



**INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL**

*Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do*

*Comando do Exército*

---

**CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**2019**

**Aprovada por meio da RESOLUÇÃO Nº 04/2020 - CA, de 6 de fevereiro de 2020**

## Seção I - IDENTIFICAÇÃO GERAL DA EMPRESA

- CNPJ: 00.444.232/0001-39
- NIRE: 5350000027-5
- Sede: Brasília/DF
- Tipo de estatal: Empresa Pública
- Acionista controlador: União
- Tipo societário: não definido
- Tipo de capital: fechado
- Abrangência de atuação: nacional e internacional
- Setor de atuação: defesa e segurança

- Diretor Financeiro:

José Galaôr Ribeiro Júnior;  
Tlf (61) 3415 4440;  
<ratifica.dradm@imbel.gov.br>

- Auditores Independentes atuais da empresa:

Em 2018, a empresa “TBRT – ITIKAWA Auditores Independentes” realizou a auditoria independente na IMBEL, cujos dados comerciais seguem abaixo:

- CNPJ – 03.566.241/0001-90;
- Inscrição Municipal – 2.859.757-5
- Endereço: Av Paulista 2202 Conj 146-B, Bela Vista – São Paulo-SP;  
CEP - 01310-200
- Telefone - (11) 3262 3685
- Responsável Técnico - Nivaldo Saburo Yamamoto (CPF: 815.231.658-04)

- Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas:

Presidente (Cmdo Exército)	Gen Ex Décio Luis <b>SCHONS</b>
Ministério da Defesa	Gen Div <b>DECÍLIO</b> de Medeiros Sales
IMBEL	Gen Div R/1 Aderico Visconte Pardi <b>MATTIOLI</b>
Ministério da Economia	<b>NELSON</b> Leitão Paes
Representante dos Empregados da IMBEL	<b>DENILSON</b> Pimentel Barbeta

- Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa

Diretor-Presidente	Gen Div R/1 Aderico Visconte Pardi <b>MATTIOLI</b>
Vice-Presidente Executivo	Gen Div R/1 <b>EXPEDITO</b> Alves Lima
Diretor Administrativo- Financeiro	Cel R/1 José <b>GALAÔR</b> Ribeiro Júnior
Diretor Industrial	Cel R/1 <b>CYRINO</b> Alberto Rebuella Neves
Diretor de Mercado	<b>ERIKA</b> Akemi Kimura Reis

- Data de divulgação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

## **Seção II - POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **1 ALINHAMENTO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL COM O INTERESSE PÚBLICO**

A IMBEL – INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL, constituída nos termos da Lei 6.227 de 14 de julho de 1975, é uma empresa pública dependente, com personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército, com a missão de produzir e comercializar produtos de defesa e segurança (PRODE) para clientes institucionais, especialmente, Forças Armadas, Forças Policiais e clientes privados.

Tem a sua sede instalada em Brasília/DF e possui 05 (cinco) Unidades de Produção (UP) articuladas nas cidades de Itajubá/MG, Juiz de Fora/MG, Piquete/SP, Magé/RJ e Rio de Janeiro/RJ, as quais fabricam e comercializam os seguintes produtos de defesa e segurança: fuzis, pistolas e carabinas; munições de grosso calibre; pólvoras de uso militar e civil; explosivos de uso militar e civil, e acessórios de explosivos; sistemas e equipamentos de comunicações e eletrônica; e sistemas de abrigos temporários de campanha, para fins humanitários e de defesa civil.

A IMBEL disponibiliza Produtos Estratégicos de Defesa (PRODE) observando o viés estratégico, logístico, de mobilização e mercadológico, tendo como pilares básicos a condição de ser uma Empresa Estratégica de Defesa, o que lhe impõe a disponibilização permanente de determinados produtos classificados como estratégicos pelas Forças Armadas, atendendo, assim, ao interesse público. Por ser uma Empresa Pública Dependente, atua de acordo com servidões legais que limitam a sua capacidade, em especial a orçamentário-financeira, de prover produtos de defesa com a tempestividade necessária aos interesses dos mercados-alvo.

O mercado de PRODE no qual a IMBEL atua, pode ser segmentado em Mercado Interno, constituído pelos mercados de Defesa, Segurança e Privado, e o Mercado Externo. Nesses mercados, a IMBEL tem os seguintes clientes-alvo:

- no Mercado de Defesa: os órgãos mencionados no Art. 142 da Constituição Federal de 1988 (CF 88);
- no Mercado de Segurança: os órgãos mencionados no Art. 144 da CF 88;
- no Mercado Privado: os demais públicos da sociedade brasileira, tendo como apanágio as especificidades dos PRODE que normalmente têm emprego dual, conforme preconizado na Estratégia Nacional de Defesa. Este mercado segue as normas do Regulamento para a Fiscalização de Produtos Controlados (R-105), aprovado pelo Decreto de nº 3.665, de 20 de novembro de 2000; e
- no Mercado Externo: os clientes institucionais e privados fora do Brasil.

### **2 ATENDIMENTO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS**

A IMBEL é considerada a Primeira Empresa de Defesa do País (título conferido pelo Ministério da Defesa em 2013), por ter herdado o patrimônio histórico-cultural da Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas que foi criada por Decreto Imperial, em 14 de julho de 1808, no Rio de Janeiro - RJ. Por sua tradição e capacitação técnica, situa-se entre os principais produtores e fornecedores de material de emprego militar e de segurança do Brasil. A IMBEL integra a Base Industrial de Defesa (BID) brasileira, sendo instituída como empresa estratégica de defesa a partir de 2013, conforme estabelecido na Portaria nº 3.228 do Ministério da Defesa, respaldada pela Lei nº 12.598/12.

A Política Nacional de Defesa (PND) consubstancia as servidões da BID, sendo o documento condicionante de mais alto nível do planejamento de ações destinadas à defesa e segurança nacionais. Nesse contexto, a IMBEL participa da produção científica e tecnológica a

fim de contribuir para o atendimento às necessidades de PRODE do País com tecnologias de domínio nacional, aí incluídas as de uso dual.

Por intermédio da avaliação dos ambientes interno e externo, a PND define os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), que permitem estruturar a Defesa Nacional de modo compatível com a estatura político-estratégica do País, preservando a sua soberania e os interesses nacionais. Dentre aqueles OND, 02 (dois) têm estreita relação com a atividade industrial da IMBEL:

*I – .....*;

*IX – desenvolver a indústria nacional de defesa, orientada para a obtenção da autonomia em tecnologias indispensáveis;*

*.....;*

*XI – desenvolver o potencial de logística de defesa e de mobilização nacional.*

Reforçando o alinhamento com a PND, e de acordo com o seu Estatuto Social, a IMBEL desenvolve as seguintes atividades relacionadas com a sua finalidade:

- promoção da indústria militar de defesa brasileira e atividades correlatas, abrangendo a construção e a manutenção da infraestrutura de defesa, bem como a logística, a pesquisa e o desenvolvimento;

- gerenciamento de projetos de interesse do Exército Brasileiro;

- promoção e execução de atividades vinculadas à obtenção e à manutenção de produtos de defesa;

- promoção e execução de atividades ligadas à obtenção, manutenção, proteção ou expansão dos conhecimentos e competências essenciais para cumprimento tanto dos seus objetivos, quanto das exigências de mobilização do País; e

- promoção e execução de atividades que permitam manter infraestrutura dimensionada para as exigências de mobilização do País.

### **3 METAS PARA ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

No nível Orçamento da União, a IMBEL está incluída no Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 do Comando do Exército e participa da execução inserindo dados relativos ao acompanhamento das ações orçamentárias no Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento (SIOP). Esse sistema de Governo é dedicado ao acompanhamento da execução do Orçamento da União e a IMBEL possui indicadores estratégicos relativos à Ação 4528 - Produção de Material de Emprego Militar, apresentando o número de homens/hora trabalhadas nas fábricas.

Durante a Subfase 1.1 – Preparação para a Transformação do Planejamento Estratégico da NOVA IMBEL 2017-2026 (PEI 17-26) foi possível aprofundar o estudo e definir com maior precisão metas e indicadores estratégicos que permitem monitorar e controlar o desenvolvimento das atividades em execução, possibilitando intervenções oportunas e correções de rumo, sempre que necessárias.

As metas definidas inicialmente foram revisadas em 2017 e novamente em setembro de 2018, para adequação à conjuntura e resultados estabelecidos para a transformação pretendida.

Em 2018, estimou-se que, mantendo-se as condições atuais, serão necessários pelo menos mais três anos – até 2021 – para que a IMBEL obtenha as pretendidas condições de sustentabilidade econômico-financeira necessárias para tornar-se não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade social da União.

Entende-se que essa situação poderá ser modificada no caso de ser conduzido um plano de reestruturação para elevação de recursos e corte de gastos, visando antecipar as condições

para a IMBEL tornar-se não dependente, por interesse do Exército Brasileiro e do Ministério da Defesa.

As metas estabelecidas pela Diretoria Executiva, para o período 2018-2021, são:

- aumentar a receita operacional líquida (ROL) em 10% a.a.;
- reduzir a relação custos dos produtos e dos serviços vendidos / receita operacional líquida (C) em 10% a.a.;
- reduzir a relação despesas / receita operacional líquida em (D) 5% a.a.;
- aumentar a relação receita operacional líquida/gastos (Ef) em 10% a.a.; e
- aumentar a relação lucro ou prejuízo/orçamento executado (Eo) em 10% a.a.

#### 4 RECURSOS PARA CUSTEIO DAS ATIVIDADES

Em linhas gerais, a Lei Orçamentária Anual (LOA) é constituída de dois grandes blocos, um integrado pelas despesas denominadas obrigatórias e outro pelas despesas discricionárias.

As despesas obrigatórias se referem ao pagamento de pessoal e encargos sociais, benefícios, pensões, plano de saúde e exames, e despesas judiciais e depósitos recursais. Os recursos destinados a essas despesas têm destinação única e, caso não empregados pela IMBEL, não podem ser aplicados em outras necessidades da Empresa.

Nas despesas discricionárias da LOA 2019 estão aquelas destinadas à administração da organização (Ação Orçamentária 2000) e à produção de material de emprego militar (Ação Orçamentária 4528). Essas despesas são subdivididas nos Grupos de Natureza da Despesa (GND) 3 (Custeio) e 4 (Investimentos).

A Figura a seguir apresenta a evolução da Lei Orçamentária Anual (LOA) atualizada em razão de eventuais destaques de créditos e de contingenciamentos a partir de 2015, detalhando os recursos destinados às despesas discricionárias. A diferença entre a LOA atualizada e as despesas discricionárias corresponde às despesas denominadas obrigatórias.

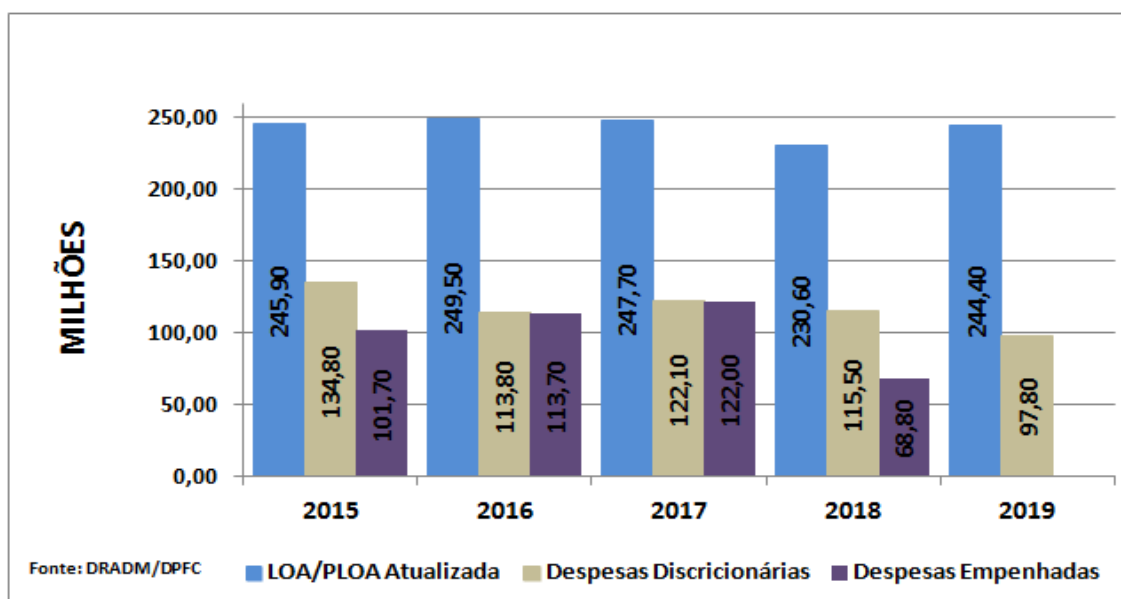


Figura 1 - Evolução da LOA e despesas discricionárias (crédito-empenho)

## 5 INDICADORES UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTOS

Os trabalhos para elaboração do Planejamento Estratégico da IMBEL no período 2017-2026 (PEI 17-26) redundaram em considerável quantidade de indicadores de resultados (outcomes) e direcionadores (drivers) desdobrados dos indicadores estratégicos de resultado principais, os quais são disponibilizados no Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL), para acesso pelos principais gestores da empresa, em link na intranet. Os dados são acessíveis em tempo real.

Mesmo assim, cada setor da empresa necessita continuar evoluindo na construção da árvore de indicadores próprios, permitindo aos Diretores e Chefes medirem os resultados e o andamento da execução de seus trabalhos. O número de indicadores adequado a cada setor é variável e depende da capacidade de acompanhamento disponível no setor, sendo priorizados aqueles medidores que conduzem à estratégia empresarial (aumento de receitas e redução de custos e despesas).

Cabe ao gestor habituar-se a amparar suas decisões nos dados e indicadores previamente selecionados por seu setor. Esse exercício de liderança permite treinar as equipes a encontrar as soluções mais adequadas e a decidir com maior segurança.

Os indicadores de nível estratégico da IMBEL têm seus dados retirados do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) disponível on-line no Sistema Totvs-Datasul e são coletados pelas Diretorias e analisados pela Assessoria de Planejamento e Gestão. São eles:

- Receita Operacional Líquida (ROL);
- Relação Custos dos Produtos Vendidos/ROL (C);
- Relação Despesas/ROL (D);
- Relação ROL/Gastos (Ef); e
- Relação Lucro ou Prejuízo/Orçamento Executado (Eo).

O indicador **“Receita Operacional Líquida”** é obtido diretamente do relatório disponível on-line no Sistema Totvs-Datasul.

O indicador **“Relação Custos dos Produtos Vendidos/ROL”** também tem seus insumos de cálculo obtidos diretamente do relatório disponível on-line no Sistema Totvs-Datasul. Esses dados são obtidos no Sistema Totvs-Datasul e apresentados na forma de relação que acompanha o percentual de participação dos custos dos produtos e dos serviços vendidos no total de receita líquida de cada período.

No indicador **“Relação Despesa/ROL”**, são consideradas como despesas aquelas que constam no DRE como "manutenção da capacidade estratégica", "administrativas", "comerciais", "tributárias" e "diversas" (todas que acontecem antes do Resultado Operacional Líquido no DRE). Os dados são obtidos no Sistema Totvs-Datasul e apresentados comparando a participação percentual das despesas no total de receita líquida de cada período.

O indicador **“Relação ROL/Gastos”** representa a eficiência operacional da IMBEL e o indicador **“Relação lucro ou prejuízo/orçamento”** representa a eficiência orçamentária da IMBEL. Esses indicadores são apresentados nos quadros a seguir:

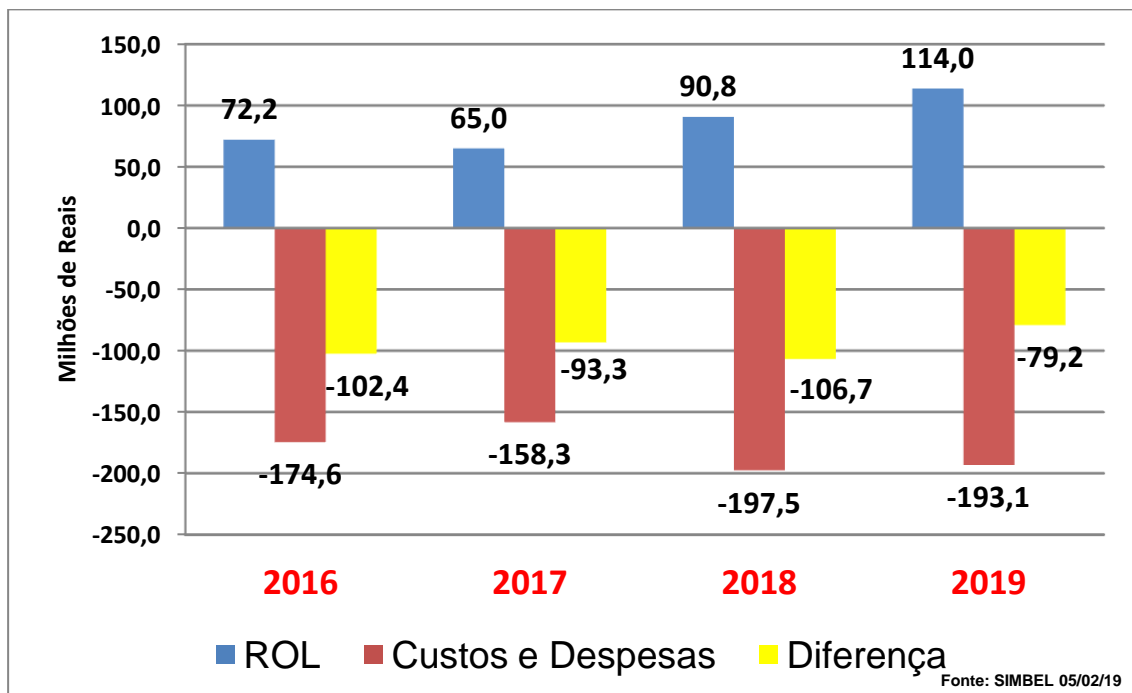


Figura 2- Eficiência Operacional da IMBEL 2014-2018 e meta p/2019

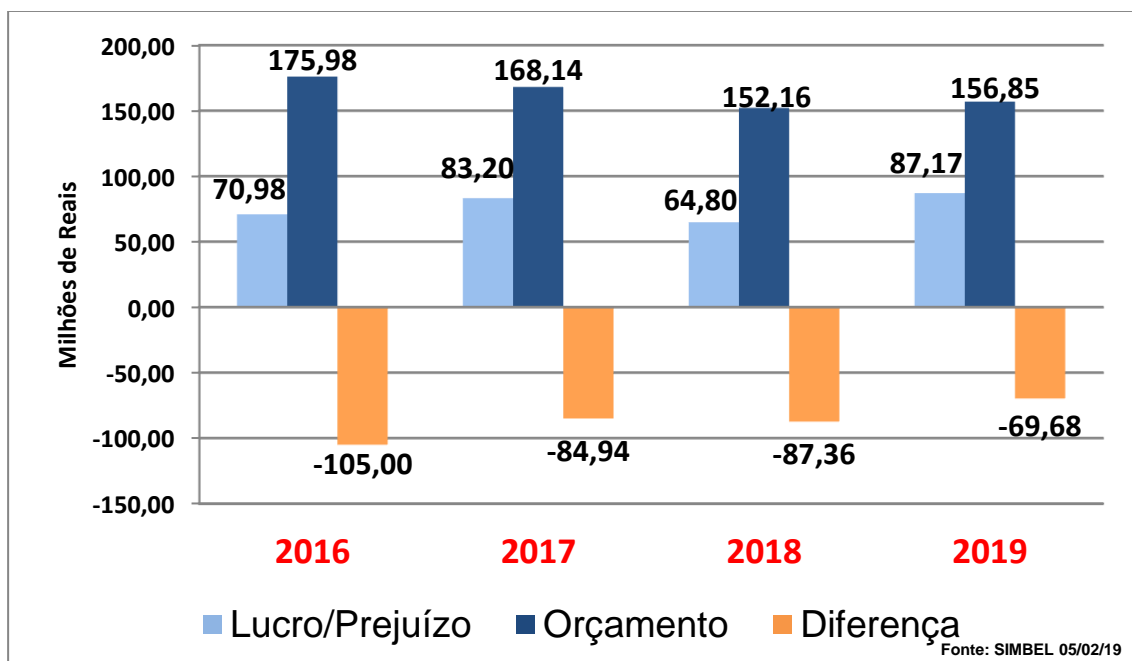


Figura 3 - Eficiência Orçamentária da IMBEL 2014-2018 e meta p/ 2019

Após análise dos indicadores, verifica-se que as ações gerenciais adotadas pela Diretoria foram acertadas e de que a eficiência operacional e a eficiência orçamentária da máquina organizacional estão melhores, conforme demonstram os resultados ao longo do período 2014-2018. Os indicadores adotados são eficazes, como comprovam o monitoramento e controle.

## 6 COMENTÁRIOS DO DIRETOR-PRESIDENTE

Da análise da finalidade para a qual foi criada e das atividades elencadas no Estatuto Social, cabe à IMBEL desenvolver e fabricar produtos estratégicos de defesa (PRODE) com os vieses político-estratégico e econômico-comercial.

No âmbito da ótica político-estratégica, a IMBEL contribui com a mobilização industrial, participando do esforço de mobilização nacional no caso de conflito. Nesse caso, a IMBEL hipoteca parte dos seus meios desde os tempos de paz sob a rubrica contábil "Manutenção da Capacidade Estratégica". Ainda, a empresa cumpre outros objetivos da Política de Mobilização Militar, atuando na "participação ou contribuição para o incremento das ações voltadas ao desenvolvimento do potencial industrial do país, em proveito da mobilização militar".

No contexto da visão econômico-comercial e na condição de empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, a IMBEL obedece também aos ditames da contabilidade pública (Lei 4.320/1964) e da contabilidade privada (Lei das S.A. – Lei 6.404/1976).

Desde 2008, a IMBEL está inserida no Orçamento Fiscal e no Orçamento da Seguridade Social, caracterizando-se como empresa pública dependente, o que lhe cerceia a possibilidade de autonomia financeira, pois a obriga utilizar conta única do Tesouro Nacional. Por outro lado, a condição de empresa pública dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social lhe permite receber recursos de custeio do Orçamento da União.

Em 2013, a IMBEL foi certificada como Empresa Estratégica de Defesa (EED), o que lhe conferiu condições de receber os benefícios da Lei 12.598/2012, que estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa, no contexto do Regime Especial Tributário para Indústria de Defesa (RETID).

Em 2018, a IMBEL teve como meta do Plano Plurianual (PPA) executar a Lei Orçamentária Anual (LOA), prevendo atingir 814.971 Homens-hora de produção. Ao final daquele ano, a Empresa executou 882.763 Homens-hora, superando a meta de produção. A eficácia da aplicação de recursos na Ação 4528 pela Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL foi de 108,32%. A superação da meta física se justifica pelos seguintes fatores: os recursos da Ação 4528 previstos na LOA 2018 foram integralmente disponibilizados no primeiro semestre, permitindo o planejamento da aquisição dos recursos produtivos necessários ao cumprimento dos planos de produção, sem ocorrer interrupções nos processos produtivos; ao final do ano ocorreu a liberação de créditos adicionais, que possibilitaram o aumento da produção; a fim de melhorar a sua eficiência operacional e de aumentar as suas margens, a IMBEL comercializou alguns produtos através da modalidade Industrialização por Encomenda em que não precisou utilizar recursos orçamentários para a compra de insumos, limitando-se aos gastos correspondentes com manutenção, custos indiretos e ao recolhimento de tributos sobre as vendas, permitindo aumentar a produção a despeito das restrições orçamentárias; a aplicação de recursos da Ação 4528 em investimentos tem possibilitado uma progressiva e consistente redução dos custos e o aumento da produtividade das linhas de produção. A IMBEL aplicou os recursos na produção e no desenvolvimento e melhoria de processos e de produtos diversos, conforme as especificidades de suas cinco Unidades de Produção (armamentos, munições, explosivos, acessórios de detonação, eletrônicos, químicos), que são obtidos através de processos diversificados, que requerem a aplicação de recursos financeiros e mão de obra em níveis diferenciados, conforme o estágio de modernização das plantas industriais. (fonte: relatório do SIOP de 14/02/19).

Ao final de 2018 estimou-se que, mantidas as condições atuais, serão necessários pelo menos mais três anos – até 2021 – para que a IMBEL obtenha a situação de equilíbrio econômico-financeiro, condição necessária para buscar a sustentabilidade e tornar-se não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade social da União.

Entende-se que essa situação poderá ser modificada no caso de ser conduzido um plano de reestruturação para elevação de recursos e corte de gastos, visando antecipar as condições para a IMBEL tornar-se não dependente, por interesse do Exército Brasileiro e do Ministério da Defesa.

Buscando aumentar a transparência das atividades de produção, a IMBEL revisou a metodologia de apontamento da meta da Lei Orçamentária e sugeriu para a LOA 2019 a



utilização, como meta física, da quantidade de produtos de defesa produzida, em vez de Homens-hora aplicados na produção.

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

## 7 ESTRUTURAS DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Na IMBEL as atividades de controle interno não se confundem com as atividades de auditoria, pois as primeiras são realizadas por alguns setores da Empresa e as atividades de auditoria, pela Auditoria Interna da IMBEL (AI).

As atividades de controle interno são realizadas pelos gestores e demais agentes da administração, pelas estruturas administrativas e pela Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos (AGCIR) e caracterizam-se pelo conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados, utilizados com a finalidade de contribuir para o atingimento das metas estabelecidas e mitigar os riscos de toda ordem que possam vir a impactar negativamente a consecução dos objetivos da IMBEL.

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

A Diretoria Administrativo-Financeira também atua como Unidade Gestora Responsável.

A IMBEL está sujeita à fiscalização da Auditoria Interna e de outros órgãos de controle interno: a Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET) e o Centro de Controle Interno do Exército (CIEEx); e do órgão de controle externo, o Congresso Nacional, que realiza o controle por intermédio do Tribunal de Contas da União.

A Instrução Normativa (IN) 00.I.G-004 - Sistema de Controle Interno da IMBEL (SCI IMBEL) orienta e sistematiza as atividades e o funcionamento do SCI IMBEL, bem como organiza e define a sua estrutura, tendo por base a vasta legislação que regula o assunto.

A finalidade do SCI IMBEL é fornecer razoável segurança para a consecução da missão, dos objetivos e das metas da Empresa, observados os princípios constitucionais da administração pública, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações, sem prejuízo da legitimidade e da economicidade.

Para cumprir sua finalidade, o SCI IMBEL está estruturado para enfrentar os riscos a que a Empresa está exposta; proporcionar integridade e confiabilidade da informação produzida, bem como sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento de obrigações de *accountability*; atuar em conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos; proporcionar adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida, fraudes e desvios.

A estrutura do SCI IMBEL segue os preceitos do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) ao adotar os cinco componentes integrados do controle interno: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; e atividades de monitoramento.

Todos os setores da IMBEL têm a atribuição de consolidar e operar seus controles internos da gestão.

O SCI IMBEL é constituído por todos os gestores, demais agentes da administração e setores da Empresa, e estabelece a estrutura de controle da IMBEL em três linhas de defesa, de modo a atender os preceitos estabelecidos na legislação pertinente.

A primeira linha de defesa contempla os controles primários ou operacionais, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas e diretrizes da IMBEL durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos e processos finalísticos e de apoio, de modo a proporcionar razoável segurança para que as metas e objetivos estabelecidos pela Empresa sejam atingidos.

A segunda linha de defesa está situada no nível da gestão e objetiva assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada. A segunda linha apoia o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realiza atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.

A terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.

A Auditoria Interna da IMBEL (AI), como terceira linha de defesa, executa as atividades de auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional; e avalia a conformidade dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos com a legislação pertinente.

Os trabalhos de consultoria consistem em atividades de assessoria e aconselhamento, a serem realizados pela AI a partir da solicitação específica dos administradores da IMBEL.

Os controles internos são operacionalizados por todos os componentes da estrutura de controle da IMBEL e caracterizam-se pelo conjunto de atividades, planos de ação, métodos e procedimentos interligados, que visam à eficiência administrativa da Empresa. Visam cooperar para a consecução das metas e objetivos estabelecidos pela IMBEL, e manter os riscos de eventuais desvios, fraudes, ineficiência ou ineficácia na aplicação dos recursos públicos geridos pela Empresa em níveis aceitáveis.

A estrutura do Sistema de Gestão de Riscos da IMBEL é composta pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, pela AGCIR, demais Assessorias da Presidência, pelas Diretorias de Mercado, Administrativo-financeira e Industrial, pelas Unidades de Produção (UP) e pelo Gabinete da IMBEL.

A Política de Gestão de Riscos da IMBEL estabelece princípios, objetivos, diretrizes, e responsabilidades, que devem ser observados para a Gestão de Riscos na IMBEL e abrange todos os níveis e setores de atuação, contemplando, entre outros, os riscos estratégicos, operacionais, de conformidade e financeiros.

A Gestão de Riscos da IMBEL aplica metodologia própria adequada às suas peculiaridades e necessidades e está voltada para a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, a comunicação e o monitoramento dos riscos, visando o aperfeiçoamento do seu sistema de controle interno e a consecução dos objetivos e metas estabelecidos pela Empresa.

A Ouvidoria da Empresa atua como canal de acolhimento de denúncias, funcionando como eficiente ferramenta de gestão corporativa, haja vista a rapidez com que a informação é levada ao conhecimento dos administradores, permitindo atuar prontamente para eliminar ou mitigar eventuais inconsistências. Ela integra a Assessoria de Comunicação Institucional da Empresa, encarregada de gerenciar a comunicação interna e externa da IMBEL, ligando-se

diretamente ao dirigente máximo e valendo-se de sistemas corporativos que permitem processar demandas de diversas naturezas com presteza e segurança.

No contexto de transformação da Empresa, as estruturas de Controles Internos e de Gestão de Riscos foram aperfeiçoadas, de modo a adequarem-se às novas demandas, em especial àquelas referentes à nova legislação instituída no ano de 2016, como a Instrução Normativa Conjunta 01- CGU-MP, de 10 de maio, a Resolução nº 18 da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), da mesma data, a Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, que Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e o Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016, tudo visando ao atendimento às políticas públicas, no intuito de zelar pela transparência, completude e exatidão das informações.

## **8 FATORES DE RISCO**

A IMBEL é uma empresa pública dependente, com personalidade jurídica de direito privado e tem, entre outras, a missão de produzir e comercializar produtos de defesa e segurança e, para isso, possui cinco unidades de produção.

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

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

## **9 PARTICIPAÇÃO DE INDICADORES DE ATUAÇÃO NA REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E EMPREGADOS**

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

## **Seção III - GOVERNANÇA CORPORATIVA**

### **1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

No que tange a sua governança, o maior desafio apresentado pela IMBEL é tornar-se uma empresa competitiva e parcialmente autossuficiente, unindo a agilidade comercial que caracteriza o mercado de defesa e a sustentação financeira do Estado para o cumprimento de seu vital papel na mobilização industrial nacional.

No seu portfólio de produtos destacam-se: fuzis automáticos e de repetição; carabinas semiautomáticas; pistolas de diversos modelos e calibres; artigos de cutelaria; pólvoras, acionadores, explosivos e seus acessórios; munições de grosso calibre; abrigos de campanha; equipamentos e sistemas militares de comunicações. A partir de 2016, a empresa foi incumbida de atuar como interveniente técnico do Ministério da Defesa em contratações de Empresas de Defesa ou de Empresas Estratégicas de Defesa com governos de outros países, cujo objeto seja a exportação de produtos de defesa (PRODE). Seu papel está bem definido na Portaria nº 333 - GM/MD, de 11/05/2016.

A receita operacional líquida da IMBEL, em 2018, foi de 114 milhões de reais, sendo que a sua receita orçamentária naquele exercício foi de 156,8 milhões de reais. Como se vê, a IMBEL ainda é uma empresa estatal deficitária em razão da própria natureza do seu negócio e das servidões como empresa estratégica de defesa. Esse déficit histórico vem diminuindo progressivamente, o que permite antever o atingimento do ponto de equilíbrio em 2021.

### **2 ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS**

A estrutura do Sistema de Gestão de Riscos da IMBEL, em conformidade com a Política de Gestão de Riscos, aprovada pelo Conselho de Administração da IMBEL, em 22 de junho de 2017, é composta pelo Comitê de Governança de Riscos e Controles, pela AGCIR, e demais Assessorias da Presidência, pelas Diretorias de Mercado, Administrativo-Financeira e Industrial, pelas Unidades de Produção (UP) e o Gabinete da IMBEL.

A Política de Gestão de Riscos da IMBEL estabelece princípios, objetivos, diretrizes, e responsabilidades, que devem ser observados para a Gestão de Riscos na IMBEL. Abrange todos os níveis e setores de atuação, contemplando, entre outros, os riscos estratégicos, operacionais, de conformidade e financeiros.

#### **2.1 Objetivos da Gestão de Riscos na IMBEL**

a. Assegurar que os gestores, em todos os níveis, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais a Empresa está exposta, inclusive para determinar questões relativas à delegação de competência, se for o caso.

b. Aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos da IMBEL, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

c. Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

d. Orientar a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos inerentes às atividades da IMBEL, de forma a reduzir os impactos que a ocorrência de eventos relacionados aos riscos poderão causar nos objetivos estratégicos da Empresa.

e. Promover o alinhamento do apetite ao risco com as estratégias adotadas pela Empresa.

f. Ter a Gestão de Riscos como processo institucional contínuo e interativo, formulada para orientar a execução e o controle de eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos estratégicos da IMBEL.

g. Proporcionar o aprimoramento no planejamento com foco na efetividade.

h. Garantir que os objetivos da Gestão de Riscos estejam alinhados com os Objetivos Estratégicos da IMBEL.

A Gestão de Riscos da IMBEL aplica metodologia própria adequada às suas peculiaridades e necessidades e está voltada para a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, a comunicação e o monitoramento dos riscos, visando o aperfeiçoamento do seu sistema de controle interno e a consecução dos objetivos e metas estabelecidos pela Empresa. A Metodologia de Gestão de Riscos da IMBEL está sendo aplicada, prioritariamente, nos processos críticos e estratégicos da Empresa, abrangendo todos os seus níveis organizacionais.

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

Além de possuir essa estrutura de controle, a IMBEL está sujeita à fiscalização da Auditoria Interna e de outros órgãos de controle interno: a Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET) e o Centro de Controle Interno do Exército (CIEEx); e do órgão de controle externo, o Congresso Nacional, que realiza o controle por intermédio do Tribunal de Contas da União.

A Empresa emprega sua estrutura de controle para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, contando, ainda, com a atuação de Auditoria Independente, do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração para esse mister, com processos formalmente estabelecidos.

O grau de eficiência dos controles é verificado periodicamente pelos órgãos de controle mencionados, em especial pela Auditoria Interna e pelo CCIEx e, também, pela Auditoria Independente. As recomendações emitidas pelos referidos órgãos são analisadas e as correspondentes providências adotadas pelos diversos setores da Empresa são controladas por meio do Módulo de Controle Interno do Sistema de Informações da IMBEL (MCI SIMBEL).

## 2.2 Relatório de Auditoria Independente

O Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis, expedido pela empresa TBRT - ITIKAWA AUDITORES INDEPENDENTES, em 7 de março de 2019, referente à prestação de contas 2018, encontra-se à disposição para consulta nesta Empresa. Salvo outro juízo, a divulgação indiscriminada de informações nele contidas implica riscos à IMBEL.

## 2.3 Comentário da Diretoria acerca das deficiências apontadas no relatório da auditoria independente

A TBRT - ITIKAWA AUDITORES INDEPENDENTES - EPP, após examinar as demonstrações contábeis da IMBEL atinentes ao exercício de 2018, que, segundo a própria Auditoria Independente, compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2018 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis, expressou sua opinião de que **as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente**, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da **INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL** em 31 de dezembro de 2018, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

A TBRT - ITIKAWA AUDITORES INDEPENDENTES destacou: "Nossa Auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas

responsabilidades estão descritas na seção: “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis”. Somos independentes em relação à Companhia, conforme princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.”

Assim, considerando que, para emitir sua opinião, A TBRT - ITIKAWA AUDITORES INDEPENDENTES adotou as práticas contábeis preconizadas nas normas brasileiras e internacionais a fim de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, a Diretoria da IMBEL entende que suas demonstrações contábeis de 2018 foram elaboradas de forma adequada e correta.

## **2.4 Alterações significativas aos riscos no exercício financeiro avaliado**

Nos últimos exercícios ocorreram importantes mudanças no ambiente político-legal, fruto da implementação de iniciativas pioneiras, como a Política Nacional de Defesa – PND, a Estratégica Nacional de Defesa – END, o Livro Branco da Defesa Nacional – LBDN, o Plano Brasil Maior – PBM, a Política Nacional da Indústria de Defesa – PNID e os Planos de Transformação das Forças Armadas com seus objetivos de reestruturar e fortalecer a Base Científica, Tecnológica, Industrial e Logística Nacional de Defesa – BID.

O ambiente sociocultural nacional e internacional também foi objeto de transformações, em consequência do acirramento das ameaças emergentes e assimétricas, caracterizadas pelo terrorismo, narcotráfico, crime organizado, entre outras, o que tornou mais permeável a vetores de iniciativas de fortalecimento da área da defesa e segurança.

O mesmo ocorreu com o ambiente tecnológico e econômico, fruto de seu preparo, desenvolvimento e acesso a informações tecnológicas de qualidade, o qual passou a ficar mais articulado para absorver projetos de pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, capacitação industrial e engenharia, sinalizando um favorecimento ao desenvolvimento da BID.

Apesar dos riscos aos quais a Empresa é submetida em decorrência das transformações elencadas, os cenários resultantes oferecem novas oportunidades de negócios e perspectivas de avanços tecnológicos na concepção e desenvolvimento de PRODE, por meio de parcerias com centros acadêmicos e empresas multinacionais do setor.

## **3 FATORES DE RISCO IDENTIFICADOS**

### **3.1 Relacionados aos fornecedores**

- Dependência de substâncias químicas para produção.
- Elevações no preço de insumos.
- Dependência de especialidades químicas.
- Fluxo de recebimento de insumos associado à política externa dos países exportadores.
- Demanda e preço de materiais químicos com significativo grau de especialização.
- Principais matérias primas concentradas em poucos fornecedores.
- Crise no setor de energia elétrica.
- Mudanças na qualidade de crédito dos fornecedores.
- Disponibilidade ou aumento dos custos de insumos.

### **3.2 Relacionados aos clientes**

- Redução no consumo em função de cortes orçamentários e descontinuidade de investimentos.

- Mudanças na qualidade de crédito dos clientes.
- Concentração da receita nos principais clientes.
- Instabilidade econômica do País.
- Redução no poder aquisitivo dos consumidores privados.
- Aumento na inflação.
- Elevação na taxa de juros.
- Desemprego.
- Indisponibilidade de mecanismos de financiamento para os clientes privados.

### **3.3 Relacionados ao setor de defesa e segurança**

- Redução da receita orçamentária.
- Alta competitividade do setor.
- Dependência das compras governamentais.
- Incapacidade de ajustar o volume de produção em tempo hábil ou custo-eficiente em resposta a mudanças na demanda.
- Variação cíclica dos preços de mercado dos produtos.
- Surgimento de novas tecnologias, produtos concorrentes e novos hábitos de consumo.
- Volatilidade significativa do Real frente ao Dólar.
- Condições políticas e econômicas brasileiras, como inflação e taxas de juros.
- Situações de restrição de liquidez no mercado.

### **3.4 Relacionados à regulação governamental**

- Ações do poder legislativo estadual ou federal.
- Políticas fiscais estaduais.
- Alterações nas leis fiscais.
- Riscos regulatórios associados às operações internacionais.
- Custos de manutenção das plantas de produção maiores do que o esperado.

### **3.5 Relacionados às questões ambientais**

- Ações, penalidades e obrigações de reparar danos relacionados a questões ambientais.
- Imposição e aplicação de regulamentos ambientais mais rígidos.
- Dificuldade para obtenção de autorizações e licenças necessárias.

### **3.6 Relacionados às questões e decisões judiciais**

- Transações comerciais imperfeitas ou incompletas.
- Pretensões que geram responsabilidades e perdas.
- Omissão de atos necessários à proteção de ativos.
- Mudanças na Lei.
- Passivos trabalhistas.
- Impactos burocráticos que possam atrasar negociações de interesse.

## **4 ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS METAS NO EXERCÍCIO FINANCEIRO E REFLEXO NA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DOS DIRETORES**

Ao analisar o resultado dos indicadores estratégicos do ano de 2018, comparativamente ao período 2014-2017 (ver quadros da eficiência operacional e da eficiência orçamentária), pode-se observar que os resultados ainda são negativos, porém, melhores que aqueles medidos nos anos anteriores. Conclui-se, assim, que as ações e iniciativas implementadas no Planejamento

Estratégico da IMBEL já indicam a melhoria na gestão da Empresa, seguindo na direção do equilíbrio financeiro. Como já foi explicado na primeira parte do documento, atualmente não há qualquer relação entre o desempenho financeiro da Empresa e a política remuneratória dos dirigentes.

## **5 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Na IMBEL, as atividades e posturas que cada agente da administração deve realizar e observar, para que não ocorram falhas nos trabalhos sob sua responsabilidade. Elas devem ser pautadas pela seriedade e responsabilidade no desempenho das atribuições, conduta ílibada, repulsa a qualquer constrangimento gerado pela hierarquia organizacional, a conferência exaustiva de dados e informações e a observação do ambiente de trabalho, de modo a evitar comportamentos inadequados, posturas inadequadas frente aos atos administrativos, sonegação de informações e práticas irregulares.

Além de um Código de Ética, fundamentado nas orientações emanadas da Comissão de Ética Pública (CEP), a empresa dispõe de uma extensa lista de políticas, instruções normativas e normas internas, que fundamentadas na regulamentação governamental para o setor, explicitam as diretrizes da alta administração para a gestão empresarial. Elas estão disponíveis para consulta na área TRANSPARÊNCIA do site da empresa <[www.imbel.gov.br](http://www.imbel.gov.br)>.

## **6 DESCRIÇÃO DA COMPOSIÇÃO E DA REMUNERAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

A política de remuneração dos membros da diretoria e do Conselho de Administração da IMBEL é regulada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), órgão do Ministério da Economia. De acordo com o parágrafo 2º do art. 27 do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a aprovação da remuneração dos administradores é fixada pela Assembleia Geral, observada a orientação da SEST.

Embora a Empresa ainda não conte com indicadores que possam ser utilizados no cálculo da remuneração dos administradores, o novo Estatuto Social da IMBEL prevê a avaliação dos diretores pelo Conselho de Administração e estabelece metas de desempenho para a diretoria.



### 6.1 Demonstrativo da remuneração do Conselho de Administração em 2018

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO																
Nome do Conselheiro	CPF	Período de Exercício		Remuneração 2018												
		Início	Fim	jan	Fev	mar	abr	mai	jun	Jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Gen Ex Sinclair James Mayer	618.430.088-15	01/01/2013	("--")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	24.290,74
Nelson Leitão Paes	248.512.748-40	17/04/2014	("--")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	24.290,74
Gen Div R/1 Celso José Tiago	394.313.397-49	01/04/2014	("--")	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Decílio de Medeiros Sales	703.353.547-34	01/09/2017	("--")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	24.290,74
Erika Akemi Kimura Reis	357.897.941-49	01/08/2019	("--")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	24.290,74
Denilson Pimentel Barbetto	882.640.506-97	01/12/2017	("--")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.017,87	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	2.028,77	24.290,74

### 6.2 Demonstrativo da remuneração da Diretoria em 2018

DIRETORIA																	
Nome do Conselheiro	CPF	Período de Exercício		Remuneração 2018													
		Início	Fim	jan	Fev	mar	abr	mai	jun	Jul	ago	set	out	nov	dez	Total	
Celso José Tiago	394.313.397-49	31/03/2014	("--")	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	13.597,46	19.127,78	168.699,84
Américo Paysan Valdetaro Filho	498.978.707-25	26/11/2012	("--")	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	19.129,88	184.865,34
Álvaro Pereira de Souza	321.789.647-53	15/05/2014	("--")	15.067,22	15.067,22	15.067,22	15.067,22	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	15.066,86	18.123,04	183.859,94
José Galaôr Ribeiro Junior	734.147.517-04	15/06/2015	("--")	16.973,76	16.973,76	16.973,76	16.973,76	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	18.123,04	204.831,88
Newton Raulino de Souza Filho	703.319.607-53	12/05/2014	("--")	16.973,76	16.973,76	16.973,76	16.973,76	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	16.973,40	18.123,04	204.831,88

Obs: (\*) já aplicado o Abate-Teto

## **Seção IV - DISPOSIÇÕES FINAIS**

A presente Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa reúne as principais informações que sintetizam o investimento sistemático na qualidade dos processos e atividades da IMBEL. Ela também cumpre importante papel na política de transparência da empresa que atende de forma clara e objetiva às recomendações contidas na Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16) e no Decreto nº 8945/16 que a regulamentou.

Por estar na sua 1ª edição, o documento requer aperfeiçoamentos e complementações no conteúdo, a fim de possibilitar o fácil e sistemático acompanhamento do desempenho da Empresa pelo governo federal, por entidades e órgãos de controle e pelo contribuinte de uma maneira geral.

Este documento explicita o compromisso dos Administradores da IMBEL com o atendimento ao interesse coletivo e ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para sua criação. Ele gera valor público para a Administração e para a Sociedade, por meio do incentivo ao investimento contínuo na capacidade de governança da Empresa e na entrega de produtos de qualidade aos seus clientes institucionais e privados, cumprindo os prazos contratuais e atendendo aos preceitos da ética e da moralidade.

General de Exército DÉCIO LUIS SCHONS  
Presidente do Conselho de Administração

General de Divisão DECÍLIO DE MEDEIROS SALES  
Membro do Conselho de Administração

General de Divisão R/1 ADERICO VISCONTE PARDI  
MATTIOLI  
Membro do Conselho de Administração

NELSON LEITÃO PAES  
Membro do Conselho de Administração

DENILSON PIMENTEL BARBETO  
Membro do Conselho de Administração