alcançado ao longo dessas cinco décadas é resultado direto do empenho, da competência e do espírito de pertencimento de seus profissionais. Assim, ao celebrar seus 50 anos, a Empresa não apenas revisita sua história, mas também reafirma sua identidade, seus valores e sua contínua busca pela excelência e pela geração de valor para a sociedade.



# Diversidade, Equidade e Inclusão

No exercício de 2025, a IMBEL® deu continuidade ao fortalecimento de sua agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão, por meio de ações voltadas à conscientização, sensibilização e promoção de um ambiente organizacional mais justo, respeitoso e inclusivo.

Em alusão ao Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência (21 de setembro), a Comissão de Diversidade (COMDIV) promoveu uma campanha de comunicação interna com a divulgação de conteúdos educativos ("pílulas da diversidade") voltados ao combate ao capacitismo.

COMDIV







Como desdobramento da iniciativa, foi realizada, em 9 de outubro de 2025, na Sede, a palestra intitulada "Desmistificando a deficiência: combatendo o capacitismo no dia a dia", ministrada por Igor Carvalho, Assessor em Políticas Públicas da Diretoria de Inclusão Profissional da Secretaria Extraordinária da Pessoa com Deficiência do Distrito Federal.





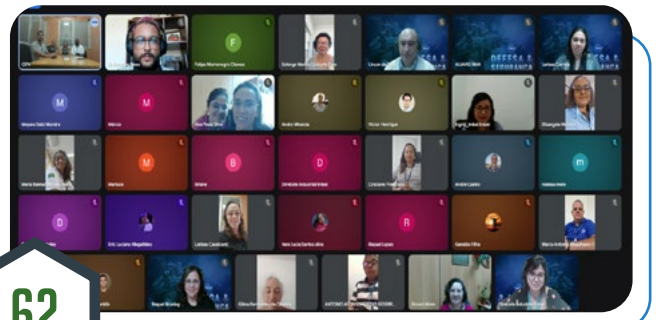


IMBEL CIPA SEGURANÇA SIPAT SEDE 2026

No contexto do Dia da Consciência Negra (20 de novembro), a COMDIV participou da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), realizada na Sede em 19 de novembro de 2025, promovendo a palestra "O impacto do racismo na saúde mental", ministrada pelo psicólogo Michael Douglas, contribuindo para o debate sobre equidade racial e seus reflexos no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, foram disseminados conteúdos institucionais nas Unidades de Produção (UP) e na Sede abordando temas relevantes como capacitismo, etarismo, identidade de gênero e orientação sexual, com o objetivo de ampliar o conhecimento e promover o respeito à diversidade.

Destaca-se, ainda, a participação dos empregados das Unidades de Produção e da Sede em ações de capacitação relacionadas à Diversidade e Inclusão, bem como em iniciativas de letramento racial, reforçando o compromisso institucional com o desenvolvimento contínuo e a formação de uma cultura organizacional inclusiva.



# Mulheres na liderança

Ana Paula Ferreira Leonardo, atual chefe da Assessoria de Planejamento, Gestão, Comunicação Institucional e Riscos (APGCIR) da Fábrica da Estrela (FE), representa uma trajetória construída com pertencimento, dedicação e crescimento profissional dentro da IMBEL®. Filha de empregado da fábrica, nasceu e cresceu na vila operária da FE, acompanhando desde cedo a importância da Empresa na vida das famílias que ajudaram a construir sua história. Seu pai dedicou toda a vida profissional à fábrica, permanecendo em atividade até 2023.

Em 2012, Ana Paula prestou concurso para a IMBEL e foi convocada em 2014 para o cargo de Auxiliar Administrativa. Atuou inicialmente no setor de Recursos Humanos e, posteriormente, no Planejamento da Produção, até passar a integrar a então Assessoria de Planejamento e Gestão (APG), acompanhando toda a evolução da área até sua atual estrutura como APGCIR. Paralelamente à experiência profissional, investiu continuamente em sua formação acadêmica e técnica, sendo aprovada, em 2021, em primeiro lugar para o cargo de Técnica e em terceiro lugar para Analista, assumindo este último cargo em 2022. Também participou de processo seletivo para o MBA em Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública, com vagas destinadas às empresas públicas federais, sendo a única representante da IMBEL entre participantes de diversos órgãos e instituições públicas. A conclusão do curso foi no final de 2025.

Em 2023, assumiu a chefia da APGCIR, consolidando uma trajetória marcada pela experiência, pelo conhecimento institucional e pelo compromisso com a excelência na gestão pública. Sua história simboliza o fortalecimento da presença feminina em posições estratégicas da IMBEL® e evidencia como dedicação, qualificação e propósito contribuem para o desenvolvimento da Empresa e para a construção de uma liderança cada vez mais representativa e inspiradora.



# Bem-estar da nossa gente

Foi inaugurado, na Sede da Empresa, no Quartel-General do Exército (QGEx), em Brasília/DF, o Espaço de Convivência IMBEL®, concebido para promover a integração social, o lazer e o bem-estar entre os empregados.

O evento contou com a presença do Deputado Federal Alberto Fraga, que, ao lado do Diretor-Presidente da IMBEL®, General de Brigada R1 Canhaci, realizou o descerramento da placa inaugural, simbolizando mais um importante avanço na valorização do ambiente organizacional.

A implantação do espaço foi viabilizada por meio de emenda parlamentar, com recursos destinados à execução do projeto arquitetônico e à implementação das obras, conduzidas sob rigoroso acompanhamento da Empresa, assegurando a adequada aplicação dos recursos públicos.



Em 2025, a Fábrica da Estrela instalou dois reservatórios do tipo taça na Vila Operária, viabilizados por recursos de emenda parlamentar. Cada estrutura possui 21 metros de altura, peso de 15 toneladas e capacidade para 70 m³ (70.000 litros). A iniciativa visa mitigar a escassez de água no período de seca, garantindo o fornecimento contínuo de para mais de 100 famílias da região.



A Fábrica da Estrela permaneceu com a cessão de uso, remunerado e não remunerado, de imóveis que contribuem para a sociedade.



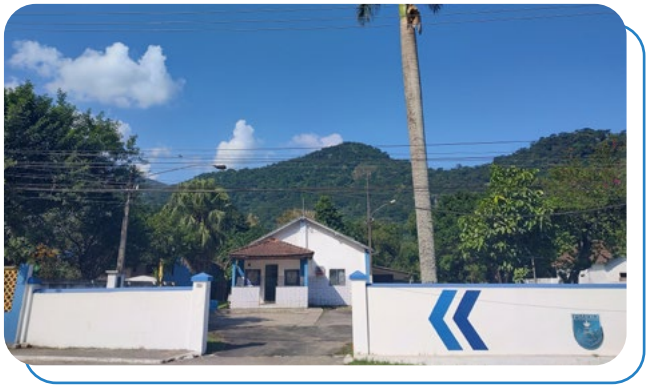
Creche Municipal, administrada pela PM de Magé, atende crianças na faixa etária de 2 a 5 anos e desenvolve um papel significativo no acolhimento e educação das crianças da comunidade local.




Imagem do Projeto do Grêmio Esportivo Estrela, administrado pela Prefeitura Municipal de Magé, o local está em processo de revitalização para se tornar um o maior complexo esportivo da região, para benefício da população.



Posto de Saúde da Família, administrado pela Prefeitura Municipal de Magé (PMM)



Destacamento de Policiamento Ostensivo (DPO), administrado pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, contribui para a segurança local, atuando em "operações-presença" que inibem possíveis invasões às propriedades da FE.



Fábrica Juíz de Fora promoveu Ação social de conscientização ambiental para crianças.




Fábrica Juíz de Fora promoveu Ação em Comemoração ao dia das crianças

Em 2025, a IMBEL® manteve e fortaleceu ações voltadas à promoção da saúde e à qualidade de vida no ambiente de trabalho, com destaque para a implementação da ginástica laboral nas unidades da Empresa, iniciativa destinada à prevenção de doenças ocupacionais, à redução de riscos de lesões por esforço repetitivo e à promoção do bem-estar físico e mental dos empregados; realizadas de forma periódica e orientadas por profissionais qualificados, as atividades foram incorporadas à rotina organizacional, proporcionando momentos de integração, alongamento e conscientização sobre práticas saudáveis, contribuindo, adicionalmente, para a melhoria do clima organizacional, o aumento da disposição para o trabalho e o fortalecimento do engajamento das equipes, ao mesmo tempo em que reafirmam o compromisso institucional da IMBEL® com a valorização do capital humano, reconhecendo o cuidado com o empregado como elemento essencial à sustentabilidade organizacional, à eficiência operacional e à geração de valor público.



IMBEL® - Capacidades que geram Poder de Combate

# Relacionamento com a sociedade e Partes Interessadas

Iniciativas bem-sucedidas de relacionamento com stakeholders vêm sendo implementadas pela IMBEL® e fazem parte do seu planejamento estratégico, cujos resultados mais perceptíveis são verificados no sistema de governança da Empresa, que busca de forma incessante ampliar a capacidade de construir relacionamentos efetivos, contínuos, duradouros e estratégicos com os seus públicos de interesse.

Independentemente das aproximações funcionais realizadas pelos integrantes da Empresa com a sociedade e parceiros institucionais e comerciais, a IMBEL® conta em sua estrutura com a Assessoria de Comunicação Institucional (ACI), unidade encarregada do planejamento, organização, estruturação e gerenciamento do Sistema Corporativo de Comunicação Institucional.

Em 2025 o escopo de atuação da ACI se deu predominantemente nos seguintes campos: **organização de eventos; gerenciamento de pedidos de apoio diversos; gerenciamento de visitas e reuniões; editoração de notícias nos canais oficiais e em publicações especializadas; coordenação do ciclo de palestras institucionais; e produção audiovisual.**

# Comunicação institucional

Nossa Assessoria de Comunicação conduz os cerimoniais da Empresa e dentre os inúmeros eventos organizados e conduzidos em 2025 destacam-se as comemorações alusivas aos 50 anos de criação da IMBEL®, que teve o condão de ampliar significativamente a sua visibilidade junto aos diversos públicos de interesse, fortalecer a cultura organizacional e valorizar a força de trabalho da Empresa.

As comemorações incluíram:

- **criação e aplicação em documentos oficiais de logo comemorativa;**
- **edição da Revista Comemorativa "IMBEL® 50 Anos";**
- **apoio à exposição de material no QG/Ex;**
- **entrega de diplomas aos empregados destaque das 06 (seis) Unidades da Empresa:**
- **reunião solene comemorativa com a presença de diversas autoridades;**
- **inauguração do Espaço de Convivência;**
- **apoio à realização de competição de tiro;**
- **almoço comemorativo com administradores e empregados da IMBEL®.**

A seguir imagens dos eventos e peças comemorativas:












# Gestão de apoio diversos

Regimentalmente os apoios prestados pela IMBEL® aos inúmeros públicos de interesse (governos federal, estaduais e municipais, Forças Armadas, estabelecimentos de ensino diversos etc) são gerenciados pela Assessoria de Comunicação Institucional, valendo-se de sistemas de controle específicos.

Os apoios prestados pela Empresa em 2025 totalizaram **44** (quarenta e quatro) atividades de relacionados a trabalhos acadêmicos, treinamentos e fornecimento de insumos dentre outros.










Por se tratar de uma Empresa Estratégica de Defesa, a IMBEL® adota medidas de controle e acompanhamento das reuniões e visitas institucionais e comerciais solicitadas, cabendo à Assessoria de Comunicação Institucional essa tarefa. Em 2025 a ACI gerenciou 62 (sessenta e duas) reuniões e visitas realizadas na Sede em Brasília ou nas suas 05 (cinco) UP.







A ACI planeja, produz e gerencia materiais editoriais (impressos ou digitais) que fortalecem a imagem, identidade e os valores da IMBEL® junto aos seus públicos internos e externos. Para tal, a Assessoria conta com o apoio de núcleos de comunicação nas suas 05 (cinco) Unidades de Produção localizadas em diversos municípios, alimentando com oportunidade o sistema de Comunicação Institucional da Empresa.

Em 2025 foram publicadas 792 (setecentas e noventa e duas) matérias nos sítios eletrônicos na internet e na intranet, realizadas 94 (noventa e quatro) postagens nas redes sociais oficiais da Empresa (Instagram e Youtube), além de inseridas 20 (vinte) publicações em revistas especializadas em Defesa e Segurança.












# Coordenação do ciclo de palestras institucionais

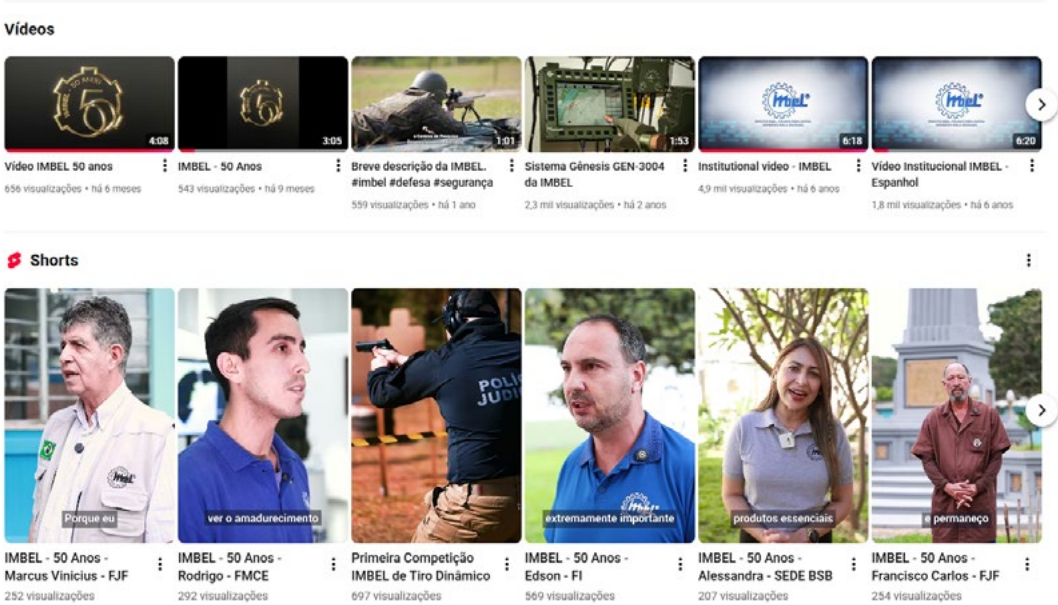
Buscando estreitar os vínculos com as Forças Armadas e transmitir informações relevantes sobre a IMBEL® aos formadores de opinião das 03 (três) Forças, a ACI coordena a realização do ciclo de palestras institucionais proferidas por diretores e assessores da Empresa nas Escolas de Formação e Aperfeiçoamento de oficiais, bem como nos Cursos de Comando e Estado Maior e de Altos Estudos Militares das Forças.

Os resultados alcançados demonstram a importância da iniciativa, que em 2025 foi implementada em 05 (cinco) estabelecimentos de ensino, atingindo diretamente um público-alvo de aproximadamente 1000 (hum mil) militares.

# Produção audiovisual

Em 2025 a ACI criou 52 (cinquenta e dois) vídeos de campanhas internas e externas (institucionais, redes sociais, cobertura de eventos), visando engajar o público e fortalecer a marca. Envolve planejamento (pré-produção), captação (produção) e edição (pós-produção), otimizando o conteúdo para canais digitais e sítios eletrônicos.

Compete à ACI também apoiar os diversos setores da IMBEL® na elaboração de peças de arte gráfica para meios digitais e impressos (cartões diversos, banners publicitários, imagens para palestras, posts em redes sociais, anúncios em revistas e apoio em eventos), que no exercício de 2025 totalizaram cerca de 260 (duzentos e sessenta) produtos.



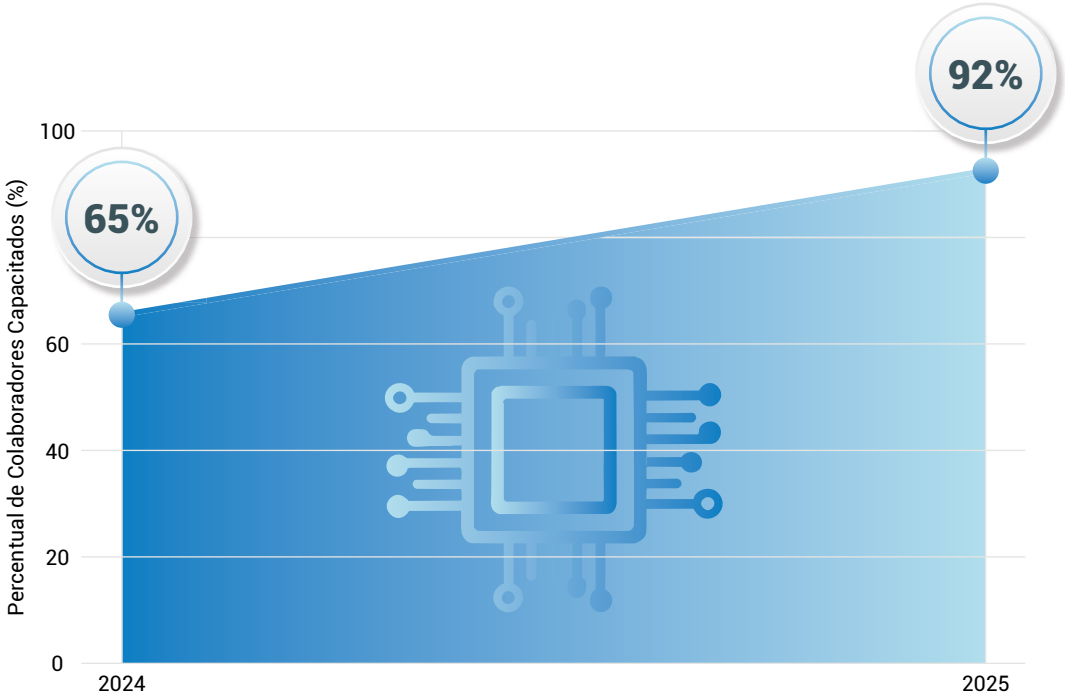

IMBEL® - Capacidades que geram Poder de Combate

# Nossa tecnologia e Segurança da Informação

A Tecnologia e a Segurança da Informação são recursos estratégicos que sustentam as atividades da IMBEL®, garantindo que a empresa entregue produtos de defesa com eficiência e proteção aos dados públicos. Em 2025, o foco da gestão foi assegurar o retorno dos investimentos à sociedade por meio de um planejamento rigoroso (PDTIC 2024-2025), onde cada recurso aplicado foi destinado a modernizar nossas fábricas e a sede, minimizando desperdícios e garantindo que os serviços essenciais não sofram interrupções.

No último ano, avançamos na modernização da nossa infraestrutura, priorizando a continuidade do negócio. Isso significa que investimos em tecnologias de alta disponibilidade e sistemas de contingência para que, mesmo diante de falhas técnicas ou quedas de energia, as operações da IMBEL® permaneçam operantes. Essas ações, aliadas ao uso de softwares de gestão integrada, permitem processos mais ágeis, transparentes e auditáveis, reforçando nosso compromisso com a eficiência pública.

Na área de Segurança Cibernética, fortalecemos as barreiras contra ataques e vazamentos em total conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) . Implementamos o monitoramento contínuo de redes e controles de acesso rigorosos para proteger o patrimônio informativo da União. Indo além das soluções técnicas, investimos na capacitação de novos empregados por meio de instruções normativas e na distribuição constante de informes a todos os novos usuários de TI. O objetivo é consolidar uma cultura onde cada colaborador compreenda que é uma engrenagem essencial nesse sistema, garantindo a integridade e a confidencialidade das informações em nossa trajetória de excelência.




A evolução da conscientização em segurança demonstra que a proteção organizacional vai muito além da tecnologia - ela está diretamente ligada ao comportamento e ao preparo das pessoas. Nesse contexto, observa-se um avanço significativo no nível de capacitação dos colaboradores, que passou de 65% para 92% em apenas um ano. Esse crescimento evidencia o fortalecimento da cultura de segurança da informação, contribuindo de forma consistente para a proteção de dados e para a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).



# Compromisso Estratégico e governança em meio ambiente

Na IMBEL®, a gestão ambiental é o nosso compromisso estratégico com o amanhã. Operamos baseado em normativos internacionais ISO, que garante que todas as nossas fábricas sigam as melhores regras de cuidado com o meio ambiente.

O motor dessa gestão é o Ciclo PDCA: nós planejamos cada ação, executamos, conferimos se deu certo por meio de auditorias internas e agimos para melhorar sempre. Nosso objetivo é simples e poderoso: produzir o que o Brasil precisa em termos de Defesa e segurança, gastando menos recursos naturais, gerando menos resíduos e prevenindo qualquer tipo de poluição.

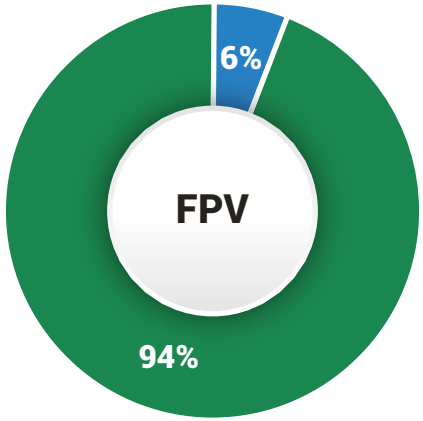
# Foco em Sustentabilidade Ambiental

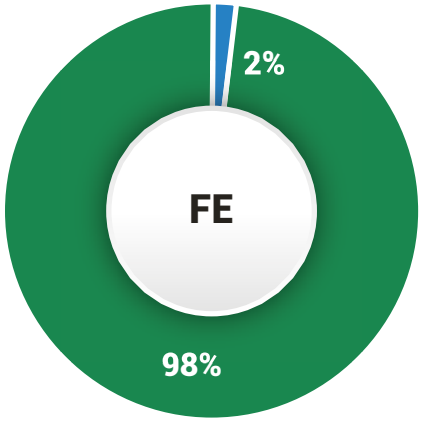
No âmbito da sustentabilidade ambiental, foram observadas práticas direcionadas ao uso racional de insumos e à mitigação de impactos ambientais associados às atividades logísticas, em consonância com princípios de responsabilidade socioambiental e governança. Tais medidas refletem o compromisso da Empresa com a adoção de práticas alinhadas à eficiência operacional e à sustentabilidade institucional.

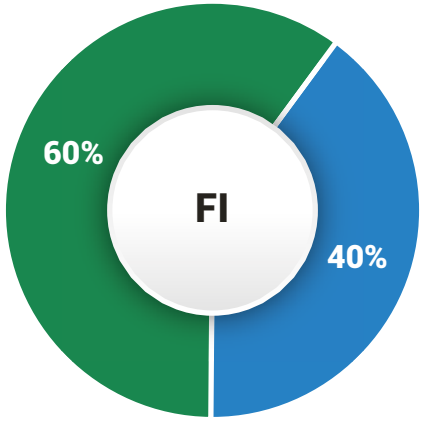
A gestão ambiental na IMBEL® está alinhada às diretrizes de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, com foco na preservação dos recursos naturais, no atendimento à legislação vigente e na adoção de práticas que minimizem os impactos das atividades industriais. Nesse contexto, a Empresa promove ações voltadas ao uso racional de recursos, à gestão adequada de resíduos, ao monitoramento ambiental e ao fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade, integrando a variável ambiental à sua estratégia institucional.

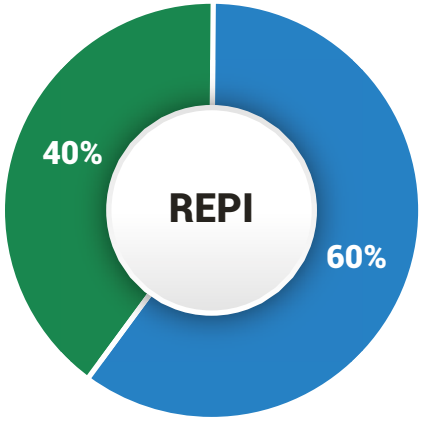
A Fábrica da Estrela destaca-se nesse cenário por estar inserida em uma área de elevada relevância ambiental, caracterizada por extensa vegetação preservada e rica biodiversidade. Cerca de 80% de sua área é ocupada pelo Refúgio de Vida Silvestre Estadual da Serra da Estrela, unidade de conservação dedicada à proteção dos ecossistemas naturais. Esse contexto evidencia a convivência entre a atividade industrial e a preservação ambiental, reforçando o compromisso da organização com práticas sustentáveis e a proteção dos recursos naturais.

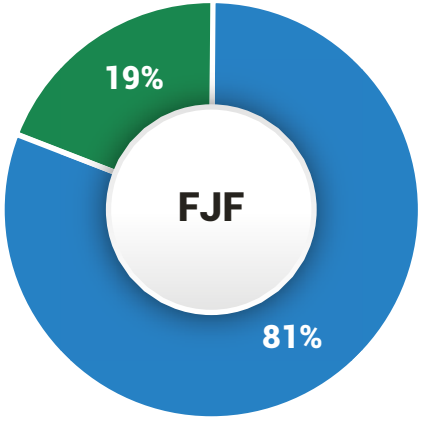
A unidade também participa ativamente do Conselho Gestor do Refúgio, contribuindo para o diálogo e a construção de ações voltadas à conservação. Em 2025, promoveu visita técnica às suas instalações para os membros do conselho, possibilitando a apresentação das práticas ambientais adotadas e o conhecimento in loco da área preservada. A iniciativa fortaleceu a parceria institucional e ampliou a conscientização sobre a importância da conservação ambiental, demonstrando, na prática, a integração entre gestão ambiental, desenvolvimento industrial e sustentabilidade.




**Mais de 80% de ÁREA PRESERVADA**

Área Preservada / Conservada

Área Construída / Útil



# Gestão Ambiental nas Unidades de Produção

## FE

### Segurança máxima na contenção de vazamentos químicos:

- **Identificamos:** A necessidade de estarmos prontos para qualquer emergência com produtos químicos.
- **O que fizemos:** Adquirimos um material tecnológico inovador que “engole” e neutraliza ácidos e outras substâncias perigosas se elas caírem no chão, reduzindo o risco de contaminação do solo e facilitando o recolhimento do material.
- **Valor gerado:** Garantimos que o solo e a água fiquem protegidos e que nossos funcionários trabalhem com muito mais segurança e rapidez em caso de incidentes.



# FJF

## Inteligência Hídrica:

- **Identificamos:** A chance de usar a água da chuva em vez de gastar a água potável advinda da concessionária local.
- **O que fizemos:** Instalamos reservatórios gigantes que guardam até **40 mil litros de água da chuva**.
- **Valor gerado:** Agora, economizamos pelo menos 50% da água usada em vestiários e descargas, além de termos uma reserva extra para combate a incêndios.




## Melhorias no tratamento de efluentes:

- **Identificamos:** A necessidade de melhorar as estruturas de tratamento de efluentes da FJF.
- **O que fizemos:** Realizamos adequações e ajustes nas estruturas de tratamento de efluentes e melhoramos o acesso aos equipamentos, melhorando a dosagem dos reagentes e a qualidade do efluente tratado.
- **Valor gerado:** O efluente gerado pelas atividades agora é tratado com uma eficiência de remoção que atende à legislação ambiental. Além de melhorar a gestão ambiental da UP, o impacto ambiental da FJF reduziu substancialmente.



# FPV

## Água Limpa

- **Identificamos:** Por conta de exigências do órgão ambiental e sentença judicial a urgência em modernizar como tratamos as águas efluentes da fabricação de produtos.
- **O que fizemos:** Construímos bases para quatro novas Estações de Tratamento de Efluentes Industriais, renovamos parte da tubulação de drenagem química e estamos terminando a instalação do sistema de exaustão da nitrocelulose.
- **Valor gerado:** Procuramos as exigências das condicionantes do Licenciamento Ambiental e garantimos que nossa produção seja mais limpa.





# Fontes de energia renováveis e mercado livre de energia



A IMBEL® está na era da energia limpa. O Mercado Livre de Energia (MLE) nos permite escolher fornecedores que produzem energia através do sol e do vento, reduzindo nossa "pegada de carbono" (a poluição que deixamos no ar). Além disso, somos produtores de energia! Temos nossa própria Pequena Central Hidrelétrica (PCH) em Minas Gerais - a REPI, que gera energia limpa para nós e o excedente é comercializado para a rede nacional.

# Conformidade com requisitos legais ambientais de segurança do trabalhador

Seguimos a lei à risca para evitar qualquer sanção administrativa. Usamos sistemas modernos para controlar todas as nossas licenças e garantir que nunca fiquemos devendo nada aos órgãos ambientais. Estamos dando um passo gigante ao buscar a certificação Verde Oliva junto ao Exército Brasileiro, o nosso principal cliente. Isso significa que nossas fábricas em breve começarão a ser auditadas para provar que são modelos de sustentabilidade militar, tratando resíduos e cuidando da segurança da melhor maneira possível. Na FPV, contratamos até pesquisas profundas no solo para garantir que a água subterrânea esteja sempre protegida.



# Indicadores de Desempenho Ambiental

Os resultados de 2025 mostram que levamos o assunto a sério. Desde 2022, o número de indicadores que acompanhamos dobrou, passando de cinco para dez.

- Compras do Bem: Nas fábricas de Juiz de Fora e da Estrela, 100% das compras seguiram critérios de sustentabilidade;
- Educação que Transforma: Realizamos dezenas de "Diálogos de Meio Ambiente" para ensinar nossos colaboradores a cuidar da natureza todos os dias. A FPV liderou com 24 encontros e Itajubá com 21.
- Desafio dos Resíduos: Sabemos que fábricas geram resíduos, por isso monitoramos tudo. Enquanto algumas unidades lidam com resíduos perigosos de forma controlada, outras já migraram quase totalmente para resíduos que não agridem o ambiente.

# Ambiente e Comunidade






A IMBEL® é uma verdadeira guardiã das florestas. Você sabia que na maioria das nossas fábricas a área construída é mínima? Na Fábrica da Estrela, por exemplo, **98% de todo o terreno é de mata preservada** e na Fábrica Presidente Vargas conta com **94% de sua área conservada**. No total, protegemos milhares de hectares de florestas e áreas verdes nos municípios onde estamos. Produzir com responsabilidade e abraçar a comunidade: esse é o jeito IMBEL® de crescer!

E não fazemos isso sozinhos:

- Realizamos eventos com escolas e faculdades para plantar mudas de árvores nativas.
- Recuperamos as matas nas beiras dos rios (matas ciliares) para proteger nossa água.

Abrimos nossas portas para que a comunidade aprenda sobre conservação e biodiversidade.

# Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua

A Gestão da Qualidade na IMBEL® consolidou-se como um pilar estratégico para o aprimoramento dos processos institucionais, promovendo a padronização, a melhoria contínua e a conformidade com requisitos normativos, contribuindo diretamente para a eficiência operacional e a confiabilidade dos produtos e serviços entregues.

A IMBEL® realiza a gestão da Qualidade por meio da aquisição de insumos e modernos equipamentos para seus laboratórios, da calibração de seus equipamentos e instrumentos de medição e ensaio, do controle da qualidade por meio de testes e ensaios efetivos que garantem a mais alta qualidade de suas matérias-primas e produtos, de capacitações periódicas e sistemáticas de seus empregados em normativos e procedimentos produtivos padronizados, da conscientização de provedores externos e parceiros com a cultura da qualidade e da busca constante em atender os requisitos de seus clientes, de modo a satisfazê-los.













IMBEL® - Capacidades que geram Poder de Combate

# Política da Qualidade da IMBEL®

A Política da Qualidade da IMBEL® é um documento estratégico que contém as diretrizes da empresa para o atendimento aos requisitos de qualidade de seus produtos e serviços, melhoria contínua de seus processos, conscientização e comprometimento de suas partes interessadas com a qualidade e satisfação de seus clientes.




# Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001 certificados em todas as Unidades de Produção

Todas as Unidades de Produção da IMBEL® possuem Sistemas de Gestão da Qualidade com base na norma ISO 9001 certificados por Organismos Certificadores acreditados. Dessa maneira, a IMBEL demonstra o seu compromisso com a melhoria contínua de seus processos, por meio da gestão de seus indicadores e metas, e foco na eficiência operacional e na satisfação de seus clientes.


MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
INSTITUTO DE FOMENTO E COORDENAÇÃO INDUSTRIAL

CERTIFICADO DE CONFORMIDADE

N.º: I – 2024 02-01

Este Certificado, emitido pelo Instituto de Fomento e Coordenação Industrial - IFI, é conferido a:

INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL/IMBEL/FPV

Endereço: Av. 15 de Março, S/N - CEP: 12.620-000 – Limeira/Piquete - SP

NBR ISO 9001:2015 - ISO 9001:2015

Projeto e desenvolvimento, fabricação, comercialização e assistência técnica do explosivo PLASTEX.

Data de Emissão: 19 de fevereiro de 2024 Validade: 19/02/2024 a 18/02/2027

Certificação Inicial: fevereiro de 2024

Responsável Técnico: MARCOS BENEDITO DOS SANTOS MAIA Ten Cel Esp Com
Chefe da Divisão de Certificação de Sistemas de Gestão

MARCELO ZAWADZKI Cel Av
Diretor do Instituto de Fomento e Coordenação Industrial

# Melhoria de processos e redução de desperdícios

A IMBEL® busca melhorar continuamente seus processos, de modo a aumentar a eficiência produtiva e, consequentemente, reduzir desperdícios, como refugos e retrabalhos. As Unidades de Produção, sob orientação da Diretoria Industrial, controlam indicadores de monitoramento de refugo e retrabalho e, diariamente, buscam soluções para garantir o melhor custo produtivo, ou seja, aquele que garante a maior qualidade com o menor custo possível, poupando recursos que podem ser usados para o aumento da produção e investimentos que garantem o ciclo virtuoso da melhoria contínua e a sustentabilidade da empresa.



# 6

# NOSSOS RESULTADOS



# NOSSOS RESULTADOS

A IMBEL® apresenta, nesta seção, uma visão consolidada de seus principais resultados institucionais no exercício de 2025, evidenciando o desempenho alcançado em relação aos objetivos estratégicos e à geração de valor público.

Em consonância com as boas práticas de relato integrado, os resultados são apresentados sob a perspectiva estratégica, priorizando a demonstração de entregas relevantes, evolução de desempenho e impactos institucionais. As informações detalhadas de natureza econômico-financeira, contábil e operacional encontram-se devidamente consolidadas no Relatório de Administração da Empresa (https://www.imbel.gov.br/transparencia/informacoes_financeiras/informacoes_contabeis/relatorios/relatorios_da_administracao), ao qual este documento se vincula de forma complementar, evitando redundâncias e promovendo maior eficiência na comunicação institucional.

## IMBEL®: Trajetória de Modernização e Recordes (2023-2025)

Transformação estratégica da IMBEL® (2023-2025): de gestão limitada pelo orçamento a modelo de excelência com inovação tecnológica, autonomia como ICT e resultados financeiros históricos.




| Ano | Faturamento Bruto | Destaque Operacional |
|---|---|---|
| 2023 | 151,8 Milhões | Maior Investimento em 10 anos |
| 2024 | 165,1 Milhões | Início do Programa INOVA |
| 2025 | 245,6 Milhões | Consolidação da Autonomia (ICT) |

# Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis

A IMBEL® conduziu a gestão orçamentária, financeira e contábil com foco na eficiência, na responsabilidade fiscal e no alinhamento às diretrizes estratégicas da Empresa. A execução do orçamento foi pautada pelo equilíbrio entre receitas e despesas, priorizando a alocação de recursos em ações essenciais ao funcionamento operacional, à modernização dos processos produtivos e ao fortalecimento da capacidade institucional.

Ao longo do exercício, foram adotadas medidas de controle e monitoramento contínuo da execução orçamentária, permitindo maior previsibilidade financeira e apoio à tomada de decisão gerencial. A atuação integrada entre as áreas contribuiu para a otimização dos recursos disponíveis, assegurando a sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

Destaca-se, ainda, o compromisso com a transparência e a conformidade, garantindo a aderência às normas legais e aos princípios da administração pública, bem como o fortalecimento dos mecanismos de governança e controle interno. Nesse contexto, a gestão financeira da IMBEL® reafirma seu papel estratégico na geração de valor público e no suporte ao cumprimento da missão institucional.

# Orçamento e Finanças

A IMBEL® executou seu orçamento em conformidade com os instrumentos de planejamento governamental, assegurando alinhamento estratégico, disciplina fiscal e eficiência na aplicação dos recursos.

O ciclo orçamentário teve início com a elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), fundamentado nas diretrizes do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Após apreciação pelo Congresso Nacional, o PLOA foi convertido na Lei Orçamentária Anual (LOA), estabelecendo as dotações iniciais para o exercício.

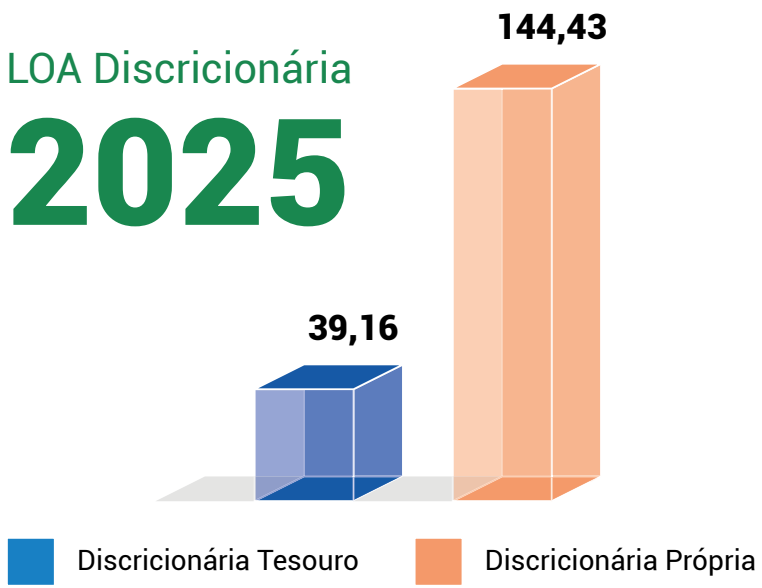
| VALOR APRESENTADO NO PLOA 2025<br>**R$ 351.07.142,00 milhões** | VALOR APROVADO NA LOA 2025<br>**R$ 348.191.500,00 milhões** | Dotação Atual<br>**R$ 457.697.766,00 milhões** |
|---|---|---|
| O PLOA representa a proposta inicial de alocação de recursos da Empresa, construída com base no planejamento estratégico e nas prioridades institucionais. | Após análise legislativa, o orçamento foi aprovado, podendo sofrer ajustes por meio de emendas parlamentares antes de sua sanção. | Durante a execução orçamentária, foram realizados ajustes por meio de créditos adicionais, resultando na dotação atual disponível para a execução das despesas e cumprimento das entregas institucionais. |

O Orçamento da IMBEL® está dividido em despesas obrigatórias e discricionárias.

| Despesas | | |
|---|---|---|
| | **Despesas Obrigatórias** | **Despesas Discricionárias** |
| **Dotação Atual** | R$ 274.100.368,00 | R$ 183.597.398,00 |
| **Empenhado** | R$ 269.831.965,22 | R$ 183.597.398,00 |
| **Liquidado** | R$ 225.563.233,33 | R$ 85.832.998,97 |
| **Pago** | R$ 211.284.714,09 | R$ 84.709.712,16 |

| EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS CRÉDITOS DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL - LOA DE 2025 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | R$ 1,00 |
| RESULTADO LEI | AÇÃO GOVERNO | | DOTAÇÃO | | DESPESAS | | | RESTOS A PAGAR DO EXERCÍCIO | |
| | | | INICIAL | ATUALIZADA | EMPENHADAS | LIQUIDADAS | PAGAS | PROCESSADOS | NÃO PROCESSADOS |
| PRIMÁRIO OBRIGATÓRIO | 0022 | SENTENÇAS JUDICIAIS DEVIDAS POR EMPRESAS ESTATAIS | 14.989.617 | 61.192.594 | 57.520.528 | 17.183.506 | 17.045.686 | 137.821 | 40.337.021 |
| | 0536 | BENEFÍCIOS E PENSÕES INDENIZATÓRIAS DECORRENTES DE LEGISLAÇÃO | 2.516.178 | 3.047.151 | 3.047.151 | 2.806.351 | 2.589.061 | 217.290 | 240.800 |
| | 0625 | SENTENÇAS JUDICIAIS TRANSITADAS EM JULGADO DE PEQUENO VALOR | 596.336 | 596.336 | - | - | - | - | - |
| | 2004 | ASSISTÊNCIA MÉDICA E ODONTOLÓGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS E MILITARES | 2.198.414 | 3.433.662 | 3.433.662 | 3.147.618 | 2.927.605 | 220.013 | 286.044 |
| | 20TP | ATIVOS CIVIS DA UNIÃO | 166.986.902 | 160.943.344 | 160.943.344 | 159.320.795 | 145.693.037 | 13.627.758 | 1.622.549 |
| | 212B | BENEFÍCIOS OBRIGATÓRIOS AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MILITARES | 23.783.695 | 44.887.281 | 44.887.280 | 43.104.963 | 43.029.325 | 75.638 | 1.782.317 |
| | **SOMA DAS DESPESAS OBRIGATÓRIAS** | | **211.071.142** | **274.100.368** | **269.831.965** | **225.563.233** | **211.284.714** | **14.278.519** | **44.268.732** |
| PRIMÁRIO DISCRICIONÁRIO | 163Z | PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (PD&i) DAS PLANTAS DE PRODUÇÃO FABRIL | 23.412.027 | 21.912.027 | 21.912.027 | 2.217.728 | 2.082.413 | 135.315 | 19.694.299 |
| | 2000 | ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE | 29.241.626 | 29.118.626 | 29.118.626 | 23.025.944 | 22.493.259 | 532.685 | 6.092.682 |
| | 4528 | PRODUÇÃO DE MATERIAL DE EMPREGO MILITAR | 84.466.705 | 132.566.745 | 132.566.745 | 60.589.327 | 60.134.041 | 455.286 | 71.977.418 |
| | 2000 | ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE (EMENDA PARLAMENTAR) | - | - | - | - | - | - | - |
| | **SOMA DAS DESPESAS DISCRICIONÁRIAS** | | **137.120.358** | **183.597.398** | **183.597.398** | **85.832.999** | **84.709.712** | **1.123.287** | **97.764.399** |
| **TOTAL GERAL - LOA 2025** | | | **348.191.500** | **457.697.766** | **453.429.363** | **311.396.232** | **295.994.426** | **15.401.806** | **142.033.131** |
| | | | | | | | | | **Fonte: Tesouro Gerencial em 14.01.2026** |

# Predominância de Recursos Próprios na Execução Orçamentária




A IMBEL® consolidou um marco relevante em sua gestão orçamentária ao registrar expressiva predominância de recursos próprios na execução da LOA discricionária. Do total executado, R$ 144,43 milhões foram provenientes de receitas próprias, superando de forma significativa os R$ 39,16 milhões oriundos do Tesouro Nacional.

Esse cenário demonstra a capacidade da Empresa em gerar e aplicar recursos de forma sustentável, reduzindo a dependência de aportes governamentais e fortalecendo sua eficiência operacional e financeira. A maior participação de receitas próprias reforça o posicionamento institucional da IMBEL® como organização orientada à autonomia, à responsabilidade fiscal e à geração de valor no setor de defesa.

# Como a IMBEL® aplicou seus recursos

Um dos objetivos propostos desde relatório é apurar e demonstrar a função social da Empresa Estatal, na qual a IMBEL® tem papel fundamental nesse contexto.

O objetivo da IMBEL® é ser uma Empresa Estratégica de Defesa e Segurança, na qualidade de ente integrante do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e do Sistema Logístico e de Mobilização, ambas do Exército Brasileiro.

Possui entre suas missões principais disponibilizar Produtos e Sistemas de Defesa à Força Terrestre, conforme 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 Econômica - Financeira, tendo como fulcro os imperativos da Segurança e Soberania Nacional, na área estratégica da Defesa".

Em razão de sua notória capacitação técnica e pelo fato de ser a Indústria de Material Bélico mais antiga do Brasil, a IMBEL® tem demonstrado sua indispensável contribuição para que o País se posicione entre os mais tradicionais produtores mundiais de material de emprego militar através do desenvolvimento de atividades no setor produtivo de defesa no estrito cumprimento dos programas de governo e das diretrizes estabelecidas pelo Comando do Exército.

A linha de produtos militares da IMBEL® é altamente diversificada, constituída por armamento individual destinado à tropa, explosivos, propelentes para mísseis e foguetes, acessórios e artefatos bélicos, cargas para diversos tipos de munições pesadas, equipamentos eletrônicos de comunicação em campanha, aparelhos de aferição e medição de desempenho balístico, cujo desenvolvimento tecnológico ocorre em suas modernas instalações por pessoal técnico altamente capacitado, gerando mais de 2.000 empregos diretos, convergindo seus esforços em pesquisa com os interesses das Forças Armadas, precipuamente do Exército Brasileiro, alinhados aos interesses públicos para os quais foi constituída.

Já os produtos civis, correspondentes aos produtos militares, também são conhecidos no mercado nacional e internacional por sua qualidade, que resulta da adequada seleção de matérias-primas e insumos, mas também da adoção processos aprimorados, consagrando seus produtos e serviços por intermédio das aquisições constantemente realizadas tanto no mercado doméstico e anteriormente pelo mercado externo sempre que a disponibilidade orçamentária assim permitiu.

## APLICADO

Ação **4528**
**R$ 120,2 milhões**
Produção: R$ 82,8 mi
Investimento: R$ 37,4 mi

Ação **163Z**
Investimento:
**R$ 21,9 milhões**

Termo de Execução Descentralizada (**TED**)
**R$ 134,6 milhões**
Manutenção da Capacidade Estratégica: R$ 10 mi
Produção: R$ 124,6mi

## TRANSFORMADO

Total de Faturamento
**R$ 245,6 milhões**

- Setor Privado **R$ 44 milhões**
- Setor Público **R$ 190,6 milhões**
- Exportações **R$ 11 milhões**

**IMPOSTOS RETIDOS**
**Total R$ 130,25 milhões**

- Imposto Folha **R$ 40,25 milhões**
- Impostos sobre Vendas **R$ 81 milhões**
- Demais impostos **R$ 9 milhões**

## VALOR PÚBLICO GERADO

- Retorno a Conta do Tesouro - **R$ 68,7 milhões**
- Geração de Emprego direto (2 mil) e Renda - **R$ 167 mi**
- Empregos Indiretos Gerados - **cerca de 60 mil**
- Impostos Retidos para União - **R$ 130,25 milhões**
- Investimentos Estratégicos e Inovação - **R$ 59,3 mi**
- Garantia da Soberania e Continuidade Produtiva
- Fortalecimento da Base Industrial de Defesa
- Preservação ambiental em extensas áreas das UP
- Alimentação das economias locais

# Visão Geral do Desempenho Institucional

No período, a atuação da IMBEL® esteve orientada pelo seu planejamento estratégico e pelo Plano de Ação Corporativo, com foco no fortalecimento da governança, na eficiência operacional, na sustentabilidade econômico-financeira e na ampliação da capacidade produtiva e tecnológica.

Os resultados institucionais refletem o esforço contínuo da organização em aprimorar seus processos, otimizar recursos e entregar produtos e serviços alinhados às demandas do Estado brasileiro, especialmente no âmbito da Base Industrial de Defesa.

Destacam-se, neste âmbito:

- **a evolução dos indicadores de desempenho associados às ações estratégicas prioritárias, evidenciando maior alinhamento entre planejamento e execução;**
- **o aprimoramento dos mecanismos de governança e gestão, com fortalecimento dos controles internos e da gestão de riscos;**
- **a consolidação de iniciativas voltadas à eficiência produtiva e à melhoria da capacidade operacional;**
- **o avanço em projetos estratégicos e estruturantes, com impacto direto na geração de valor institucional;**
- **o fortalecimento da sustentabilidade econômico-financeira, observado por meio da gestão responsável dos recursos e da busca por maior eficiência na alocação orçamentária.**

Sob a ótica da geração de valor, os resultados alcançados pela IMBEL® no exercício demonstram sua contribuição para a soberania nacional, o atendimento às demandas estratégicas de defesa e o fortalecimento da indústria nacional, reafirmando seu papel como empresa pública essencial ao Estado brasileiro.

Adicionalmente, a análise dos resultados permite identificar oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento contínuo, contribuindo para o ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação da estratégia institucional.

Por fim, ressalta-se que a integração entre planejamento, execução e monitoramento dos resultados permanece como elemento central para o aprimoramento da gestão e para a entrega de valor sustentável à sociedade.

# Desempenho Estratégico e Evolução dos Indicadores

O desempenho institucional da IMBEL® no exercício reflete o grau de execução das ações estratégicas prioritárias, mensurado por meio de indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos.

De forma geral, observa-se:



- **evolução no nível de execução das ações estratégicas;**
- **maior aderência entre planejamento e execução;**
- **fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação;**
- **melhoria progressiva na qualidade das informações gerenciais.**

# Resultado - Indicadores e Metas 2025

| Perspectiva | OE | Indicador | Meta 2025 | Resultado 2025 |
|---|---|---|---|---|
| 1. Resultado | 1.1 Buscar a Eficiência Econômica e Financeira | Ind 1.1.1 - Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira | < 47% | 42,90% |
| | | Ind 1.1.2 - Índice de Eficiência Operacional | 32,81% | 48,63% |
| | | Ind 1.1.3 - Índice de Arrecadação | 6,8% | 22,52% |
| | | Ind1.1.4 - Índice de Inadimplência | 2,30% | 0,44% |
| | 1.2 Garantir a Sustentabilidade (ASG) | Ind 1.2.1 - Percentual de Alavancagem Sustentável | 90% | 98,86% |
| | 1.3 Fortalecer a Imagem Institucional | Ind 1.3.1 - Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação | 10% | 16,30% |
| 2. Clientes e Mercado | 2.1 Ampliar a Participação nos Mercados | Ind 2.1.1 - Índice de aumento de vendas | 10,52% | 49,55% |
| | | Ind 2.1.2 - Índice de eficiência e lucratividade | 65% | 70,74% |
| | | Ind 2.1.3 - Índice de Obtenção de Fomento | 4% | 12,02% |
| | 2.2 Garantir a Continuidade do Negócio | Ind 2.2.1 - Percentual de conformidade contratual | 100% | 100% |
| | 2.3 Fortalecer o Pós-Venda | Ind 2.3.1 - Índice de atendimento realizado pelo sistema SAC | 80% | 90,81% |
| 3. Processos Internos | 3.1 Aprimorar a Gestão do Conhecimento | Ind 3.1.1 - Percentual do índice de disponibilidade anual dos Servidores (HW) do Datacenter da IMBEL® em operação | 95% | 99,94% |
| | 3.2 Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas | Ind 3.2.1 - Índice de redução de custos de produção | 5% | 5,293% |
| | 3.3 Agregar Produtos de Interesse Estratégico | Ind 3.3.1 - Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio | 0,92% | 1,83% |
| 4. Aprendizado e Crescimento | 4.1 Fortalecer a Dimensão Humana | Ind 4.1.1 - Índice de Satisfação dos empregados | 70% | 61,17% |
| | 4.2 Adequar as Estruturas à Legislação e à Produção | Ind 4.2.1 - Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual | 100% | 100% |
| | 4.3 Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos | Ind 4.3.1 - Percentual de Processos Estratégicos Mapeados | 60% | 70% |
| | | Ind 4.3.2 - Percentual de Riscos dentro do apetite | 60% | 52,38% |

A IMBEL® apresentou desempenho consistente no monitoramento de seus indicadores estratégicos, evidenciando avanços relevantes em eficiência operacional, sustentabilidade e resultados institucionais. A análise consolidada demonstra o alcance e, em diversos casos, a superação das metas estabelecidas, com destaque para os indicadores relacionados à eficiência operacional, arrecadação, engajamento institucional e ampliação da participação no mercado.

No eixo de resultados econômicos, observou-se evolução significativa na eficiência operacional e na arrecadação, refletindo maior capacidade de geração de receitas e otimização dos processos internos. Na perspectiva de clientes e mercado, a Empresa ampliou sua atuação, com crescimento expressivo no aumento de vendas e melhoria nos índices de lucratividade e atendimento.

No âmbito dos processos internos, destacam-se os elevados níveis de disponibilidade de sistemas e a redução de custos de produção, reforçando a confiabilidade operacional e a busca contínua por eficiência. Já na dimensão de aprendizado e crescimento, a IMBEL® avançou na estruturação de processos estratégicos e na gestão de riscos, ainda que persistam oportunidades de melhoria em indicadores relacionados à satisfação dos empregados.

De forma geral, os resultados alcançados evidenciam a maturidade da gestão estratégica da Empresa, com alinhamento às diretrizes institucionais e fortalecimento de sua capacidade de gerar valor, sustentabilidade e desempenho no setor de defesa.

# Destaques

## GLOBAL GRC SUMMIT BRASÍLIA

Destaca-se que o Diretor-Presidente da IMBEL®, Gen Div R1 Ricardo Rodrigues Canhaci, participou do evento colaborativo GLOBAL GRC SUMMIT BRASÍLIA 2025 – Governance Beyond Borders, promovido pela Rede Governança Brasil (RGB) e pelo Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance. Na ocasião, foi agraciado com a "Comenda Ministro João Augusto Nardes", entregue pela Presidente da RGB, em reconhecimento à sua contribuição para o fortalecimento da governança no país. A distinção reforça o compromisso da empresa com práticas modernas e responsáveis de governança corporativa baseada na ética e na integridade.






## Maturidade Correcional e Desempenho Institucional

No âmbito do Modelo de Maturidade Correcional (CRG-MM), instituído pela CGU, a Corregedoria da IMBEL® manteve, em 2025, o Nível 3 de maturidade, consolidando-se como Unidade de Correição Instituída (UCI), evidenciando a consolidação de práticas e processos correcionais.

Adicionalmente, no Índice de Desempenho e Execução da Atividade Correcional (IDECOR), a IMBEL® alcançou nota média de 9,30, posicionando-se no Grupo 1 e na 4ª colocação entre 173 unidades avaliadas no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, refletindo elevado desempenho e alinhamento às diretrizes de controle e governança.

| Índice de Desempenho e Excecução da Atividade Correcional |
|---|
| **IMBEL® em destaque entre a instituições do SisCor / CGU<br>Grupo 1 \| 4º lugar entre 173 USC \| Nota 9,30** |
| 1º ABIN |
| 2º BACEN |
| 3º BNDES |
| **4º IMBEL®** |

# IG-SEST

Convém destacar que a IMBEL® obteve excelente classificação na avaliação realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, por meio do Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG-SEST – 7º ciclo). Esse resultado demonstra que a empresa atua de forma alinhada às políticas públicas nacionais e adota práticas sólidas de governança corporativa, reforçando seu compromisso com a transparência, a eficiência e a responsabilidade na gestão.

O desempenho alcançado evidencia o esforço contínuo da IMBEL® em garantir que suas atividades estejam em sintonia com os interesses da sociedade e com os padrões de excelência exigidos para empresas estatais. O quadro a seguir apresenta a classificação obtida:

| IMBEL | 1º Ciclo (2017) | ... | 5º Ciclo (2021) | 6º Ciclo (2022) | 7º Ciclo (2025) |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2,39 | | 6,47 | 8,36 | 9,49 |

Excelência

| Faixas de Maturidade - Defesa | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | **Governança Croporativa** | **Políticas Públicas** | **Boas Práticas e Inovação** |
| AMAZUL | Avançada | Avançada | Intermediária |
| **EMGEPRON** | **Excelência** | **Excelência** | **Avançada** |
| **IMBEL** | **Excelência** | **Excelência** | **Excelência** |
| NAV Brasil | Excelência | Excelência | Avançada |

# Governança e Gestão

No âmbito da governança, destacam-se avanços relacionados ao fortalecimento dos controles internos, à estruturação da gestão de riscos e à melhoria dos processos decisórios.

Observa-se a consolidação de práticas voltadas à conformidade, integridade e transparência, contribuindo para o aprimoramento do ambiente de controle e do controle Institucional.

# Desempenho Operacional e Produtivo

Os resultados operacionais evidenciam a evolução da capacidade produtiva e o aprimoramento da eficiência dos processos, refletindo o esforço institucional na otimização de recursos e na melhoria da entrega de produtos e serviços.

Destacam-se iniciativas voltadas à modernização de processos produtivos e ao aumento da eficiência operacional.

# Sustentabilidade Econômico-Financeira

A atuação da IMBEL® no exercício foi pautada pela responsabilidade na gestão dos recursos públicos, com foco na eficiência da alocação orçamentária e no equilíbrio econômico-financeiro.

Os resultados demonstram avanços na racionalização de despesas e no fortalecimento da sustentabilidade institucional.

As demonstrações detalhadas encontram-se no Relatório de Administração.

https://www.imbel.gov.br/transparencia/informacoes_financeiras/informacoes_contabeis/relatorios/relatorios_da_administracao

# Inovação e Capacidade Tecnológica

A IMBEL® manteve esforços voltados ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, com impacto direto na ampliação de sua capacidade operacional e no fortalecimento de sua atuação estratégica no âmbito da Base Industrial de Defesa.

# Desempenho e Resultados

No exercício de 2025, a IMBEL® apresentou desempenho institucional compatível com seus objetivos estratégicos, evidenciando avanços na execução de suas iniciativas e na geração de resultados.

Dentre os principais aspectos observados, destacam-se:

- evolução no cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico;
- avanços em iniciativas relacionadas à eficiência operacional e à gestão por processos;
- desenvolvimento e/ou consolidação de produtos e soluções no âmbito da Base Industrial de Defesa;
- manutenção do atendimento às demandas institucionais das Forças Armadas e de órgãos de segurança pública.



# IMBEL

## CAPACIDADES QUE GERAM

# PODER DE COMBATE













**Catálogo de Produtos**

**Vídeo Institucional**

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