

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Cel INT QEMA **IVAN CHRISTIE** BARROS DE ARAUJO

NOVA IMBEL II. Retorno à não dependência econômica: Novo estudo e recomendações.



Cel INT QEMA **IVAN CHRISTIE** BARROS DE ARAUJO

NOVA IMBEL II. Retorno à não dependência econômica: Estudo e recomendações.

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Orientador: Cel Int QEMA/R1 Celso Fabiano Vianna Braga

Rio de Janeiro
2020

A 663n Araujo, Ivan Christie Barros de.

NOVA IMBEL II: retorno à não dependência econômica: novo estudo e recomendações. / Ivan Christie Barros de Araujo. 2020. 46f. : il ; 30 cm.

Orientação: Celso Fabiano Vianna Braga.

Policy Paper(Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 30-32

1. IMBEL 2. NÃO DEPENDÊNCIA. 3. IMPLICACOES 4. RE-COMENDACOES I. Título.

CDD 355.2

Cel INT QEMA **IVAN CHRISTIE** BARROS DE ARAUJO

NOVA IMBEL II. Retorno à não dependência econômica: Estudo e recomendações.

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em 02 de outubro de 2020.

COMISSÃO AVALIADORA

Celso Fabiano Vianna **Braga** – Cel Int QEMA/R1 – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

José Maria da **Mota** Ferreira – Cel Inf QEMA/R1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Márcio Tomaz de **Aquino** – Cel Eng QEMA/R1 – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho trata de novo estudo sobre a Indústria de Material Bélico (IMBEL) acerca do seu retorno à não dependência econômica. A IMBEL é uma empresa estatal dependente do Orçamento da União, desde 2008. É indústria âncora da Base Industrial de Defesa do Brasil. Foi criada em 1975 com intuito de fabricar e comercializar produtos de defesa e segurança para clientes, especialmente as Forças Armadas. Observou-se, ao longo dos anos, significativa diminuição de recursos orçamentários para as Forças Armadas, fato que afetou diretamente a IMBEL, limitando seu crescimento, desenvolvimento e por fim atingimento de objetivos estratégicos, fato agravado, a partir de 2015, com a restrição imposta pela Emenda Constitucional nº 95 de 2015 (EC 95 - Teto dos Gastos Públicos). Nesse sentido, frente à nova realidade, o Ministério da Defesa, o Exército Brasileiro e IMBEL procuraram soluções aos desafios impostos. Surgiram, assim, planejamentos e propostas de readequação frente aos crescentes desafios produtivos e de mercado o que resultou em novos planos de negócios para a empresa. A conclusão que se chegou neste estudo, a partir da decisão de a IMBEL voltar a não dependência orçamentária do Exército Brasileiro e deixar de ser uma Unidade Orçamentária, foi que seria necessário, em função das implicações de tal decisão, estabelecer, de forma objetiva, novas recomendações para os diversos atores envolvidos na passagem da empresa para a não dependência econômica, as quais permitam à IMBEL alcançar seus objetivos conforme propostos, ou seja, de maneira definitiva e sustentável.

Palavras-chave: IMBEL, Não dependência Econômica, Implicações, Recomendações.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work deals with a new study on the Military Material Industry (IMBEL) about its return to non-economic dependence. IMBEL has been a state-owned company that has been dependent on the Federal Budget since 2008. It is an industry that anchors the Brazilian Defense Industrial Base. It was created in 1975 in order to manufacture and market defense and security products to customers, especially the Armed Forces. Over the years, a significant decrease in budgetary resources for the Armed Forces has been observed, a fact that directly affected IMBEL, limiting its growth, development and ultimately reaching strategic objectives, a fact that has been aggravated since 2015, with the restriction imposed by Constitutional Amendment No. 95 of 2015 (EC 95 - Ceiling of Public Spending). In this sense, facing the new reality, the Ministry of Defense, the Brazilian Army and IMBEL sought solutions to the challenges imposed. Thus, plans and proposals for readjustment emerged in the face of growing production and market challenges, which resulted in new business plans for the company. The conclusion reached in this study, from the decision of IMBEL to return to non-budgetary dependence on the Brazilian Army and to cease to be a Budgetary Unit, was that it would be necessary, due to the implications of such decision, to establish, objectively, new recommendations for the various actors involved in the transition of the company to non-economic dependence, which allow IMBEL to achieve its objectives as proposed, that is, in a definitive and sustainable manner.

Keywords: IMBEL, Non-economic dependence, Implications, Recommendations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 METODOLOGIA	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 EMPRESAS PÚBLICAS DEPENDENTES E NÃO DEPENDENTES	10
3.2 IMBEL	13
4 OPÇÕES DE POLÍTICA OU CONTEXTO DE POLÍTICA	17
5 ANÁLISE DE RESULTADOS, EVIDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES.....	22
6 ESTUDO DE CASO E MELHORES PRÁTICAS.....	25
7 OPÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS	27
8 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXO A: EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS.....	33
ANEXO B: ESTATAIS DEPENDENTE TESOURO NACIONAL	37
ANEXO C: ESTATAIS NÃO DEPENDENTES DO TESOURO NACIONAL	37
APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO REALIZADO COM CORONEL R1 CESAR LOURENÇO BOTTI, DIRETOR DE INOVAÇÃO DA IMBEL.....	38
APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO REALIZADO COM CMG R1 EDMILSON DE QUEIROZ MATTOS, COORDENADOR DE ARMAS E MUNICAO EMGEPRON....	43

1 INTRODUÇÃO

As Forças Armadas do Brasil, nas últimas décadas do Século XX, com o propósito de melhor cumprir suas missões e conquistar objetivos diversos optaram por criarem empresas de defesa. Essas empresas iniciaram seus negócios de maneira vinculada às atividades das Forças Armadas (BRASIL,2019). A primeira iniciativa nesse sentido foi do Exército Brasileiro (EB), ao criar a Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL), ainda na década de 1970.

A IMBEL é uma Empresa Pública Federal, vinculada ao Ministério da Defesa (MD), por intermédio do Comando do Exército. Foi criada em 14/07/1975 pela Lei nº 6.227. Seu Estatuto Social foi aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária nº 02/2017. É regida pela Lei nº 13.303, de 30/06/2016 (Lei das Estatais), pela Lei nº 6.404, de 15/12/1976 que dispõe sobre as sociedades por ações, pela Lei 4.320, de 17/03/1964 que estabelece normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, pelo Decreto nº 8.945, de 27/12/2016 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 demais legislações aplicáveis.

Segundo sua lei de criação, a IMBEL desenvolve atividades no setor de Defesa e Segurança, com estrita observância das políticas, planos e programas do Governo Federal e diretrizes fixadas pelo Comando do Exército. Tem por missão fabricar e comercializar produtos de defesa e segurança para clientes institucionais, especialmente as Forças Armadas, Forças Policiais e clientes privados (BRASIL,2019).

É empresa âncora da Base Industrial de Defesa Brasileira. Disponibiliza diversos produtos de defesa (PRODE) nos segmentos estratégico, logístico, de mercado e de mobilização (BRASIL,2020). Em 2003, foi certificada como Empresa Estratégica de Defesa (EED), o que lhe conferiu condições de receber os benefícios da Lei nº 12.598, de 2012, que estabelece normas especiais para as compras, contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa, o que propiciou a adoção do Regime Especial Tributário para Indústria de Defesa (RETID)¹.

¹Regime Especial Tributário para Indústria de Defesa (RETID) tem por objetivo incentivar a área estratégica de defesa

Atualmente, é classificada como Empresa Estatal Dependente, nos termos do art. 2º, III, da Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000 e da Portaria 289, de 29 de maio de 2008, da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), do Ministério da Economia e publicada no Diário Oficial da União (DOU), seção I, de 30/05/2008. Hoje, possui seu capital integralmente subscrito à UNIÃO. Tal condição lhe impõe servidões legais e estatutárias que limitam a sua capacidade de atuação, em especial a orçamentária e financeira, dando-lhe características peculiares frente às demais empresas do ramo de Defesa.

A partir de 2015, ocorreram mudanças no ambiente político e econômico do país que trouxeram reflexos para toda a administração pública federal e em especial para a IMBEL. O primeiro reflexo foi decorrente da aprovação da Emenda Constitucional nº 95 de 2015 (EC 95 - Teto dos Gastos Públicos)² que limitou ainda mais a disponibilidade de recursos orçamentários do EB e consequentemente da IMBEL. Frente à nova realidade, a empresa procurou se adequar aos desafios e para melhorar resultados e produtos ao longo dos anos procurou se reestruturar. Assim, surgiram planejamentos e propostas de readequação frente aos crescentes desafios produtivos e de mercado. Dessa forma, em 2018, foram iniciados estudos para elaboração de novos planos para a empresa, denominado NOVA IMBEL que contribuiu para definir linhas gerais de um novo modelo de negócio. O Planejamento inicial da NOVA IMBEL tinha por objetivos priorizar a sustentabilidade financeira da empresa e contribuir para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa (BID), e como condição primordial a ser alcançada no horizonte temporal 2017/2026 deixar de ser estatal dependente. Assim, a empresa poderia efetivamente passar à situação de não dependência do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União. Nesse período, a IMBEL teve por meta aumentar receitas e reduzir seus gastos (custos e despesas), a fim de alcançar seu ponto de equilíbrio financeiro. Posteriormente em 2019, ocorreram mudanças das orientações governamentais para empresas estatais, motivadas pela troca de dirigentes e dos agentes do Governo Federal. Ainda em 2019, houve a criação da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados. Fruto dessas condicionantes, a Diretoria da IMBEL decidiu revisar o Planejamento Estratégico NOVA IMBEL, tendo como foco a redução do horizonte temporal de sua execução (passagem para a situação de empresa não

²Teto de Gastos Públicos: Consequência da EC95 que limita o acréscimo da disponibilidade de recursos orçamentários ao aumento decorrente da inflação acumulada no exercício anterior, conforme o IPCA.

dependente) e a prospecção de novas oportunidades de negócios que pudessem criar melhores condições para a sua sustentabilidade e o fortalecimento da empresa e da BID.

Os ditames impostos pela conjuntura vigente implicaram em necessidade de revisão do planejamento anterior e iniciativas para um novo planejamento estratégico: NOVA IMBEL II “Caminho para a não dependência”.

Em 5 de novembro de 2019, por deliberação do Conselho Administrativo da IMBEL, foi adotada a linha de ação de a empresa passar a condição total de não dependência econômica em um prazo menor que o anteriormente estabelecido, o que gerará uma série de tramitações junto a diferentes órgãos do Governo Federal.

Dessa maneira, o presente trabalho pretende a partir da decisão pela não dependência econômica da IMBEL e considerando as principais implicações da nova condição, propor ações conjuntas e individuais para atores como o Ministério da Defesa (MD), o Exército Brasileiro (EB) e para a IMBEL, aplicáveis em um novo horizonte temporal entre 2020 e 2023.

A partir da deliberação do Conselho de Administração da IMBEL em mudar de dependência econômica para estatal não dependente e do levantamento das principais implicações advindas da futura condição surge o **problema** desafiador e questão a ser resolvida pelo presente trabalho que foi **propor recomendações específicas, afim de que tal mudança ocorra de maneira definitiva e sustentável**.

Diante do exposto até o momento, e considerando-se a problemática referente ao tema indagou-se: seria possível estabelecer, de forma objetiva, recomendações para os diversos atores envolvidos na passagem da IMBEL para a não dependência econômica, as quais permitam alcançar seus objetivos conforme propostos?

Uma vez definido o problema, impende definirem-se os objetivos da pesquisa. O propósito foi o de resolver a problemática descrita anteriormente. Uma abordagem para se resolver esse problema envolveu o uso de metodologia baseada em pesquisa bibliográfica e consulta a legislação existente sobre o assunto.

O objetivo geral do trabalho foi, como dito anteriormente, estudar as linhas de ação propostas para a NOVA IMBEL e após a escolha de uma delas eleita pelo conselho de Administração propor ações conjuntas e individuais para o Ministério da Defesa (MD), para o Exército Brasileiro (EB) e para a IMBEL, aplicáveis em um novo horizonte temporal (2020 a 2023).

Foi preciso, porém, ir mais além e estabelecer os objetivos específicos.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- a) apresentar a IMBEL;
- b) Estudar o planejamento Estratégico NOVA IMBEL II;
- c) Levantar implicações advindas da futura não dependência econômica; e
- d) A partir do novo estudo realizado propor ações conjuntas e individuais para o MD, EB e para a IMBEL, aplicáveis em um novo horizonte temporal.

Diante do anteriormente exposto, foi necessário delimitar o trabalho realizado. Para a resolução do problema, o estudo em tela foi delimitado pelas principais implicações advindas das Linhas de Ações, da condição futura condição de a IMBEL vir a ser uma empresa estatal não dependente, no horizonte temporal entre 2020 a 2023, período que envolve o atual ciclo orçamentário 2020-2023 e o também ciclo do Plano Estratégico do Exército (PEEx)³ 2020-2023.

O presente trabalho, sobre a IMBEL tornar-se novamente uma estatal não dependente do orçamento federal, pretende completar hiato do conhecimento e pode servir como colaboração aos principais atores envolvidos para tomada de decisões e iniciativas necessárias para que assim a empresa trilhe, nas melhores condições o caminho para se tornar uma empresa estatal não dependente de forma sustentável e definitiva.

2 METODOLOGIA

Uma vez compreendido o contexto em que se desenvolve o presente trabalho, cabe agora demonstrar a metodologia de pesquisa, ou seja, os caminhos seguidos e os instrumentos utilizados na busca da constatação das proposições iniciais

Quanto ao tipo de trabalho realizado, pode-se classificar como pesquisa exploratória, após ter realizado levantamentos de informações a fim de poder aumentar o conhecimento e a proximidade do autor junto ao assunto e a partir do tema poder se formular perguntas e hipóteses que levem propostas e soluções das questões construídas e levantadas.

Para tal, a pesquisa se baseou em pesquisas bibliográficas nas quais foram realizados estudos de informações sobre o assunto com bibliografia existente acerca

³Plano Estratégico do Exército documento que direciona o esforço dos investimentos do Exército Brasileiro para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao Processo de Transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento.

da IMBEL e demais empresas estatais dependentes e não dependentes, frente ao desafio de se tornar uma empresa estatal não dependente. Assim, foi possível realizar levantamentos de informações e de conhecimentos de diferentes materiais bibliográficos já publicados e disponíveis na internet sobre o tema e propor ações que resultaram em recomendações aos diversos atores envolvidos na problemática em tela. Dessa maneira, se buscou alcançar ao longo do trabalho conclusões, por meio da técnica de coleta e análise qualitativa dos dados, feita em pesquisas em documentos e bibliografias físicas e digitais existentes expressando assim, um diálogo entre o autor e dados coletados que resultaram em conclusões e recomendações finais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPRESAS PÚBLICAS DEPENDENTES E NÃO DEPENDENTES

Inicialmente, impende conceituar empresa pública e diferenciar empresa pública e não públicas.

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL,1988) aborda o assunto da seguinte maneira:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I - sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;
II - a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;
III - licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da administração pública;
IV - a constituição e o funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;
V - os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores.

§ 2º As empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

§ 3º A lei regulamentará as relações da empresa pública com o Estado e a sociedade.

§ 4º - lei reprimirá o abuso do poder econômico que vise à dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento arbitrário dos lucros.

§ 5º A lei, sem prejuízo da responsabilidade individual dos dirigentes da pessoa jurídica, estabelecerá a responsabilidade desta, sujeitando-a às

punições compatíveis com sua natureza, nos atos praticados contra a ordem econômica e financeira e contra a economia popular. (BRASIL, 1988).

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, discorre sobre a organização da Administração Federal (BRASIL, 1967), apresentando o seguinte:

A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

O mesmo Decreto, no seu artigo 5 define o seguinte:

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Depois de apresentados os conceitos acima cabe ainda esclarecer o que são empresas dependentes e não dependentes.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), traz a definição de empresa pública dependente:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como:

I - ente da Federação: a União, cada Estado, o Distrito Federal e cada Município;

II - empresa controlada: sociedade cuja maioria do capital social com direito a voto pertença, direta ou indiretamente, a ente da Federação;

III - empresa estatal dependente: empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária;

Entende-se, então, por empresa **estatal não dependente**⁴ aquela que não é mantida pelo órgão controlador e não depende da alocação de recursos previstos na Lei Orçamentária Federal (LOA) e cujos recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral são cobertos com receitas próprias.

No Brasil, atualmente a União possui 197 (cento e noventa e sete) empresas estatais federais. Desse total, 23,4%, ou seja 46 (quarenta e seis), são de controle direto, isto é controladas pelo Estado. As demais 151 (cento e cinquenta e uma), 76.6% das empresas, são de controle indireto (subsidiárias). Das com controle direto do Estado 19 (dezenove) são dependentes e 27 (vinte e sete) não são dependentes do Tesouro Nacional. A lista completa das empresas estatais federais, com discriminação do tipo de dependência, controle, vinculação e localização estão listadas nos Anexos A, B e C deste trabalho.



FIGURA 1 – Empresas Estatais Federais Fonte: Ministério do Planejamento, Acessado: <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/>, em 17 julho 20

⁴empresa estatal dependente a controlada que não recebe do ente controlador recursos orçamentários para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral.

3.2 IMBEL

A Indústria de Material Bélico do Brasil foi criada, na década de 1970, por meio da Lei Nr 6227, de 14 de julho de 1975. É, atualmente, uma estatal dependente. É vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército e possui personalidade jurídica de direito privado. Nasceu com a missão de fabricar e comercializar produtos de defesa e segurança para Parceiros-Chaves⁵.

A IMBEL tem sua origem, no início do século XIX, por ocasião da criação por D. João VI da Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas na cidade do Rio de Janeiro, razão pela qual tornou-se estratégica para a defesa e segurança do Brasil desde o Império até os dias atuais.

Segundo sua lei de criação, desenvolve atividades no setor de Defesa e Segurança, com estrita observância das Políticas, Planos e Programas do Governo Federal e das diretrizes fixadas pelo Comandante do Exército.

Segundo seu Estatuto Social (BRASIL,2005), a IMBEL tem os objetivos de participar e colaborar no planejamento e fabricação de material bélico utilizando a transferência de tecnologia, incentivo à implantação de novas indústrias e prestação de assistência técnica; colaborar, com base na iniciativa privada, com a implantação e desenvolvimento da indústria militar de defesa brasileira de interesse das Forças Armadas, buscando a redução progressiva da dependência externa de produtos estratégicos de defesa; administrar industrial e comercialmente seu próprio parque de material bélico e bens outros cuja tecnologia derive da gerada no desenvolvimento de equipamentos de aplicação militar, por força de contingência de pioneirismo, conveniência administrativa ou no interesse da segurança nacional; e por fim, promover o desenvolvimento e a execução de outras atividades relacionadas com a sua finalidade.

⁵ Parceiros-chaves IMBEL. Ministério da Defesa, Forças Armadas do Brasil, Órgãos de Segurança Pública clientes institucionais, e clientes privados.

1808	1909	1932	1934	1939	1964
1808 - Criação da Real Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas . 1826 - Transferência para Magé-RJ, atual Fábrica da Estrela	Criação da Fábrica Pólvora sem Fumaça Piquete-SP. Fábrica Presidente Vargas	Criação da Rede Elétrica Piquete – Itajubá em Wenceslau Braz - MG	Criação da Fábrica de Itajubá e da Fábrica de Juiz de Fora	Criação da Fábrica de Material de Transmissões, atual Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica	1º caso de sucesso na transferência de tecnologia (offset) para a Indústria de Defesa Nacional, com 100% de nacionalização.
1975	1993	2003	2008	2012	2016
Criação da IMBEL: Formada pelas fábricas de Juiz de Fora, Itajubá, Material de Comunicações e Eletrônica, Presidente Vargas e da Estrela	Falência do Grupo ENGESA, com forte impacto para a IMBEL®	Parcelamento da Dívida da IMBEL Lei 10.684 – 30 de maio de 2003	Passagem da IMBEL® para Dependência Orçamentária	Marcos Legais transformação do Exército: Política Nacional de Defesa, Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional	Planejamento Estratégico NOVA IMBEL. Fundação Getúlio Vargas

FIGURA 2 - Linha do tempo da IMBEL.

Fonte:IMBEL

A Empresa tem sua sede instalada em Brasília/DF, desde 2019. Possui ao todo cinco Unidades de Produção (UP). Estas UP estão localizadas nas cidades de Piquete/SP, Rio de Janeiro/RJ, Magé/RJ, Juiz de Fora/ MG e Itajubá/MG, região Sudeste do Brasil estando assim em localidades próximas a grandes centros industriais e tecnológicos, com fácil acesso a malhas de transportes e de maior desenvolvimento nacional.

A IMBEL, segundo o Modelo de Negócios adotado, possui como propostas de valor da empresa qualidade, segurança, tecnologia agregada, preço, prazo e tradição. Segue, segundo o referido modelo, os seguintes passos fundamentais: Firmar contrato de venda de produtos ou serviços, fabricar os bens demandados, entregar os produtos ou prestar os serviços contratados e receber atualmente como estatal dependente (via conta única do Tesouro da União) pelos bens entregues ou serviços prestados.

Possui como segmentos de clientes os mercados de Defesa, de Segurança, o privado (atiradores, clubes de tiro, mineradoras, pedreiras), o mercado externo, e as

empresas da BID. Tem por parceiros-chaves o Ministério da Defesa, o Exército Brasileiro, o Ministério da Economia, o Ministério da Justiça, fornecedores cadastrados e clientes institucionais. Possui como atividades-chaves a produção e desenvolvimento de produtos de defesa, fomento à BID, gestão da inovação, gestão pública, gestão financeira e patrimonial, mobilização industrial, industrialização por encomenda. Seus recursos-chaves são pertencer à BID, pertencer ao Orçamento da União, possuir em seus quadros recursos humanos experientes, ter plantas de produção de PRODE, possuir licenças ambientais para suas unidades produtivas, trabalhar para inovação e sistemas de Tecnologia de informação (TI).

A estrutura de custos da IMBEL está dividida em custos de produção e comercialização, custos de pesquisa desenvolvimento e inovação, custos tributários e administrativos. Suas fontes de receitas, enquanto estatal dependente, são provenientes da Lei de Orçamento Anual (LOA), recursos oriundos de comercialização de produtos e serviços e da venda do excedente de produção de energia elétrica da Usina Hidroelétrica Piquete - Itajubá (REPI).

Os principais produtos fabricados e comercializados pela IMBEL são fuzis, pistolas, carabinas; munições de artilharia, de morteiros e de carros de combate; pólvora, explosivos, propelentes, iniciadores e acessórios; sistemas e equipamentos de comunicações e eletrônica e sistemas de abrigos temporários de campanha, humanitários e de defesa civil (BRASIL,2019).

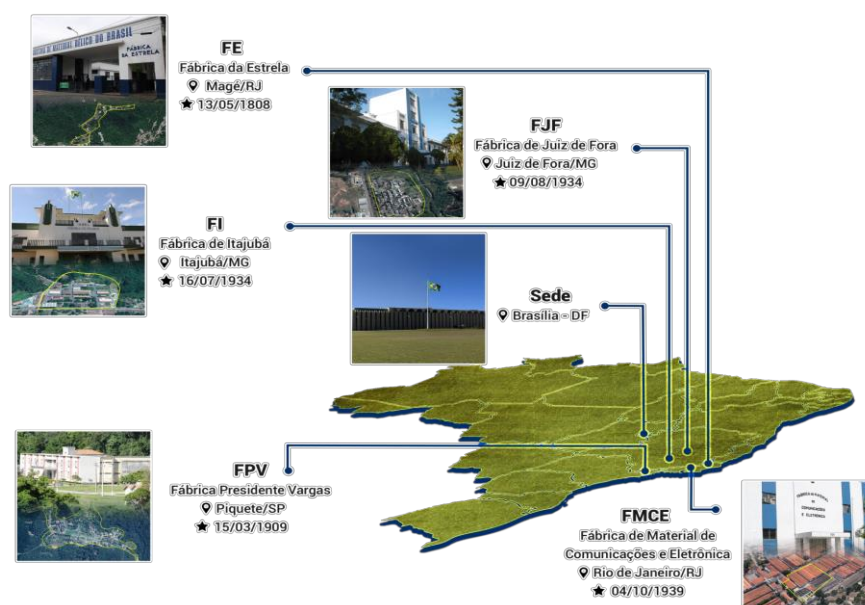


FIGURA 2 – Unidades de produção IMBEL
Fonte: IMBEL.

No início dos anos 2000, a IMBEL passou por forte crise orçamentária e financeira. Em 2003, as Forças Armadas tiveram significativos cortes orçamentários que resultaram em importantes reduções de encomendas. Ao mesmo tempo a enorme variedade de ofertas vindas do mercado externo aumentaram as dificuldades da empresa. Desta forma, a IMBEL tornou-se deficitária. Passou a acumular dívidas, até mesmo com a própria União, mais especificamente com pagamentos de tributos. Nesse período, as dívidas da IMBEL chegaram a totalizar aproximadamente 300 (trezentos) milhões de reais, e 90 (noventa) % de tais dívidas eram de ordem tributária, segundo consultorias realizadas por empresas como INDG⁶ em 2003, DELOITTE⁷, em 2008.

Entre todas as variáveis para salvar a Indústria de Material Bélico e após comprovada a importância estratégica da mesma, para o Estado, optou-se em classificar a IMBEL como empresa pública dependente. Assim em 2008, a IMBEL tornou-se, novamente, empresa dependente e teve a sua inserção no orçamento fiscal e da seguridade social, bem como a inclusão nos Planos Plurianuais (PPA)⁸ (BRASIL,2020), o que permitiu receber recursos públicos orçamentários para investimento e custeio e desta forma evitar maiores problemas, inclusive uma possível falência.

Atualmente, em relação aos viéses logístico e de mobilização, a IMBEL, como integrante do Sistema Logístico e de Mobilização do Exército Brasileiro, hipoteca parte dos seus meios, sob a rubrica de “Manutenção da Capacidade Estratégica”, com objetivo de atender as hipóteses de emprego das Forças Armadas em caso de decretação de uma Mobilização Nacional (BRASIL,2019)

No viés Científico e Tecnológico, a IMBEL constitui-se no “braço fabril” do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Exército Brasileiro, de onde se originam seus principais recursos humanos especializados no desenvolvimento científico-tecnológico, na pesquisa, na capacitação e na inovação necessários ao desenvolvimento de novos produtos e serviços de interesse do Comando do Exército. Nesse sentido, a IMBEL, constitui-se na empresa âncora da Base Industrial de Defesa

⁶ INDG: Instituto de Desenvolvimento Gerencial.

⁷ DELOITTE: Empresa que atua em diversas frentes como auditoria, consultoria empresarial e gestão de riscos.

⁸ Planos Plurianuais: É o documento que define as prioridades do Governo para o período de quatro anos, podendo ser revisado a cada ano. Nele consta o planejamento de como serão executadas as políticas públicas para alcançar os resultados esperados ao bem-estar da população nas diversas áreas.

Brasileira, disponibiliza PRODE nos vieses estratégico, logístico, mercadológico e de mobilização.

As recentes mudanças nos ambientes político-legal, sociocultural e econômico sinalizaram ao Exército Brasileiro e à IMBEL a necessidade readequação e reorientação de seu Planejamento Estratégico, no sentido de reajustar as metas e iniciar o processo de retorno à situação de Empresa Estatal Não Dependente, a partir de 2020.

4 OPÇÕES DE POLÍTICA OU CONTEXTO DE POLÍTICA

O “Planejamento Estratégico da IMBEL para o período compreendido entre os anos de 2017 até 2026, conhecido como Planejamento Estratégico NOVA IMBEL (BRASIL,2016), trouxe várias contribuições para definir um novo modelo de negócio para a empresa. Tal modelo possibilitou a IMBEL poder conciliar áreas distintas de sua própria estrutura: a primeira orientada para a fabricação de soluções (produtos de emprego dual e serviços) de defesa e segurança; a segunda que prioriza o atendimento aos clientes, possibilitando customizando soluções de defesa e segurança; e uma terceira voltada para o desenvolvimento de soluções de elevado conteúdo tecnológico agregado. Essas unidades de negócio são coordenadas por uma unidade de Direção e Gestão. Essas unidades organizacionais foram denominadas DIREÇÃO E GESTÃO (baseada nas atribuições do Diretor-Presidente, Vice-Presidente Executivo, Diretoria Administrativo-Financeira, Gabinete da Presidência e Assessorias); INDÚSTRIA; SOLUÇÕES EM MERCADO e INOVAÇÃO, ativada em 2019.

Este Planejamento Estratégico buscou priorizar a sustentabilidade financeira da Empresa e contribuir para o fortalecimento da BID, como condição primordial a ser alcançada no horizonte temporal a partir do ano de 2017, num horizonte até o ano de 2026. Com isto a empresa iniciou planejamentos para passar à situação de não dependência do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social da União até 2026. Nesse período a IMBEL levantou a meta de aumentar receitas e reduzir seus gastos (custos e despesas), para superar seu ponto de equilíbrio financeiro. Segundo o novo plano de negócios da IMBEL (BRASIL, 2020), os resultados dos esforços desenvolvidos desde o início da execução do Plano foram refletidos nos indicadores do grau de dependência da empresa, elaborados pela Secretaria de

Coordenação e Governança das Estatais (SEST), que estava se reduzindo desde 2015.

Em 2018, chegou ao seu menor grau de dependência do orçamento federal, 35%, conforme constou do Boletim da Empresas Estatais Federais referente ao 2º Trimestre de 2019, sendo o segundo menor índice entre as empresas públicas. Este índice demonstra que a IMBEL, como estatal dependente, necessita cada vez menos, ao longo do tempo, de financiamentos governamentais e que apresenta consecutivos resultados positivos.

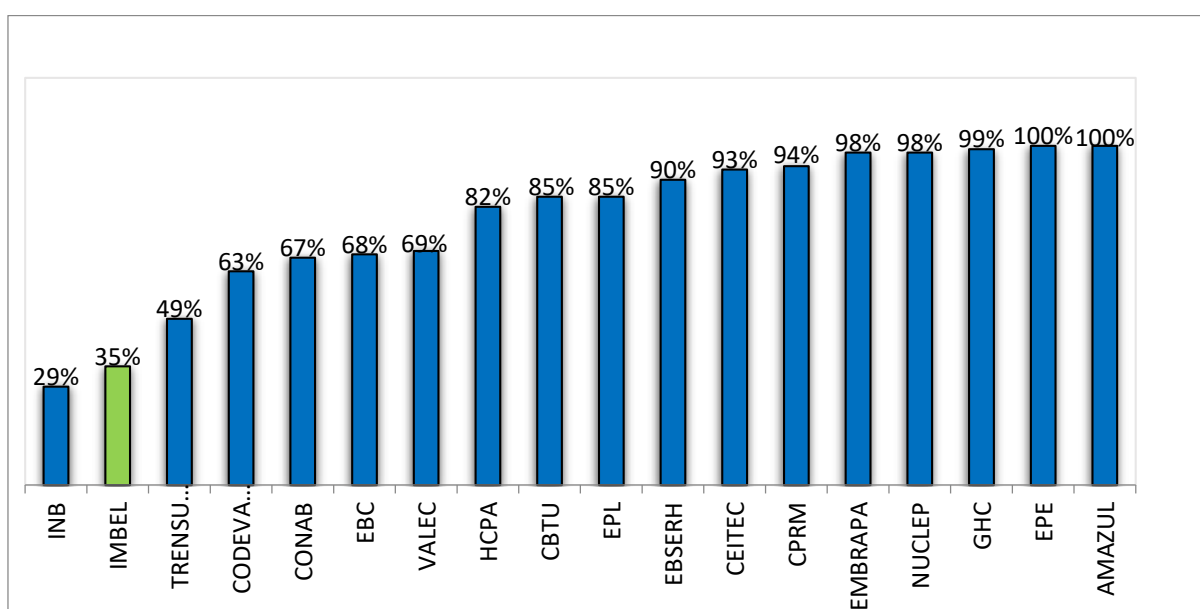


FIGURA 3 - Grau de Dependência das Empresas Públicas

Fonte: IMBEL.

Entre 2015 e 2019, ocorreram mudanças no ambiente político do País. As primeiras mudanças foram oriundas dos reflexos da tramitação e aprovação em 2016 da Emenda Constitucional nº 95 do Teto de Gastos Públicos, que limitou o acréscimo da disponibilidade de recursos orçamentários ao aumento decorrente da inflação acumulada no exercício anterior, conforme o IPCA. Tal obrigação constitucional limitou ainda mais o reduzido orçamento das Forças Armadas e em especial do Exército Brasileiro, farto que atingiu diretamente a IMBEL por ser empresa Estatal Dependente e vinculada orçamentariamente ao Exército. Tal realidade tornou a IMBEL limitada e pouco flexível frente ao cumprimento de metas e demandas. Caracterizou-se, também, pela mudança das orientações governamentais para as empresas estatais motivadas pela troca dos agentes advindos do novo Governo

Federal e pela criação da Secretaria Especial de Desestatização (SEST), Desinvestimento e Mercados; e por fim pelo emprego prematuro de Recursos Gerados pela Empresa (RGE) na atividade-meio da empresa (pagamento de pessoal). Fruto dessas condicionantes, a Diretoria da IMBEL decidiu revisar o Planejamento Estratégico NOVA IMBEL, tendo como foco a redução do horizonte temporal de sua execução (passagem para a situação de empresa não dependente e encurtar prazos) e a prospecção de novas oportunidades de negócios que criam as desejáveis condições para a sua sustentabilidade e o fortalecimento da Industrial de Defesa. Os ditames impostos pela conjuntura vigente implicaram em necessidade de revisar o Planejamento Estratégico. Para tal, visualizaram-se três possíveis linhas de ação, a saber, com suas premissas bases, fatores prós e contras:

- Linha de Ação nº 1: Manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal;

Quadro 1 - Linha de Ação nº 1-Premissa e fatores prós e contra Manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal.

Linha de Ação	Premissas	Fatores	
		Prós	Contra
LAç nº 1	- Manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal	- Garantia de pagamento do pessoal e passivos trabalhistas.	- Grande ociosidade nas UP; -dispêndio orçamentário federal crescente: R\$2 bi até 2026; -dependência da dinâmica orçamentária estatal; -dificuldade de expansão para o mercado externo; - comprometimento da imagem da empresa; -estagnação da produção com recursos orçamentários disponíveis; -baixa capacidade de desenvolvimento de novos produtos; - restrição do poder de compra do EB; -risco "CADIN" decorrente de cortes e contingenciamentos orçamentário e financeiro; -estagnação do processo evolutivo da empresa; e -comprometimento dos objetivos estratégicos da IMBEL.

Fonte: o Autor.

- Linha de Ação nº 2: Manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal, com autorização para emprego dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE).

Quadro 2 - Linha de Ação nº 2-Premissa e fatores prós e contra Manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal, com autorização para emprego dos RGE.

Linha de Ação	Premissas	Fatores	
		Prós	Contra
LAç nº 2	- Manutenção do status quo (dependência), com autorização para emprego parcial ou total dos RGE.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de pagamento do pessoal e dívidas trabalhistas; - possibilidade de redução da ociosidade, com o funcionamento das plantas de produção; - possibilidade de aumento do faturamento dual, face ao emprego dos RGE; - retomada das metas progressivas de não-dependência; e - possibilidade de realização de Termos de Execução Descentralizada (TED) com o EB, Industrialização por Encomenda (IPE) com empresas privadas; e - maior tempo para buscar condições financeiras para passagem à não dependência com segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispêndio orçamentário federal crescente; - manutenção dos entraves da burocracia estatal. - possibilidade de esgotamento prematuro dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE); - dependência de mecanismo legal para liberação dos RGE; - Baixa capacidade de aquisições pelo EB; e - possibilidade de risco de cortes e contingenciamentos no orçamento.

Fonte: o Autor.

-Linha de Ação nº 3: Passagem para a situação de empresa estatal não dependente.

Quadro 3 - Linha de Ação nº 3- Premissa e fatores prós e contra para a situação de empresa estatal não dependente.

Linha de Ação	Premissas	Fatores	
		Prós	Contra
LAç nº 3	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não dependente do orçamento federal; -liberação dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE); - criação de rubrica orçamentária "Manutenção da Capacidade Estratégica" no valor do total dos recursos orçamentários hoje destinados à IMBEL, cerca de R\$ 220 milhões; - desonera o teto do orçamento do Exército com a renúncia orçamentária da IMBEL, tendo como contrapartida o compromisso de empenhar entre R\$ 160 e R\$ 220 milhões/ano; e - aporte de capital de giro para custeio das provisões para pagamento de passivos trabalhistas empresa, investimento nas plantas fabris, e custos fixos iniciais (pagamento de pessoal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de aumento do faturamento; - aumento dos investimentos em modernização das plantas; - possibilidade de otimização e redução da ociosidade das plantas de produção; - flexibilização dos processos de contratação e demissão de Recursos Humanos; - oportunidade de economia no orçamento federal de R\$2 bilhões até 2026; - liberdade para realizar melhorias e cortar entraves da burocracia estatal. - possibilidades de expansão para o mercado externo; - possibilidade aumenta a capacidade de desenvolvimento de novos produtos; - possibilidade de aquisições continuadas pelo EB; - melhoria nos processos de relacionamento com clientes, - rapidez no atendimento a clientes com o desentreve orçamentários; - maior agilidade produtiva e comercial; e - aumento da possibilidade de captação de recursos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento nos riscos de não pagamento das despesas obrigatórias, como folha salarial, impostos, fornecedores e concessionárias, por falta de recursos a médio prazo, e - responsabilidade pelo pagamento de passivos judiciais, extraídos de recursos que poderiam ser empregados em produção.

Fonte: o Autor.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS, EVIDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES

Após apresentação das Linhas de Ação levantadas pela IMBEL, constantes no item anterior, Opções de Política ou Contexto de Política, pode-se verificar das premissas apresentadas, dos fatores pró(s) e contra(s) de cada L Aç, as implicações decorrentes de cada uma e depreender o seguinte após análise das mesmas.

A Linha de Ação nº 1 apresentou como premissa básica a manutenção do *Status Quo* da IMBEL ou seja, a manutenção da dependência orçamentária do Governo Federal. A L Aç expôs como único ponto forte e implicação positiva, caso adotada, a garantia de pagamentos de pessoal e dos passivos trabalhistas pelo Estado. Como pontos fracos e possíveis implicações negativas apontou a possibilidade de crescente ociosidade das Unidades Produtivas, dispêndio crescente do orçamentário federal com estimativa de R\$ 2 bilhões até o ano de 2026, possibilidade de a empresa ficar cada vez mais refém da dinâmica orçamentária estatal e vir a passar por dificuldades de expansão de seus produtos para o mercado, com forte possibilidade de comprometimento da imagem da empresa. Ademais, e ainda como possível implicação negativa, surgem como ameaças a perspectiva de estagnação da produção com recursos orçamentários disponíveis atuais, baixa capacidade de desenvolvimento de novos produtos, utilização prematura dos Recursos Gerados pela Empresa (RGE), alta restrição do poder de compra por parte EB, e risco de passar a integrar o Cadastro Informativo de Créditos não Quitados (CADIN)⁹. Os riscos decorrentes dessa situação poderiam ser mitigados e entendidos como oportunidades a partir da utilização de recursos de fontes externas, de instrumentos de parceria com o Exército como Termos de Execução Descentralizada e de Industrialização por Encomenda, com empresas privadas. Caso a IMBEL optasse pela manutenção do *Status Quo* da dependência ao orçamento da União a empresa poderia enfrentar sérios riscos de produção, estagnação evolutiva, com comprometimento de seus objetivos estratégicos.

A Linha de Ação nº 2 apresentou, também, como proposta a premissa de manutenção *Status Quo* da dependência orçamentária do Governo Federal com as

⁹ CADIN: Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal é um banco de dados no qual estão registrados os nomes de pessoas físicas e jurídicas em débito para com órgãos e entidades federais.

decorrentes implicações da não dependência, porém com a autorização para o emprego de parte dos RGE que exigiria autorização legal para a liberação. Apresentou na sua linha como pontos fortes e possíveis implicações positivas a garantia de pagamento do pessoal e dívidas trabalhistas da mesma maneira que a Linha de Ação nº 1, levantou a possibilidade de redução da ociosidade da IMBEL por ter acesso aos recursos do RGE com melhor funcionamento das plantas de produção, chances de aumento do faturamento dual face o emprego dos RGE e apontou para a possibilidade de retomada das metas progressivas de não-dependência. Os pontos fracos, implicações negativas, dessa linha de ação foram os seguintes: dispêndio orçamentário federal crescente: R\$2 bilhões até o ano de 2026; manutenção dos entraves burocráticos relativos a dependência econômica do orçamento da União, como ameaça há a possibilidade de dependência de mecanismo legal para liberação dos RGE, baixa capacidade de aquisições pelo EB e o risco de cortes e contingenciamentos no orçamento devido a dependência do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social do Governo Federal, quanto às despesas discricionárias e dos recursos para investimentos condicionado à LOA. Como oportunidades foram levantados os seguintes aspectos para a IMBEL: a possibilidade de adoção de Termos de Execução Descentralizada (TED)¹⁰ com o EB, a realização de produção usando Industrialização por Encomenda (IPE)¹¹ com empresas privadas e foi apresentada a possibilidade de haver maior tempo para a busca de condições financeiras para passagem à não dependência com segurança futura. Assim a Linha de ação considerada poderia resultar em comprometimento da consecução de planos da IMBEL bem como dos objetivos da empresa.

Em novembro de 2019, por deliberação do Conselho Administrativo da IMBEL, a Linha de Ação nº 3 foi adotada-como vencedora em detrimento das demais. Esta L AÇ optou por adotar a premissa de passar a condição total de não dependência econômica em um prazo menor que o anteriormente estabelecido. Como premissas

¹⁰ O Termo de Execução Descentralizada (TED) é o “instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática”, conforme redação dada pelo Decreto 8.180/2013.

¹¹ Industrialização por encomenda caracteriza-se como uma operação em que, determinado estabelecimento remete insumos (matéria-prima, produto intermediário e material de embalagem) a um estabelecimento industrial, para que este submeta estes insumos a um processo industrial e retorne esses produtos industrializados ao estabelecimento encomendante.

apresentou a necessidade de liberação dos RGE, criação de rubrica orçamentária “Manutenção da Capacidade Estratégica” no valor do total dos recursos orçamentários hoje destinados à IMBEL (R\$ 220 milhões), desoneração do teto do orçamento do Exército com a renúncia orçamentária da IMBEL, tendo como contrapartida o compromisso de empenhar entre R\$ 160 e R\$ 220 milhões ao ano e aporte de capital de giro para custeio das provisões para pagamento de passivos trabalhistas empresa, investimento nas plantas fabris, e custos fixos iniciais como pagamento de pessoal (BRASIL, 2020).

A L Aç apresenta como pontos fortes e possíveis implicações positivas, a possibilidade de aumento do faturamento e crescimento de investimentos para modernização das plantas; possibilidade de otimização e redução da ociosidade das plantas de produção; flexibilização dos processos de contratação e demissão de Recursos Humanos; liberdade para realizar melhorias e cortar entraves da burocracia estatal, possibilidades de expansão para o mercado externo; possibilidade de aumentar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos; possibilidade de aquisições continuadas pelo EB; melhoria nos processos de relacionamento com clientes com maior rapidez no atendimento a clientes devido ao desentrelaçamento orçamentário; visualização de maior agilidade produtiva e comercial; e por fim aumento da possibilidade de captação de recursos externos. Para o EB se visualizou que a não dependência trará menor impacto orçamentário para a Força em decorrência da liberação de aproximados R\$ 100 milhões de espaço no orçamento do EB para serem negociados junto à área econômica do Governo, sem contar a parcela que hoje é destinada às despesas obrigatórias da IMBEL e que possivelmente em um ambiente de teto de gastos seriam direcionadas para outras despesas de interesse do EB. Para a União há ainda a oportunidade de economia no orçamento federal de R\$ 2 bilhões até 2026 e possibilidade de captação de recursos financeiros extra orçamentários que ajudaria financeiramente a IMBEL, o que poderá proporcionar melhores condições em apoiar o Exército Brasileiro e demais parceiros chaves na obtenção de seus materiais, obtenção de capacidades e melhorias para configuração da Força.

A tomada de decisão para concretizar a passagem a não dependência deverá gerar uma série de tramitações junto a diferentes órgãos do Governo Federal. Assim a L Aç nº 3 para mudar a situação da IMBEL para empresa estatal não dependente

do orçamento federal exigirá publicação de portaria da Secretaria da Fazenda Nacional, retornando a empresa à mesma condição de empresa pública não dependente que detinha desde a sua criação em 1975 e durou até 2008.

6 ESTUDO DE CASO E MELHORES PRÁTICAS

Este item do trabalho buscará verificar se as descobertas (decisão tomada pela IMBEL em se tornar empresa estatal não dependente) propostas na L AÇ adotada pelo conselho de administração da Empresa, como exposto anteriormente, se ampara em estudos de casos anteriores ou em casos originais. O presente tópico buscará nas experiências de empresa(s) estatal(is) vinculada(s) ao MD as melhores práticas em relação a não dependência econômica, a fim de que o presente estudo sobre a IMBEL, encontre fundamentos em lições aprendidas, testadas e já consagradas.

A Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) é uma empresa pública pertencente em sua totalidade a União. É uma estatal não dependente vinculada ao MD por intermédio do Comando da Marinha do Brasil. Pelo descrito no Decreto nº 200, em seu artigo 5º, item II do, de 25 de fevereiro de 1967, possui personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia financeira. É regida por estatuto próprio e especialmente pela Lei nº 7.000 de 9 de junho de 1982, pela Lei 13303 de 30 junho de 2016, Lei 6404 de 15 de dezembro de 1976, pelo decreto 87336 de 28 junho de 1982, pelo Decreto 8945 de 27 de dezembro de 2016 e demais legislações pertinentes.

Foi constituída em 11 de junho de 1982, seguindo a política de governo a época de criar empresas não dependentes com baixa capitalização de recursos governamentais. Está sujeita a supervisão do Ministro de Estado da Defesa, por intermédio do Comando da Marinha, que a exercer por meio de orientação, coordenação, e controle de suas atividades.

Segundo o artigo 4º de seu Estatuto a EMGEPRON (BRASIL, 1989) tem por objeto:

Art. 4º A EMGEPRON tem por objeto:

I - promover a indústria militar naval brasileira e atividades correlatas, abrangendo, inclusive, a pesquisa e o desenvolvimento;

II - gerenciar projetos integrantes de programas aprovados pelo Comando da Marinha; e

III - promover ou executar atividades vinculadas à obtenção e manutenção de material militar naval.

Para alcançar seus objetos a EMGEPRON pode captar recursos em fontes internas ou externas a serem aplicados diretamente ou por intermédio de suas subsidiárias, na execução de programas aprovados pelo Comando da Marinha. Pode colaborar no planejamento e fabricação dos meios navais, pela transferência de tecnologia, fomentar a implantação de novas indústrias no setor e prestar-lhes assistência técnica e financeira, estimular e apoiar técnica e financeiramente atividades de pesquisa e desenvolvimento do setor de defesa, contratar estudos, planos, projetos, obras e serviços, visando ao fortalecimento da indústria, celebrar contratos ou convênios considerados necessários ou convenientes pelo Comando Marinha ou MD, firmar acordos e executar outras atividades relacionadas com seus objetos. Assim a EMGEPRON possibilita à Marinha maior flexibilização, no que diz respeito a gestão de atividades ligadas ao reaparelhamento dos meios navais, tornando mais rápido e efetivo, bem como permitir a obtenção de recursos por meios próprios.

Diferentemente da IMBEL que é uma indústria a EMGEPRON atua no gerenciamento de projetos integrantes de programas aprovados pelo Comando da Marinha, e também na comercialização de produtos e serviços disponibilizados pelo setor naval da indústria da defesa nacional, incluindo embarcações militares, reparos navais, sistemas de combate embarcados, munição de artilharia, serviços oceanográficos e apoio logístico, entre outros (BRASIL, 1989). Tal perfil gerencial traz benefícios para a EMGEPRON frente a IMBEL como flexibilidade para atender demandas diversas da Marinha Brasileira, manutenção a médio e longo prazos das equipes de projetos.

A EMGEPRON possui autonomia para captação de recursos. Essa afirmativa é corroborada pelo artigo 3º da Lei nº 7.000, de 9 de junho de 1982 (BRASIL, 1982), e, ainda, pelo artigo 1º de seu Estatuto. Art. 3º - Para a realização de suas finalidades, a EMGEPRON poderá: I - captar, em fontes internas ou externas, recursos a serem aplicados, diretamente ou por intermédio de suas subsidiárias, na execução de programas aprovados pelo Ministério da Marinha. Tal condição desvincula a EMGEPRON das limitações impostas pelo limite do Teto de Gastos contidas na previsão da Emenda Constitucional 95, passa a ser uma empresa mais enxuta e que tem por obrigação obter resultados e retornos para assim obter recursos disponíveis

em caixa. A EMGEPRON, como o próprio nome define, é uma empresa gerencial de projetos e, desta forma, tem a obrigação de melhor praticar a gestão dos contratos que fazem parte da sua carteira de negócios para atender o fomento de receitas e agregar valor de margem de contribuição advinda dos contratos firmados. O principal risco que a EMGEPRON corre é de tornar-se deficitária, caso não consiga equilibrar o seu fluxo de caixa.

7 OPÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS

Na sequência serão apresentadas as opções e recomendações de políticas decorrentes do estudo realizado e das implicações levantadas pela L Aç 3, com o intuito de apresentar recomendações específicas em resposta ao problema apresentado (QUADRO 4).

QUADRO 4 – Recomendações de políticas decorrentes das implicações da adoção da Linha de Ação nº 3: Passagem para a situação de empresa estatal não dependente.

Implicações	Recomendações
Recursos Orçamentários Faturamento da IMBEL	-A IMBEL deverá apresentar ao Cmdo do EB programação das necessidades de recursos a partir de 2020 até o momento que deixar de ser uma UO. -Cmdo EB, EME e IMBEL deverão estudar e propor metas para criação de uma rubrica orçamentaria para que o EB obtenha até 2023 os valores de PRODE da IMBEL, valores sem os quais a IMBEL não conseguirá passar a não condição de estatal não dependente de forma definitiva e sustentável. -A IMBEL deverá planejar a captação de recursos e obter lucros, ter em vista caixa positivo, uma vez que não será mais uma UO e suas contas dependerão do faturamento da empresa.
Possibilidade de otimização, redução da ociosidade e modernização das plantas de produção	As UP deverão ser modernizadas com investimentos de fora do orçamento do EB (Orçamento Fiscal), para assim, melhor produzir e alcançar maior eficiência. Para tal a IMBEL em relação ao seu patrimônio deverá propor ao EME quais plantas serão mantidas, modernizadas, movimentadas para outra fábrica, reestruturadas, transferidas para o EB, desativadas, vendidas ou privatizadas.
Flexibilidade nos processos de contratação e/ou demissão de Recursos Humanos	A IMBEL deverá adequar ao máximo sua força de trabalho às necessidades da empresa, apresentando propostas de adequações para seus Recursos Humanos com base na otimização de suas plantas produtivas e recursos futuros disponíveis .
Desoneração Orçamento da União (EB) com renúncia orçamentária IMBEL	A IMBEL deixará de ser uma UO e aos poucos irá desonerar o Orçamento da União. O EB deverá, como premissa básica, criar uma rubrica orçamentária para “Manutenção da Capacidade Estratégica” no valor do total dos recursos orçamentários hoje destinados à IMBEL. Assim a IMBEL poderá fazer sua transição de maneira viável.
Liberação de entraves burocráticos do Estado	EB, por meio do EME, DCT e SEF deverá apoiar a IMBEL nas tratativas para efetivar a proposta de passar à condição de Estatal não dependente junto ao MD e à Secretaria que cuidará das Estatais no Ministério da Economia.

Implicações	Recomendações
Aumento dos riscos para atendimento de pagamento de despesas obrigatórias	IMBEL deverá junto ao Cmdo do EB gerenciar os riscos decorrentes da mudança de condição de a empresa passar a não depender do Orçamento da União e mesmo assim poder saldar suas obrigações.
Possibilidades de expansão para o mercado externo	A IMBEL deverá buscar nos mais diversos órgãos do Governo Federal apoio para divulgar seus produtos no mercado externo. A IMBEL como estatal não dependente não terá as diversas amarras das leis de licitações e demais entraves burocráticos. Tal realidade futura lhe permitirá realizar compras e negociar em melhores condições junto ao mercado interno e externo a partir de estudos previamente realizados.
Aumento da possibilidade de captação de recursos externos	EB deverá por meio do EME, DCT e SEF apoiar a IMBEL para captar recursos e obter linhas de crédito para alcançar a não dependência do orçamento da União. O Ministério da Defesa poderá propor a criação de Fundo de Investimentos em Projetos Estratégicos de Defesa, do qual a IMBEL poderá vir a ter benefícios.
Manutenção da integração de ações e de dados entre Cmdo EB e Presidência da IMBEL	<ul style="list-style-type: none"> -IMBEL apresentar ao Cmdo do EB proposta de Estudo de Viabilidade que permita avaliação adequada de novos planos da empresa, principalmente em relação a forma de atuação (Industrial, gerencial ou ambas). -IMBEL manter o EME informado sobre aspectos estratégicos, comerciais e de industrialização de seus de seus produtos. -IMBEL manter o EME informado sobre produtos a ser(em) mantido(s), descontinuado(os), desenvolvido(s) ou resultantes de inovações. -IMBEL deverá indicar ao EME, COLOG e DCT os Produtos que podem ser adquiridos pelo processo de Industrialização por Encomenda. -IMBEL devesse aperfeiçoar seu modelo de negócio junto ao EB com possibilidade de vir a ser empresa Gerencial como a EMGEPRON. -IMBEL deverá apresentar agilidade na reação frente a novas oportunidades de negócios. -EB manter a IMBEL informada sobre os produtos a serem adquiridos e quais são de interesse estratégico. -EB informar à IMBEL os Produtos que poderão ser descontinuados. -EB informar à IMBEL os Produtos a serem desenvolvidos ou em desenvolvimento decorrente de inovação que sejam de interesse do Comando do Exército. -EB informar à IMBEL Protocolo de Intenções para aquisição de Produtos por prazo de 10 anos. -MD e EB apoiar a IMBEL na obtenção de investimentos e linhas de crédito. -MD e EB apoiar a IMBEL junto aos diversos órgãos governamentais como Ministérios da Economia, Ciência Tecnologia Inovação e Comunicações, Relações Exteriores (APEX-BRASIL¹²). - Avaliar as medidas a serem tomadas para adquirir Produtos pelo processo de Industrialização por Encomenda.
Possibilidade de a IMBEL passar a trabalhar com o viés gerencial assim como a EMGEPRON	- IMBEL apresentar ao EB uma proposta de um núcleo da empresa voltado para o Gerenciamento de Projetos e Prestação de Serviços.

¹² APEX-BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos do Ministério das Relações Exteriores atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

Implicações	Recomendações
Consequências para os Recursos Chaves da IMBEL	Dos Recursos Chaves mencionados (<i>pertencer a BID, ao orçamento da UNIÃO, plantas produtivas, RH experientes, licenças ambientais, engenharia de inovação, e sistemas de TI</i>), o único que será impactado diretamente será o orçamento da união que deixará de existir para manter o funcionamento da empresa. Com relação aos Recursos Humanos estes deverão sofrer adequações necessárias com base na otimização de suas plantas produtivas e recursos futuros disponíveis.

Fonte: o Autor.

8 CONCLUSÃO

Com base no que foi apresentado e amparado na legislação vigente, a IMBEL mesmo passando à condição de Estatal não Dependente não deixará de ser uma empresa da BID, continuará a ser empresa ligada ao Comando do Exército e não se desvinculará do Ministério da Defesa. Apenas deixará de ser uma Unidade Orçamentária e não mais dependerá do Orçamento da União para obter recursos para custeio e investimentos.

Pode-se inferir que a decisão de passar a ser não dependente dos recursos da União, se bem trabalhada pelos diversos atores envolvidos, poderá vir a gerar oportunidade de transformação para a IMBEL. Desta maneira, para a empresa voltar a crescer, melhor alcançar seus objetivos estratégicos e se transformar em uma nova empresa que atue não só no viés industrial, mas também no viés gerencial serão necessárias etapas a serem vencidas. A partir das implicações e recomendações elencadas, decorrentes da decisão Conselho Administrativo da IMBEL, serão necessárias, como exposto, ações individuais e conjuntas do Ministério da Defesa, do Comando do Exército Brasileiro e da IMBEL, tudo para que a nova fase orçamentária a ser vivida pela IMBEL ocorra de forma objetiva, definitiva e sustentável.

Mostra-se mais uma vez oportuno destacar que a IMBEL hoje com as restrições impostas pela EC 95 encontra dificuldades para pagar seus impostos ou produzir, mesmo tendo demandas internas ou mesmo tendo recursos financeiros disponíveis em sua conta única (Tesouro Nacional). Vive, hoje, realidade que inibe seu crescimento e competitividade, com reflexos significativos para a sua posição estratégica, devido à falta de créditos orçamentários.

Resta consignar que para melhor atender a grandeza de necessidades do Brasil, constantes nas diversas demandas do Exército e de seus demais clientes, a

IMBEL precisa cumprir a missão que lhe foi conferida da melhor maneira e em toda sua plenitude de capacidades e assim voltar a apoiar efetivamente e a crescer.

Nesse sentido, espera-se que o estudo realizado possa cooperar para que a IMBEL, no mais curto prazo alcance seus novos objetivos e se mantenha como empresa âncora da BID.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 10 abr. 2020.
- _____. Ministério da Defesa. Livro Branco de Defesa Nacional , Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional Acesso em: 10 jun 2020.
- _____. Ministério da Defesa. Cenários Militares de Defesa 2020-2040 , Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/35694/Cenarios-de-Defesa-2040--Descricao-Cenarios-/> Acesso em: 10 jun 2020
- _____.Exército. Plano Estratégico Exército 2020-2023 , Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/35694/Cenarios-de-Defesa-2040---Descricao-Cenarios-/> Acesso em: 10 jun 2020
http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf.
- _____. Lei nº 6227, de 14 de julho de 1975. Autoriza o Poder Executivo a constituir uma empresa pública denominada Indústria de Material Bélico. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 22 ago 2020.
- _____. Lei nº 13303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 22 ago 2020.
- _____. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 15 abr 2020.
- _____. Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 2 jun 2020.
- _____. Lei nº 12.598, de 21 de março de 2012. Dispõe Estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa; dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa; altera a Lei nº 12.249, de 11 de junho de 2010; e dá outras providências.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 2 jun 2020.
- _____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de Finanças Públicas voltadas para a Responsabilidade na Gestão Fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 22 ago 2020.
- _____. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 19 abr 2020.
- _____.Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 12 mai 2020.
- _____. Lei nº 7000, de 9 de junho de 1982. Autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Gerencial de Projetos Navais - Emgepron.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 12 mai 2020.

_____. Lei nº 13971, de 27 de dezembro de 2019. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 12 mai 2020.

_____. Decreto nº 98160, de 21 de setembro de 1989. Aprova o Estatuto da Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 20 abr 2020.

_____. Decreto nº 5338, de 12 de janeiro de 2005. Aprova o Estatuto Social da Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL.. Brasília, DF, Disponível em: Acesso em: 14 abr 2018

_____.Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. IMBEL. Catalogo de Produtos IMBEL 2019. Brasília, DF, Disponível em: <http://bit.ly/2YWaynh> Acesso em: 14 abr 2020

_____.Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. IMBEL. Plano Negócios IMBEL Não dependente. 2020. Brasília, DF, Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/> Acesso em: 28 ago 2020

_____.Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. IMBEL. Estudo Situação NOVA IMBEL II. 2019. Brasília, DF, Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/> Acesso em: 24 mar 2020

_____.Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. IMBEL. NOVA IMBEL, Juntos construindo nosso futuro. 2016. Brasília, DF, Disponível em: <https://www.imbel.gov.br/> Acesso em: 24 mar 2020

IGREJA, Renato Caldeira. **Criação de uma empresa estatal não dependente, com capacidade de captação de recursos, voltada para os interesses do Exército Brasileiro:** uma proposta.2018.46f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, Luiz Antonio dos Santos. **EMGEPRON: lições empresariais para a Base Industrial de Defesa Nacional.** 2011. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, ESG, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.livrozilla.com/download/306368>. Acesso em: 30 jul. 2020.

ANEXO A: EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

5283 PARTICIPAÇÕES S/A	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
ACAUÃ ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS S/A - ABGF	CONTROLE DIRETO	BRASIL
AGÊNCIA ESPECIAL DE FINANCIAMENTO INDUSTRIAL - FINAME	SUBSIDIÁRIA BNDES	BRASIL
AMAZONAS GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA S/A - AMGT	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S/A - AMAZUL	CONTROLE DIRETO	BRASIL
ANGICAL 2 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ARAPAPÁ ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ARAUCÁRIA NITROGENADOS S/A - ANSA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
ATIVOS S/A GESTÃO DE COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO - ATIVOS GESTÃO	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
ATIVOS S/A SECURITIZADORA DE CRÉDITOS FINANCEIROS - ATIVOS S.A.	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BAIXADA SANTISTA ENERGIA S/A - BSE	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
BANCO DA AMAZÔNIA S/A - BANCO DA AMAZÔNIA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
BANCO DO BRASIL AG VIENA - BB AG	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BANCO DO BRASIL AMERICAS	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BANCO DO BRASIL S/A - BB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
BANCO DO BRASIL SECURITIES LLC	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A - BNB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES	CONTROLE DIRETO	BRASIL
BANCO PATAGÔNIA S/A - BANCO PATAGÔNIA	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BANCO PATAGÔNIA URUGUAY S.A.I.F.E	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BB ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO S/A - BB CARTÕES	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS S/A - BB CONSÓRCIOS	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB ASSET MANAGEMENT IRELAND	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BB BANCO DE INVESTIMENTO S/A - BB INVESTIMENTOS	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB CORRETORA DE SEGUROS E ADMINISTRADORA DE BENS S/A - BB CORRETORA	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS S/A - BB DTVM	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB ELO CARTÕES PARTICIPAÇÕES S/A - BB ELO CARTÕES	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB LEASING S/A ARRENDAMENTO MERCANTIL - BB LEASING	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB SECURITIES ASIA PTE LTD.	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BB SECURITIES LTD.	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S/A - BB SEGURIDADE	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB SEGUROS PARTICIPAÇÕES S/A - BB SEGUROS	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB TECNOLOGIA E SERVIÇOS S/A - BBTS	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BB USA HOLDING COMPANY INC	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BEAR INSURANCE COMPANY LIMITED - BEAR	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
BESC DISTRIBUIDORA DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS S/A - BESCVAL	SUBSIDIÁRIA BB	BRASIL
BNDES PARTICIPAÇÕES S/A - BNDESPAR	SUBSIDIÁRIA BNDES	BRASIL
BRASIL VENTOS ENERGIA S/A - BRASIL VENTOS	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
BRASILIAN CAYMAN ISLANDS HOLDING	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
BRASPETRO OIL SERVICE COMPANY - BRASOIL	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
BREITENER ENERGÉTICA S/A - BREITENER	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
BREITENER JARAQUI S/A - BREITENER JARAQUI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
BREITENER TAMBAQUI S/A - BREITENER TAMBAQUI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
CAITITÚ 2 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
CAITITÚ 3 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
CAIXA CARTÕES HOLDING S/A - CAIXA CARTÕES	SUBSIDIÁRIA CAIXA	BRASIL
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CAIXA	CONTROLE DIRETO	BRASIL

CAIXA HOLDING SECURITÁRIA S/A - CAIXA HOLDING	SUBSIDIÁRIA CAIXA	BRASIL
CAIXA LOTERIAS S/A - CAIXA LOTERIAS	SUBSIDIÁRIA CAIXA	BRASIL
CAIXA PARTICIPAÇÕES S/A - CAIXAPAR	SUBSIDIÁRIA CAIXA	BRASIL
CAIXA SEGURIDADE E PARTICIPAÇÕES S/A - CAIXA SEGURIDADE	SUBSIDIÁRIA CAIXA	BRASIL
CARCARÁ ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
CASA DA MOEDA DO BRASIL - CMB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S/A - CEASAMINAS	CONTROLE DIRETO	BRASIL
CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S/A - ELETROBRAS	CONTROLE DIRETO	BRASIL
CENTRAIS ELÉTRICAS DO NORTE DO BRASIL S/A - ELETRONORTE	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA S/A - CEITEC	CONTROLE DIRETO	BRASIL
CHUÍ HOLDING S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS - CBTU	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA - CODEBA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA - CODEVASF	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO E MODERNIZAÇÃO DE PLANTAS INDUSTRIAIS - CDMPI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO - CEAGESP	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA DO SUL DO BRASIL	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - CPRM	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ - CDC	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO - CODESA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - CODESP	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO PARÁ - CDP	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPANHIA HIDROELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO - CHESF	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
COMPLEXO EÓLICO PINDAÍ I	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COMPLEXO EÓLICO PINDAÍ II	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COMPLEXO EÓLICO PINDAÍ III	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
COQUEIRINHO 2 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
CORRUPUÍÃO 3 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
DRILL SHIP INTERNATIONAL B.V.	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
ELETROBRAS PARTICIPAÇÕES S/A - ELETROPAR	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ELETROBRAS TERMONUCLEAR S/A - ELETRONUCLEAR	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO - EBC	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GAS NATURAL - PPSA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS - HEMOBRÁS	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSERH	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA - EPE	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S/A - EPL	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - DATA-PREV	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO ALEGRE S/A - TRENSURB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS - EMGEPRON	CONTROLE DIRETO	BRASIL
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS - EMGEA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
ENERGIA DOS VENTOS IX S/A - EDV IX	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ENERGIA DOS VENTOS V S/A - EDV V	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL

ENERGIA DOS VENTOS VI S/A - EDV VI	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ENERGIA DOS VENTOS VII S/A - EDV VII	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
ENERGIA DOS VENTOS VIII S/A - EDV VIII	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CERRO CHATO IV S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CERRO CHATO V S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CERRO CHATO VI S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CERRO DOS TRINDADES S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ I S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ II S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ IV S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ IX S/A - CHUÍ IX	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ V S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ VI S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA CHUÍ VII S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU I S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU II S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU III S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU IV S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU IX S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU V S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU VI S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU VII S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU VIII S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA GERIBATU X S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA HERMENEGILDO I S/A - HERMENEGILDO I	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA HERMENEGILDO II S/A - HERMENEGILDO II	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA HERMENEGILDO III S/A - HERMENEGILDO III	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA IRABUITÃ S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
EÓLICA MANGUE SECO 2 S/A - MANGUE SECO 2	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP	CONTROLE DIRETO	BRASIL
FRADE INVERSIONES (PETROBRAS FRADE INVERSIONES S.A. - PFISA)	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
FRONTEIRA OESTE TRANSMISSORA DE ENERGIA S/A - FOTE	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S/A - FURNAS	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GÁS BRASILEIRO DISTRIBUIDORA S/A - GBD	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA ARARA AZUL S/A - ARARA AZUL	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA BENTEVI S/A - BENTEVI	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA OURO VERDE I S/A - OURO VERDE I	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA OURO VERDE II S/A - OURO VERDE II	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA OURO VERDE III S/A - OURO VERDE III	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA VENTOS DE ANGELIM S/A - VENTOS DE ANGELIM	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA VENTOS DE SANTA ROSA S/A - VENTOS DE SANTA ROSA	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GERADORA EÓLICA VENTOS DE UIRAPURU S/A - VENTOS DE UIRAPURU	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
GPAT COMPANHIA FINANCIERA S/A	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE - HCPA	CONTROLE DIRETO	BRASIL
HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO S/A - CONCEIÇÃO	CONTROLE DIRETO	BRASIL
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL	CONTROLE DIRETO	BRASIL
INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL S/A - INB	CONTROLE DIRETO	BRASIL
ITAGUAÇU DA BAHIA ENERGIAS RENOVÁVEIS S/A - IBER	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA DE GÁS S/A - LIQUIGÁS	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
LIVRAMENTO HOLDING S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
MISUROL S/A	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
NUCLEBRÁS EQUIPAMENTOS PESADOS S/A - NUCLEP	CONTROLE DIRETO	BRASIL

P&M DRILLING INTERNATIONAL B.V. - PMDI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PAPAGAIO ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
PARAÍSO TRANSMISSORA DE ENERGIA S/A - PARAÍSO	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
PATAGONIA INVERSORA S/A	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
PATAGONIA VALORES S/A	SUBSIDIÁRIA BB	EXTERIOR
PETROBRAS AMERICA INCORPORATION - PAI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS BIOCOMBUSTÍVEL S/A - PBIO	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
PETROBRAS BOLIVIA DISTRIBUIDORA - PEBD	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS BOLIVIA INVERSIONES Y SERVICIOS S/A - PEBIS	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS COLÔMBIA COMBUSTIBLE S.A.	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS COMERCIALIZADORA DE ENERGIA S/A - PBEN	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
PETROBRAS EUROPE LIMITED - PEL	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS GÁS S/A - GASPETRO	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
PETROBRAS GLOBAL FINANCE B.V. - PGF	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS GLOBAL TRADING B.V. - PGT B.V.	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS INTERNATIONAL BRASPETRO B.V. - PIB BV	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS INTERNATIONAL BRASPETRO SUCURSAL COLÔMBIA - PIB COL	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS LOGÍSTICA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO S/A - PB-LOG	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
PETROBRAS MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V. - PB-MEX	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS NETHERLANDS B.V. S/A - PNBV	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS OPERACIONES S/A - POSA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS SINGAPORE PRIVATE LIMITED - PSPL	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS TRANSPORTE S/A - TRANSPETRO	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
PETROBRAS URUGUAY DISTRIBUICIÓN S/A - PUDSA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS VALORES INTER ESPAÑA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS VENEZUELA INVESTMENTS AND SERVICES B.V. - PVIS	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETROBRAS WELL RESPONSE B.V. - PWR	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PETRÓLEO BRASILEIRO S/A - PETROBRAS	CONTROLE DIRETO	BRASIL
PETROLEUM MIDDLE EAST B.V. - PEMID	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PIB BV SUCURSAL ANGOLA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PTB URUGUAY	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PTB URUGUAY INVERSIÓN - PUSAI	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
PVIE SUCURSAL COLÔMBIA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
SANTA VITÓRIA DO PALMAR HOLDING S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO	CONTROLE DIRETO	BRASIL
TAMANDUÁ MIRIM ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
TEIÚ 2 ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S/A - TELEBRAS	CONTROLE DIRETO	BRASIL
TERMOBAHIA S/A - TERMOBAHIA	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
TERMOMACAÉ COMERCIALIZADORA DE ENERGIA S/A	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
TERMOMACAÉ S/A	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
TRANSENERGIA GOIÁS S/A - TGO	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
TRANSMISSORA SUL BRASILEIRA DE ENERGIA S/A - TSBE	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
TRANSMISSORA SUL LITORÂNEA DE ENERGIA S/A - TSLE	SUBSIDIÁRIA ELETROBRAS	BRASIL
TRANSPETRO BEL 09 S.A.	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
TRANSPETRO INTERNATIONAL B.V. - TIBV	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	EXTERIOR
TRANSPORTADORA BRASILEIRA GASODUTO BOLÍVIA-BRASIL S/A - TBG	SUBSIDIÁRIA PETROBRAS	BRASIL
VALEC - ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S/A	CONTROLE DIRETO	BRASIL

ANEXO B: ESTATAIS DEPENDENTE TESOURO NACIONAL

AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A. - AMAZUL	SÃO PAULO - SP
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA ELETRÔNICA AVANÇADA S.A. - CEITEC	PORTO ALEGRE - RS
COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS - CBTU	RIO DE JANEIRO - RJ
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA - CODEVASF	BRASÍLIA - DF
COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS - CPRM	BRASÍLIA - DF
COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB	BRASÍLIA - DF
EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO S.A. - EBC	BRASÍLIA - DF
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA	BRASÍLIA - DF
EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSERH	BRASÍLIA - DF
EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA - EPE	RIO DE JANEIRO - RJ
EMPRESA DE PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA S.A. - EPL	BRASÍLIA - DF
EMPRESA DE TRENS URBANOS DE PORTO ALEGRE S.A. - TRENSURB	PORTO ALEGRE - RS
HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE	PORTO ALEGRE - RS
HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO S.A.	PORTO ALEGRE - RS
INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL	BRASÍLIA - DF
INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL S.A. - INB	RIO DE JANEIRO - RJ
NUCLEBRÁS EQUIPAMENTOS PESADOS S.A. - NUCLEP	ITAGUAÍ - RJ
TELECOMUNICAÇÕES BRASILEIRAS S.A.	BRASÍLIA - DF
VALEC - ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.	BRASÍLIA - DF

ANEXO C: ESTATAIS NÃO DEPENDENTE TESOURO NACIONAL

AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS S.A.	BRASÍLIA - DF
AUTORIDADE PORTUÁRIA DE SANTOS S.A	SANTOS - SP
BANCO DA AMAZÔNIA S.A.	BELÉM - PA
BANCO DO BRASIL S.A.	BRASÍLIA - DF
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	FORTALEZA - CE
BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES	RIO DE JANEIRO - RJ
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CAIXA	BRASÍLIA - DF
CASA DA MOEDA DO BRASIL - CMB	RIO DE JANEIRO - RJ
CEAGESP – COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO	SÃO PAULO - SP
CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE MINAS GERAIS S.A. - CEASAMINAS	CONTAGEM - MG
CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. - ELETROBRAS	RIO DE JANEIRO - RJ
COMPANHIA DAS DOCAS DO ESTADO DA BAHIA – CODEBA	SALVADOR - BA
COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ - CDC	FORTALEZA - CE
COMPANHIA DOCAS DO ESPÍRITO SANTO - CODESA	VITÓRIA - ES
COMPANHIA DOCAS DO PARÁ - CDP	BELÉM - PA
COMPANHIA DOCAS DO RIO DE JANEIRO - CDRJ	RIO DE JANEIRO - RJ
COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN	NATAL - RN
EMPRESA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL S.A. - PRÉ-SAL PETRÓLEO S.A. - PPSA	RIO DE JANEIRO - RJ
EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT	BRASÍLIA - DF
EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA - HEMOBRÁS	BRASÍLIA - DF
EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO	BRASÍLIA - DF
EMPRESA DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÕES DA PREVIDÊNCIA SOCIAL - DATAPREV	BRASÍLIA - DF
EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS - EMGEPRON	RIO DE JANEIRO - RJ
EMPRESA GESTORA DE ATIVOS - EMGEA	BRASÍLIA - DF

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP	RIO DE JANEIRO - RJ
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRAS	RIO DE JANEIRO - RJ
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO	BRASÍLIA - DF

APÊNDICE D: QUESTIONARIO REALIZADO COM CORONEL R1 CESAR LOURENCO BOTTI DIRETOR DE INOVACAO DA IMBEL

1- Como ficara a relação do Conselho de Administração da IMBEL com o Cmdo do EB e com o DCT?

a. A Indústria de Material Bélico do Brasil - **IMBEL**[®], Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808, integrante do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação e do Sistema Logístico e de Mobilização, ambos do Exército Brasileiro, tem como focos principais disponibilizar Produtos e Sistemas de Defesa à Força Terrestre, de preferência no top tecnológico, como preconizado na Estratégia Nacional de Defesa e cumprir seus objetivos estratégicos de buscar a Sustentabilidade Financeira da Empresa e o Fortalecimento da Infraestrutura Industrial de Defesa.

b. Segundo o Estatuto Social da Empresa o Chefe do DCT é o Presidente do Conselho de Administração da IMBEL[®]. A situação de não dependência, a servidão não será impactada. Aproveito para informar que além das servidões legais e estatutárias a Empresa cumpre a Diretriz do Comandante do Exército (Portaria nº 1815 de 01 de novembro de 2019 (EB10-D-01.008) – Publicada no BEx nº 46 de 14 de novembro de 2019).

c. Assim infere-se que o relacionamento com o EB não sofrerá modificação.

2- Passando de Dependente para não Dependente quais legislações poderão vir a sofrer mudanças? Lei de Criação, Estatuto Social, Estatuto Jurídico.

a. Todo o arcabouço legal e jurídico existente permanecerá como está, sem modificações. Atualmente o Estatuto Social está sendo aperfeiçoado por determinação da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST que procura padronizar os Estatutos das empresas estatais, sem impacto para a situação de dependência ou não dependência.

b. A passagem para não dependência depende simplesmente de uma Portaria do Ministério da Economia, após as devidas anuências dos *players* responsáveis.

3- O Ch DCT continuará a ser o presidente do Conselho de Adm da IMBEL ?

- Permanece, como explicado no item 1. acima.

4- A IMBEL sendo não dependente orçamentária do EB deixará de ser uma das Unidades Orçamentárias do EB junto a SEF Como isso poderá ser processado?

a. Sim, no momento da passagem a Empresa deixa de ser um Unidade Orçamentária do EB,

b. Acredita-se que a portaria do Ministério da Economia que tornará a empresa não dependente deverá prever as medidas administrativas decorrentes, e por consequência o Comando do Exército, por intermédio da SEF, deverá regular a saída da empresa do Orçamento Fiscal e no Orçamento da Seguridade Social.

5- A renúncia orçamentária de aproximadamente 200 milhões continuará a ser usada, por certo período, com a IMBEL para que ela consiga progredir seu intento de se tornar não dependente?

a. A seguir é apresentada a necessidade da IMBEL[®] para passar para não dependência.

Demandas		Observações
Finalidade	Montante	
Passivos Judiciais	140 Milhões	Principais passivos judiciais resultantes da aplicação de recomendações da SEST para planos de saúde e planos de alimentação (Pág 47 - Anexo "A").
Dividendos	26 Milhões	Parte do Lucro da Empresa enviado ao Governo (25%).
Investimentos	180 Milhões	Investimentos para modernização e adequação das plantas fabris (Anexo "E").
Risco Operacional	240 Milhões	Risco operacional: equivalente a dois "Custos Fixos".
Planos de Demissão	"Zero em A/A+2"	Planos de Demissão: auto compensado nos exercícios financeiros anteriores, em especial no Ano A-1 (2020).
Total	586 Milhões	Demanda Total de Capitalização

6.1.1.3. em síntese, a mudança da situação de dependência só será possível com o cumprimento das seguintes condições:

Condições	Observações
Capitalização	Capitalização de recursos demandados para a Não Dependência no valor de R\$ 586 milhões.
Autorização de Emprego RGE	Autorização de emprego dos recursos gerados pela empresa (PEC IMBEL*).
Manutenção da Capacidade Estratégica	Criação, no orçamento EB, de rubrica orçamentária, obrigatória de R\$ 220 Mi: "Manutenção de Capacidade Estratégica".

FONTE: IMBEL

b. Sobre a pergunta, a Empresa está negociando com a Força a criação de uma rubrica orçamentária no orçamento do EB, para que a Força Terrestre obtenha 220 Mi

de PRDODE da IMBEL[®], com os créditos oriundos da a renúncia orçamentária da empresa. Esta é a condição primaria para que a passagem ocorra, sem isto torna-se inviável a não dependência, em especial nos primeiros quatro anos.

6- Quem passara a auditar IMBEL após ela se tornar não dependente do orçamento da União ?

- Hoje a empresa é auditada pelo Auditoria Interna, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Independente (servidão de Empresa S.A.), CCIEx e TCU. Na situação de não dependência permanecerão os mesmos players, tenho dúvida sobre o CCIEx.

7- Com a não dependência ao orçamento como fica a vinculação da IMBEL ao MD e ao EB. O que muda?

a. Nada muda, só que a empresa fica mais flexível, atuar pelo viés gerencial, para incrementar o aproveitamento oportunidades de negócios emergentes e de ofertar novas ofertas de soluções de defesa e segurança aos clientes nacionais e internacionais, utilizando para isto os instrumentos gerenciais capazes de apoiar o desempenho econômico da empresa a caminho de sua sustentabilidade financeira como a **Interveniência Técnica**, eficiente instrumento de promoção comercial, que cria condições da Empresa avaliar operações de exportação de Produtos de Defesa (PRODE) na modalidade de governo-a-governo (G2G); **Arranjos Produtivos** construídos com a Base Industrial de Defesa visando disponibilizar soluções aderente às missões da Forças; como **Gestora de Projetos Complexos**; no **Desfazimento de Produtos** de Defesa da Força Terrestre; na ativação da **Instituição de Ciência e Tecnologia IMBEL[®]** (ICT/ IMBEL[®]); e na ativação de **Organismos de Avaliação e Conformidade**, utilizando-se de seus modernos laboratórios, entre outras iniciativas.

8- Haverá mudança na composição do Conselho Administrativo?

- A composição do Conselho Administrativo não sofrerá modificações devido a passagem para a não dependência. A modificação de sua estrutura depende do Conselho de Administração com aquiescência da SEST e da Assembleia Geral (órgão máximo da Empresa)

9- Poderá haver mudança no segmento de clientes? (Mercado Defesa, Mercado Segurança, Mercado Privado, Mercado Externo e empresas da BID)

a. Haverá sim um maior incremento da produção e fornecimento de soluções de defesa e segurança, que impactarão consideravelmente no mercado de segurança, privado e em especial no externo.

b. No que tange à BID, a oportunidade de parcerias para constituição de *clusters* produtivos será incrementada, pois sairemos das restrições do Lei do Teto, que limita os créditos orçamentários discricionários, os quais permite produzir e comercializar produtos e serviços.

10- Qual as possíveis mudanças nos modelos de negócios ?

- Como apresentado anteriormente, abre oportunidade para Empresa atuar com mais vigor no viés fabril/comercial e no viés gerencial.

11-Com a decisão de adotar a L Ac nr 03 o que pode mudar em relação aos parceiros chaves da IMBEL (FORNECEDORES, CLIENTES INSTITUCIONAIS, EB ,MD, MINISTERIO ECONOMIA, MINISTERIO DA JUSTICA).

- Nada, continua tudo como antes, só com maior flexibilidade de fornecer/comercializar produtos e serviços com a tempestividade necessária,

12-Como poderão ser afetadas a GESTAO, a INOVACAO, o PATRIMONIO, a MOBILIZACAO e o PROCESSO DE INDUSTRIALIZACAO ?

- Todos estes aspectos poderão ser melhorados na nova situação, pois a gestão poderá contar com novas ferramentas de apoio à decisão; a Inovação incrementada com novas soluções e implantação da ICT, para absorver recursos por exemplo patrocinados pela Lei do Bem; o patrimônio ampliado com o recebimento de recursos (subvenção de 180 Mi) para atualização das plantas fabris e processos produtivos; a mobilização será melhor atendida com melhora da capacitação da empresa e com possibilidade de atendimento tempestivos das demandas, em momento de necessidade; e os processos de industrialização atualizado com chegada na Empresa à Indústria 4.0, em especial nas plantas de armamento leve, munições pesadas e de sistemas e materiais de comunicações e eletrônica

13-Os RECURSOS CHAVES da IMBEL são pertencer a BID, ao orçamento da UNIAO, ter plantas produtivas, empregados experiente, licenças ambientais, engenharia de inovação, e sistemas de TI . Como poderão ser afetados estes recursos após a concretização da IMBEL vir a não pertencer ao orçamento da União ?

a. Dos recursos mencionados, o único que será impactado será o orçamento da UNIÃO que deixará de existir para manter o funcionamento da Empresa. Com a Lei

do Teto as vantagens que existiam deixam de ser importantes pois limitou a empresa no cumprimento de sua missão.

b. Torna-se oportuno registrar que os recursos chave da Empresa são seus talentos oriundos do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do EB, e estes continuarão apoiando a IMBEL[®], como fizeram durante toda a existência da Empresa, quer em momentos que a empresa era não dependente (1975/2008), quanto no período que ela era dependente (2008/2020). Os demais deverão ser incrementados ou aperfeiçoados motivado pela flexibilidade da gestão orçamentária e financeira da situação de não dependência.

c. Finalmente, informo que fruto de adequado Planejamento Estratégico, a IMBEL[®] vem apresentando nos últimos anos sucessivos resultados positivos na melhoria de sua Gestão, conforme se pode constatar a seguir:

- 1) pagamento total de suas dívidas com os entes federais e estaduais, concluído em 2017, sendo hoje uma empresa totalmente saneada;
- 2) sucessivas reduções do grau de dependência orçamentária do Tesouro, comprovada pela Secretaria das Estatais, e considerada como empresa de "baixo grau de dependência";
- 3) melhoria de suas linhas de produção, tendo modernizado máquinas e processos;
- 4) aumento da sua eficácia, comprovada pela medição de metas e indicadores;
- 5) ativação de todas as suas plantas produtivas, levando a um aumento de produtividade, e conseqüente aumento da sua eficiência; e
- 6) aumento do número de produtos certificados, junto aos órgãos de avaliação (certificação ISO).

d. Apesar dos resultados favoráveis, a IMBEL[®] é uma empresa dependente do orçamento fiscal e da seguridade social, que dispõe anualmente de recursos orçamentários escassos e limitados, fruto das restrições impostas pela Lei do Teto. Assim, tem limitações na aquisição de insumos para seus produtos e no pagamento de seus impostos, fatos que impactam diretamente na produtividade. A não dependência é solução para Empresa colimar seus objetivos estratégicos e deixar de ser modelo industrial puro, voltando-se para os vieses industrial e gerencial, trazendo produtos e soluções de alto valor agregado e de difícil obtenção tempestiva. Garantirá com isto, como o faz desde o Império, a Soberania da Capacidade e a Continuidade na fabricação de produtos estratégicos e na disponibilização de soluções de interesse da Força Terrestre.

APÊNDICE E: QUESTIONARIO REALIZADO COM CMG R1 EDMILSON DE QUIEROZ MATTOS COORDENADOR DE ARMAS E MUNICAO EMGEPRON

1- Por que a Marinha do Brasil optou pela EMGEPRON ser, desde seu início, uma estatal não dependente?

Por ocasião da criação da Emgepron em 1982, a política do governo era criar empresas não dependentes, com uma baixa capitalização de recursos por parte do governo, tendo o Ministério da Marinha seguido orientação da estratégia do governo da época.

A criação teve como um dos aspectos centrais possibilitar à Marinha uma maior flexibilização, no que diz respeito a gestão de atividades ligadas ao reaparelhamento dos meios navais, tornando mais rápido e efetivo, bem como permitir a obtenção de recursos por meios próprios.

2 – Quais as principais vantagens que a Emgepron auferiu em ser estatal não dependente?

A primeira grande vantagem foi tirá-la de uma área de conforto, advinda de recursos que, a priori, seriam obtidos do Orçamento da União, exigindo que a busca por resultado fosse conquistada por meio de uma gestão eficiente. Até a presente data a União não aportou qualquer recurso, advindo de uma necessidade solicitada pela Emgepron para fechar o balanço de forma positiva.

A segunda vantagem foi de criar um ambiente de maior flexibilidade, contemplado no escopo do estatuto da Emgepron, para atender demandas da Marinha, de forma adequada e com menos morosidade.

3 – Quais os principais riscos admitidos (possíveis problemas) advindos em ser estatal não dependente ao Orçamento da União?

O principal risco que a Emgepron corre é de tornar-se deficitária, caso não consiga equilibrar o seu fluxo de caixa.

4 – Quais os principais desafios e quais as principais alternativas encontradas ou criadas pela Emgepron, por não ser uma estatal dependente?

O desafio da Emgepron é cumprir, de forma profissional e competente, o estabelecido em sua missão, assim como seu plano de negócios, os macros processos estabelecidos em sua estrutura organizacional, bem como analisar os riscos dos negócios estabelecidos para atender o fomento de receitas e agregar valor de margem de contribuição advinda dos contratos firmados.

5 – Qual ou quais as vantagens da Emgepron ser uma empresa gerencial, para a Marinha do Brasil?

A MB tem a opção no gerenciamento de projetos de médio e longo, de poder contratar a Emgepron para apoiá-la nas decisões, uma vez que manterá a mesma equipe do gerenciamento, durante todo o projeto, o que não ocorre na Força Armada.

6 – Como ao longo do tempo a não dependência ao orçamento modificou a Emgepron?

Na verdade não houve modificação do modus operandi da Emgepron, pois todas as ações praticadas seguem rigidamente o que estabelece o estatuto da mesma. O que podemos colocar para reflexão é que, cada vez mais, as empresas têm que ficar atentas para as exigências do mercado, pois caso contrário sua sobrevivência pode ficar comprometida. A Emgepron, como o próprio nome define, é uma empresa gerencial de projetos e, desta forma, tem a obrigação de praticar com competência a gestão dos contratos que fazem parte da sua carteira de negócios.

7 – Qual a futura formatação da Emgepron, concessão? Como se dará isso? Por que?

Na verdade, não está prevista concessão para a Emgepron nem mudança de modelo.

O que está em discussão é a concessão da Fábrica Almirante Jurandyr da Costa Müller de Campos FAJCMC, que pertence à Marinha do Brasil. Para tal está apoiando a MB na contratação de uma assessoria jurídica para criação de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), de maneira que a administração naval terá a opção de dispor de mais uma forma de conduzir a fábrica.

8 – Como estatal não dependente, como ocorre o processo de auditoria da Empresa?

A Emgepron é submetida, anualmente, a auditoria da ISO para verificar possíveis não conformidades advindas do cumprimento dos macro-processos, sendo uma auditoria interna realizada por equipes de auditores internos e uma auditoria externa realizada pela certificadora que valida ou não as certificações. A Emgepron, anualmente, é auditada por entidade externa independente para validar os números constantes do balanço, de maneira a atender exigências legais atribuídas a todas empresas. Além disso, a Emgepron é passiva de ser auditada pelo Controle Interno da Marinha, bem como pelo TCU.

9 – O Centro de Controle Interno da Marinha atua na Emgepron?

Rotineiramente, a Emgepron é auditada pelo Centro de Controle Interno da Marinha, dentro da frequência de auditoria.