



**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**

**2018**

**Aprovada por meio da RESOLUÇÃO Nº 15/2018 - CA, de 21 de junho de 2018**

## 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 2017, a empresa “Control Auditoria e Contabilidade EPP” realizou a auditoria independente na IMBEL, cujos dados comerciais seguem abaixo:

- CNPJ - 07.757.896/0001-05;
- Inscrição Municipal – 3.475.849-6;
- Endereço: R. Serra da Bocaina, nº 454, sala 04 – Quarta Parada, SP-SP  
CEP – 03174-000
- Telefone: (11) 3258 6011
- Responsáveis Técnicos  
ROBERTO ARAÚJO DE SOUZA  
Contatos – (11) 98152 9989, e-mail [roberto@auditoriacontrol.com.br](mailto:roberto@auditoriacontrol.com.br)  
JOSÉ PEDRO SCURATO ABDAL  
Contatos – (19) 99341 9088, e-mail [pedro@auditoriacontrol.com.br](mailto:pedro@auditoriacontrol.com.br)

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

Presidente (Cmdo Exército)	Gen Ex R/1 Sinclair James <b>MAYER</b>
Ministério da Defesa	Gen Div <b>DECÍLIO</b> de Medeiros Sales
IMBEL	Gen Div R/1 Celso José <b>TIAGO</b>
Ministério da Fazenda	<b>NELSON</b> Leitão Paes
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	<b>ERIKA</b> Akemi Kimura Reis
Representante dos Empregados da IMBEL	<b>DENILSON</b> Pimentel Barbeta

- Administradores subscritores da Carta Anual de Governança Corporativa

Diretor-Presidente	Gen Div R/1 Celso José <b>TIAGO</b>
Vice-Presidente Executivo	Gen Bda R/1 Américo Paysan <b>VALDETARO</b> Filho
Diretor Administrativo- Financeiro	Cel R/1 José <b>GALAÔR</b> Ribeiro Júnior
Diretor Industrial	Cel R/1 <b>ALVARO</b> Pereira da Silva
Diretor de Mercado	Cel R/1 Newton <b>RAULINO</b> de Souza Filho

- Data de divulgação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

## **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 Planejamento Estratégico da IMBEL 2017-2026 (Projeto PEI 17-26) realizado em 2015, foram propostos metas e indicadores estratégicos para permitir o acompanhamento do desenvolvimento das atividades em execução, possibilitando intervenções oportunas, correções de rumo e a medição adequada de resultados e do desempenho da IMBEL.

Considerando que, num primeiro momento, a IMBEL deve aumentar a receita operacional e reduzir gastos (custos e despesas), em coerência com o *Objetivo Estratégico - “Alcançar sustentabilidade financeira”*, e tomando por base a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) do ano anterior corrigida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) para receitas e para gastos (custos e despesas), foram definidos os indicadores que permitem, anualmente, a medição dos resultados e do desempenho da empresa, tendo como foco as seguintes metas:

- aumentar a receita operacional líquida em 10% a.a.;

- reduzir a relação custos dos produtos vendidos e dos serviços/receita operacional líquida (ROL) em 10% a.a.;

- reduzir as despesas (administrativas, comerciais, tributárias, financeiras e diversas) em 5% a.a.;

- aumentar a relação receita operacional líquida/gastos, em 10% a.a. e

- reduzir a relação déficit/orçamento executado em 10% a.a.

Em linhas gerais, aquelas metas foram definidas, visando atingir a segurança financeira necessária para permitir, a partir de 2021, que a empresa passe à situação de empresa pública não dependente. O tema "metas e indicadores", no âmbito da empresa, continua em constante acompanhamento e atualização.

Ainda em relação ao atendimento das Políticas Públicas previstas para o setor e em atenção às metas estabelecidas para o Exército Brasileiro no PPA 2016-2019, a IMBEL tem colaborado para o cumprimento da meta 04GT – “*Implantar 33% do Polo de Ciência e Tecnologia do Exército em Guaratiba-RJ (PCTEG)*”, ao atender às seguintes iniciativas:

**a. Iniciativa 05SQ** – “Desenvolvimento Científico-Tecnológico e de Inovação do Exército, com ênfase na Base Industrial de Defesa”.

A IMBEL fornece produtos de defesa e segurança ao mercado institucional e privado. O perfil dos clientes internacionais e o "custo Brasil" limita uma atuação mais vigorosa nesse mercado bastante promissor. As iniciativas levadas a cabo na Empresa, como revitalização do seu parque fabril e adequação de seu portfólio de produtos, abre excelentes oportunidades de aproveitar as demandas do mercado externo, em especial na África, MERCOSUL e Ásia.

A IMBEL busca celebrar parcerias nacionais e internacionais com empresas que tragam melhoria para seu portfólio de produtos e que criem condições de cumprir o previsto na Estratégica Nacional de Defesa, no sentido de cumprir a “missão de operar no teto tecnológico, desenvolvendo as tecnologias que as empresas privadas não possam alcançar ou obter, a curto e médio prazo, de maneira rentável”. Para isso, desenvolveu uma metodologia de novos negócios, que se encontra em implantação.

**b. Iniciativa 05SS** – “Fomentar a capacitação científico-tecnológica e de inovação do Exército e a integração/interação dos Institutos de Ciência e Tecnologia Civis (ICT’s) com a IMBEL e Arsenais de Guerra”.

Ao longo dos anos a IMBEL foi alçada à condição de braço fabril do Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército, e por extensão das Forças Armadas, onde as demandas por tradicionais e novos produtos de defesa e segurança são atendidas com a prontidão, qualidade e garantia de fornecimento, requisitos desejáveis pela especificidade do preparo e emprego das Forças Armadas.

O Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército é integrado por Institutos de Ciência e Tecnologia – ICTs, com os quais a empresa busca agregar valor aos projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), a partir de uma interação proficiente, tendo como base suas expertises bem desenvolvidas e consolidadas ao longo dos anos, como o Instituto Militar de Engenharia – IME, o Centro Tecnológico do Exército – CTEEx, o Centro de Avaliação do Exército – CAEx, e o Centro de Desenvolvimento de Sistema – CDS.

**c. Iniciativa 06NB** – “Incremento da utilização da capacidade estratégica instalada na Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL”.

As atividades comerciais da IMBEL visam primordialmente atender às necessidades em Produtos de Defesa e Segurança das Forças Armadas. Assim, a empresa trabalha com o conceito no qual o superávit em suas vendas seja reinvestido integralmente na empresa, sob o título de ROI – Retorno Sobre Investimento (*return on investment*). As prioridades são para a utilização da capacidade estratégica instalada, recuperação e modernização do parque fabril, aumento da capacidade produtiva, e principalmente na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos com participação de empresas nacionais. O referido desenvolvimento é variável e dependente das disponibilidades orçamentárias anuais.

Para o exercício financeiro de 2018 é esperado que as metas de produção e vendas variem entre 127 e 160 milhões de Reais.

#### 4 RECURSOS PARA CUSTEIO DAS ATIVIDADES

Os recursos de custeio são provenientes do Orçamento da União e alocados para a IMBEL anualmente, em conformidade com a Lei Orçamentária Anual, cuja dotação total em 2017 ultrapassou a cifra de 247 milhões de Reais e foi reduzida para 230,6 milhões em 2018.

Desde 2016, observa-se tendência de diminuição da dotação orçamentária da Lei Orçamentária Anual.

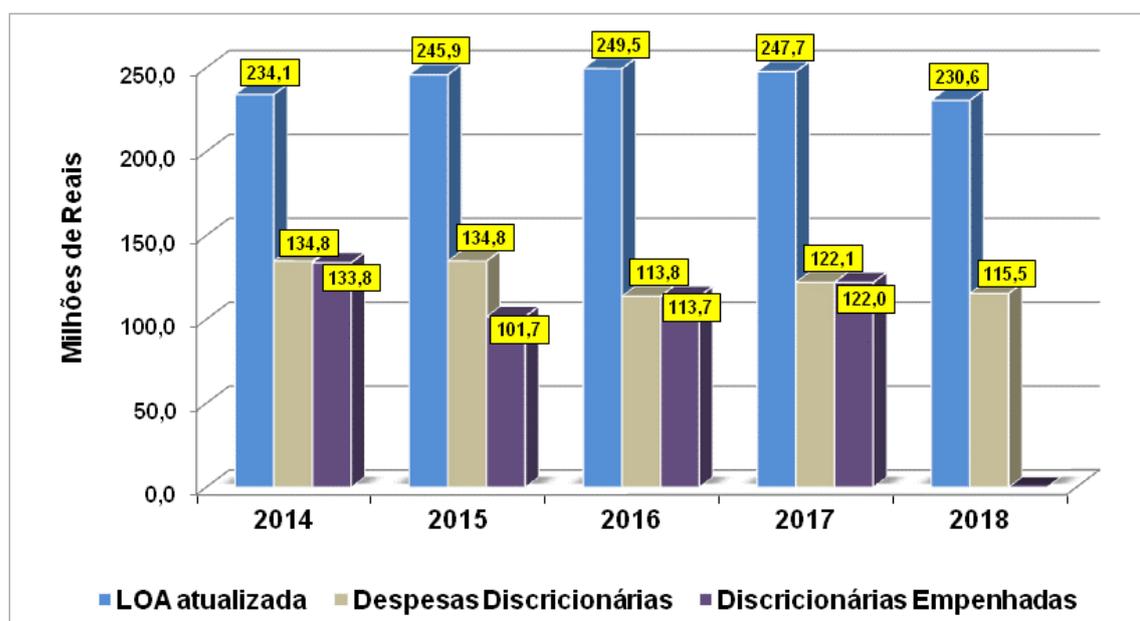


Figura 1- Evolução das despesas discricionárias e LOA

#### 5 INDICADORES UTILIZADOS NA TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTOS

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

O número de indicadores adequado a cada área é variável e depende da capacidade de medição disponível no setor. Cabe ao gestor setorial (Diretor ou Chefe) fazer uso dos indicadores obtidos para amparar seus planejamentos ou a execução das ações necessárias para alcançar os resultados pretendidos.

As metas definidas inicialmente foram revisadas em 2017, para adequação à conjuntura e resultados estabelecidos para a transformação pretendida. Nesta revisão, estimou-se que serão necessários pelo menos mais três anos – até 2020 – para que se obtenham as pretendidas condições de sustentabilidade econômico-financeira necessárias ao próximo passo da empresa: *tornar-se não dependente do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União.*

INDICADOR CORPORATIVO	FÓRMULA (t = período medido)	META	SENTIDO
1. Receita Operacional Líquida (ROL)	$ROL = \frac{ROL_t - ROL_{t-1}}{ROL_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10% a.a.	↑

INDICADOR CORPORATIVO	FÓRMULA	META	SENTIDO
2. Relação Custo dos Produtos Vendidos/ROL (C)	$C = \frac{C_t - C_{t-1}}{C_{t-1}} \times 100$	Reduzir 10% a.a.	↓
4. Eficiência [Relação ROL/Gastos] (E)	$E = \frac{E_t - E_{t-1}}{E_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10% a.a.	↑
5. Desempenho [Relação Déficit / Orçamento Executado] (Dp)	$Dp = \frac{Dp_t - Dp_{t-1}}{Dp_{t-1}} \times 100$	Reduzir 10% a.a.	↓

**Tabela 1 - Indicadores e metas corporativas**

Indicador	Análise Crítica
Receita Operacional Líquida (ROL)	<p>Quando se comparam os dados de 2017 com os de 2016 desse indicador, após corrigidos pelo IPCA, observa-se um decréscimo de 13%.</p> <p>Considerando que a meta a ser atingida era de aumentar em 10%, avalia-se que o resultado negativo foi impactado pelo cenário nacional adverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redução abrupta nas vendas no mercado institucional de segurança, em face da crise orçamentária nos Estados brasileiros; e</li> <li>• pequeno aumento nas vendas no mercado institucional de defesa.</li> </ul>
Custos dos Produtos e dos Serviços Vendidos (CPV/ROL)	<p>Esse indicador é resultado da relação entre os CPV e a ROL, demonstrando se os custos estão aumentando ou diminuindo em relação à ROL obtida no período analisado.</p> <p>O valor da relação CPV/ROL em 2017 foi de 69,48% e o valor dos CPV/ROL de 2016 foi de 61,04%. Dessa forma, constata-se que houve um aumento de 8,44% no período, sendo que a meta prevista era de um decréscimo de 10%.</p> <p>Em relação a 2016, houve alteração significativa da cesta de produtos que compõem os CPV de 2017, sendo comercializados produtos de menor margem de contribuição e diminuição na comercialização dos produtos de maior margem.</p> <p>Comparado a 2016, os CPV/ROL de 2017 foi impactado pela redução de 13% da Receita Operacional Líquida.</p>
Despesas (gastos administrativos, comerciais, tributários, financeiros, e diversos) (D)	<p>Esse indicador expõe o resultado das ações gerenciais que impactam os gastos da Empresa independente de seu nível de produção, mas que interferem nas margens de lucro nas vendas de seus produtos e serviços.</p> <p>Em 2017, as despesas foram de 64,426 milhões de Reais e em 2016 foram de 71,178 milhões, indicando que o índice (corrigido pelo IPCA) reduziu-se em 10,5%, superando em muito a meta, que previa um decréscimo de 5%.</p> <p>O resultado favorável do período pode ser creditado aos seguintes fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efetividade das ações estratégicas previstas para a Diretoria de Administração Financeira nos Planos de Ação Setoriais de 2017 (PAS 2017), monitorando os planos de ação para redução de despesas nos setores administrativos, de produção e de mercado;</li> <li>• aperfeiçoamento do processo de pagamento de encargos tributários; e</li> <li>• aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos, em especial na redução dos pagamentos de horas extras, redução com despesas de plano de saúde (assistência à saúde complementar) e redução do pagamento de diárias e passagens.</li> </ul>

**Tabela 2 – Análise crítica dos indicadores**

A análise dos resultados mensurados dos indicadores estratégicos elencados pelo Planejamento Estratégico para o ano de 2017 demonstra redução da ROL comparando-se ao ano de 2016, motivada pelos problemas orçamentários dos clientes federais, estaduais e municipais (mercado de defesa e mercado de segurança). Ao mesmo tempo, os Gastos (Custos e Despesas) da IMBEL confirmam a tendência decrescente da série histórica, no período 2015-2017.

As evidências são de que as ações gerenciais adotadas pela Diretoria foram acertadas e de que a eficiência da máquina organizacional está melhor, com tendência positiva, conforme demonstram os Resultados (diferença entre ROL e Gastos) ao longo do triênio 2015-2017. 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 2017, a IMBEL teve como meta do Plano Plurianual (PPA), executar a Lei Orçamentária Anual (LOA) atingindo 570.300 Homens-hora de produção. Ao final daquele ano, a Empresa executou 698.039 Homens-hora, o que permite projetar, para 2018 a meta de 814.971 Homens-hora.

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.

Dessa forma poderão ser realizadas vendas brutas estimadas entre 127 e 160 milhões de Reais em 2018, tornando factível a meta de Receita Operacional Líquida (ROL) projetada de 71,5 milhões de Reais.

Por outro lado, em 2018, a Relação Custo dos Produtos Vendidos/ROL projeta reduzir de 69,48% para 62,53%, ao mesmo tempo em que as Despesas têm como meta não ultrapassar 55,8 milhões de Reais.

## 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 pelo Órgão de Controle e as segundas, pela Auditoria Interna (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 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) 0.I.A-001, de 30 de janeiro de 2017, orienta, organiza e sistematiza os trabalhos referentes ao Sistema de Controle Interno da IMBEL e estabelece seus níveis de atuação, como segue:

a) controle interno administrativo corporativo, a cargo da Assessoria de Gestão de Controles Internos e de Riscos (AGCIR), que desenvolve suas atividades de controle interno em proveito da IMBEL como um todo, englobando os níveis setorial e primário;

b) controle interno administrativo setorial, a cargo da Diretoria Administrativo-Financeira (DRADM), orientando e monitorando os órgãos de controle interno administrativo primário; e

c) controle interno administrativo primário, a cargo das Assessorias, Diretoria de Mercado, Diretoria Industrial e das Unidades Gestoras Executoras (UGE) com suas Gerências, Divisões, Seções e outras estruturas menores em proveito de suas próprias áreas de atuação.

O Plano Anual de Controle Interno (PACI) da IMBEL regula as atividades de controle interno administrativo corporativo, setorial e primário, e tem os seguintes objetivos:

a) apoiar o fortalecimento da gestão e a racionalização das ações de controle (art. 14 de Decreto nº. 3.591, de 06 de setembro de 2000, com nova redação dada pelo Decreto nº. 4.440, de 25/10/2002);

b) aperfeiçoar as rotinas administrativas e os controles internos administrativos propriamente ditos, como a conformidade e a identificação dos níveis de eficiência e eficácia dos atos administrativos inerentes ao emprego dos recursos públicos colocados à disposição da IMBEL; e

c) monitorar a aplicação das normas internas, da legislação vigente e das diretrizes traçadas na área administrativa.

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 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 vêm sendo 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 8945, 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 PRODE. Seu papel está bem definido na Portaria nº 333 - GM/MD, de 11/05/2016.

A receita operacional líquida da IMBEL, em 2017, foi de 65 milhões de Reais, sendo que a sua receita orçamentária naquele exercício foi de 108,9 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 RISCO**

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 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 atua, 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 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 controles 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 processo formalmente estabelecido.

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 observadas e as providências correspondentes adotadas pelos diversos setores da Empresa são controladas por meio do Módulo de Controle Interno do Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL).

## **2.2 Relatório de Auditoria Independente**

O Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis, expedido pela empresa CONTROL AUDITORIA E CONTABILIDADE EPP, em 9 de março de 2018, referente à prestação de contas 2017, encontra-se à disposição para consulta nesta Empresa. Salvo outro juízo, a divulgação indiscriminada de informações nele contidas implica riscos à Empresa.

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

A CONTROL AUDITORIA E CONTABILIDADE EPP, após examinar as demonstrações contábeis da INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL atinentes ao exercício de 2017, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e fundamentada nas normas brasileiras e internacionais de auditoria, expressou sua opinião de que as referidas demonstrações apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da IMBEL, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa, ressalvando as observações de que a Empresa deveria contabilizar em outras receitas as subvenções econômicas recebidas da União e apurar, em conformidade com as normas vigentes, a depreciação dos seus ativos imobilizados.

Nesse contexto, a Diretoria da IMBEL adotou práticas visando a implementação das indicações da auditoria independente.

## **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.
- Indisponibilidade 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 2017, comparativamente ao biênio 2015-2016, 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.

Ao longo de 2016, foram monitorados os indicadores da Sede e das 05 (cinco) Unidades de Produção da IMBEL. Os resultados consolidados são apresentados nos gráficos a seguir, nos quais ROL se refere à Receita Operacional Líquida, sendo possível compará-los com anos anteriores:

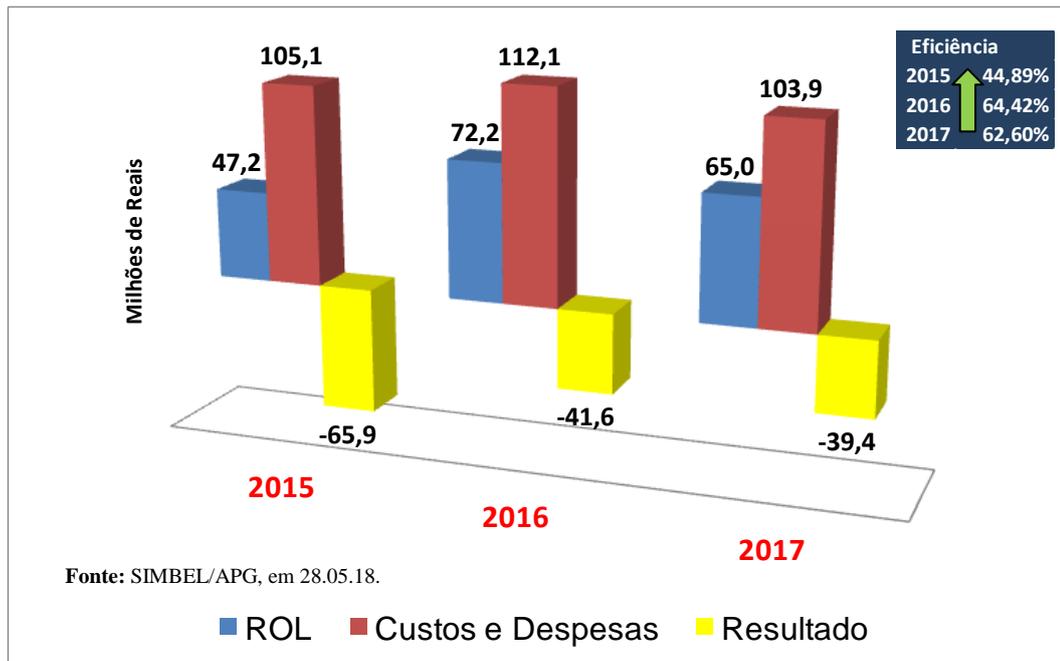


Figura 2 - Eficiência Operacional (ou Relação ROL/Gastos)

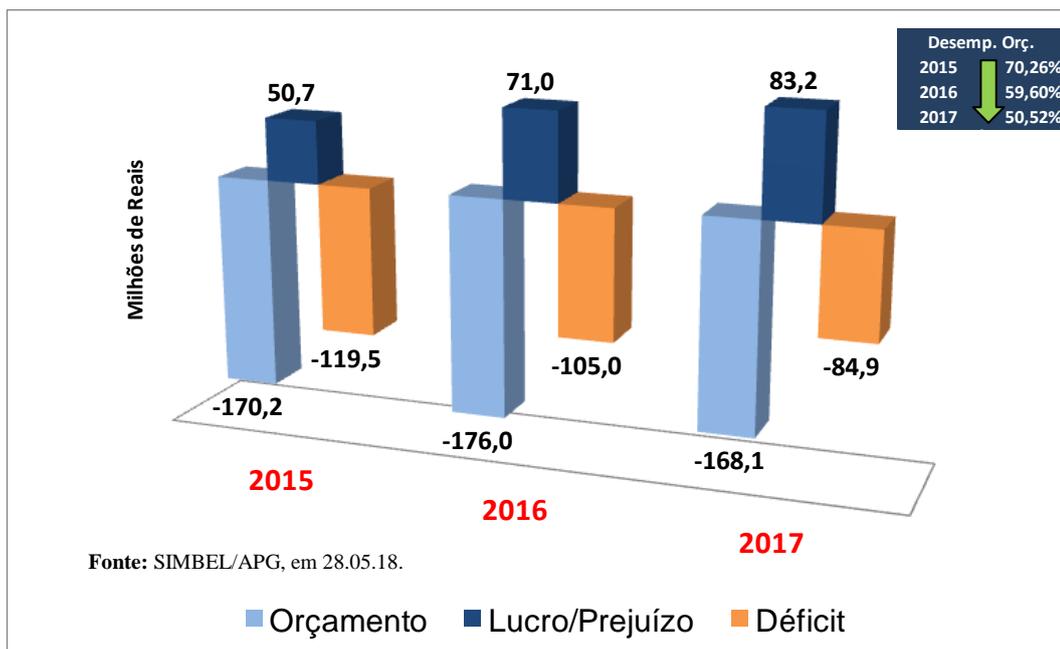


Figura 3 - Déficit em relação à receita orçamentária

## 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 ilibada, 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 do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). De acordo com o art. 6º do Anexo I do Decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, a aprovação da remuneração dos administradores e conselheiros, depende de prévia manifestação da SEST. Por outro lado, o § 6º do art. 17 do Decreto Lei nº 5.338, de 12 de janeiro de 2005 (Estatuto Social da IMBEL), estabelece que os salários e demais vantagens dos diretores serão fixados pelo Ministro de Estado da Defesa, por proposta do Comandante do Exército, observada a legislação pertinente.

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 2017

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO																
Nome do Conselheiro	CPF	Período de Exercício		Remuneração 2017												
		Início	Fim	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
SINCLAIR JAMES MAYER	618.430.088-15	01/01/2013	("-")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	22.817,46
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	0,00
CLAUDIO DUARTE DE MORAES	568.673.527-15	("-")	09/2017	2.017,87	2.017,87	2.017,87	1.862,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.916,26
NELSON LEITÃO PAES	248.512.748-40	17/04/2014	("-")	2.017,87	2.017,87	2.017,87	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	22.817,46
DECÍLIO DE MEDEIROS SALES	703.353.547-34	09/2017	("-")	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	7.450,60
ERIKA AKEMI KIMURA REIS	357.897.941-49	08/2017	("-")	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	7.450,60
DENILSON PIMENTEL BARBETO	882.640.506-97	12/2017	("-")	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.862,65	1.862,65
ELVIRA MARIANE SCHULZ	566.635.529-53	("-")	08/2017	2.017,87	2.017,87	2.017,87	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	0,00	0,00	0,00	0,00	15.366,86
LUCIANO DE PAIVA ALBUQUERQUE	174.779.498-82	04/2015	11/2017	2.017,87	2.017,87	2.017,87	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	1.862,65	0,00	20.954,81

### 6.2 Demonstrativo da remuneração da Diretoria em 2017

DIRETORIA																
Nome do Diretor	CPF	Período de Exercício		Remuneração 2017 (*)												
		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	(--)	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	13.458,40	161.500,80
AMÉRICO PAYSAN VALDETARO FILHO	498.978.707-25	26/11/2012	(--)	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	11.706,88	140.482,56
ÁLVARO PEREIRA DE SOUZA	321.789.647-53	15/05/2014	(--)	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	10.830,26	129.963,12
JOSÉ GALAÔR RIBEIRO JÚNIOR	734.147.517-04	15/06/2015	(--)	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	14.776,85	177.322,20
NEWTON RAULINO DE SOUZA FILHO	703.319.607-53	12/05/2014	(--)	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	14.225,61	170.707,32

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 R/1 SINCLAIR JAMES MAYER  
Presidente do Conselho de Administração

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

General de Divisão R/1 CELSO JOSÉ TIAGO  
Membro do Conselho de Administração

NELSON LEITÃO PAES  
Membro do Conselho de Administração

ERIKA KIMURA REIS  
Membro do Conselho de Administração

DENILSON PIMENTEL BARBETO  
Membro do Conselho de Administração