

ANÁLISE DE METAS E
RESULTADOS
Conselho de Administração
2023



imbelbr



imbelbr



imbel_oficial



www.imbel.gov.br



ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2023

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Estratégia de Longo Prazo 2023-2027

Art. 23 , § 2 ° da Lei nº 13 . 303 / 2016

Art. 37 , § 3 ° do Decreto nº 8 . 945 / 2016

Art. 58 , inciso XXXII do Estatuto Social da IMBEL



SUMÁRIO

04 Introdução

05 Visão Geral da IMBEL

09 Estratégia de Longo Prazo

10 Análise do Desempenho Anual da Estratégia 2023

20 Considerações Finais - Desafios



INTRODUÇÃO

Em cumprimento aos termos do art. 23, § 2º, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, do art. 37, § 3º, do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e do art. 58, inciso XXXII, do Estatuto Social da IMBEL e com vistas à adoção de boas práticas de governança e gestão preconizadas por instituições de referência, tais como o Tribunal de Contas da União e a Secretaria de Governança das Empresas Estatais, a Indústria de Material Bélico do Brasil apresenta uma avaliação sobre o atendimento das metas na execução do seu Plano Anual de Negócios 2023 e da sua Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

A Estratégia de Longo Prazo da IMBEL 2023-2027 foi elaborada no ano de 2022 e visou introduzir as mudanças percebidas através da análise situacional do ambiente interno e externo, resultando em atualizações nos cenários de curto, médio e longo prazo.

A citada análise justificou uma revisão do Mapa Estratégico, objetivos e indicadores estratégicos da empresa, em consonância com o disposto na Lei 13.303/2016, com o Relatório do Grupo de Trabalho IMBEL, constituído pelo Comando do Exército em dezembro de 2021, e com as Diretrizes do Diretor-Presidente da IMBEL, emanadas em outubro de 2022.

O planejamento é um processo contínuo, dinâmico e participativo. Como parte desse processo, o monitoramento e avaliação tornam-se etapas

indispensáveis para apontar os êxitos, os desvios, a necessidade de ajustes e as lições aprendidas para maximizar os acertos, minimizar os erros e aperfeiçoar a estratégia para os próximos exercícios.

Neste relatório são apresentados os resultados alinhados aos objetivos estratégicos ligados aos elementos estratégicos (visão, missão, valores) que nortearam o empreendimento das ações, a alocação de recursos e o processo de tomada de decisão pelos gestores no período de sua vigência.

A análise é baseada nos resultados dos Objetivos Estratégicos, mensurados por meio dos Indicadores Estratégicos e Projetos Operacionais aprovados no Plano de Negócios. Esses indicadores permitem que a Empresa verifique a convergência dos resultados em face da estratégia definida para o cumprimento da sua Missão e da sua Visão de Futuro.

As apurações foram monitoradas, por meio dos Relatórios Trimestrais de Monitoramento do Plano de Negócios e das Reuniões de Avaliação da Estratégia, em consonância com o disposto na Lei nº 13.303/2016. Os resultados gerais e a performance de cada objetivo estratégico foram comprovados com a apuração das metas de seus indicadores, acompanhados de uma análise sintética sobre o desempenho da estratégia institucional em 2023.



VISÃO GERAL DA IMBEL

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

Poder : Executivo

Órgão de Vinculação : Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército

IDENTIFICAÇÃO

Natureza Jurídica: Empresa Pública Federal

Principal Atividade: Desenvolver suas atividades no setor de material bélico, com estrita observância das Políticas, Planos e Programas do Governo Federal e das diretrizes fixadas pelo Ministro da Defesa.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Exército Brasileiro – Ministério da Defesa
Achilles **Furlan** Neto (Presidente do Conselho de Administração)

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

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Rodrigo Estrela de Carvalho

Ministério da Defesa - MD
Luciano José Penna

Ministério da Defesa - MD
Eduardo Cesar **Pasa**

Ministério da Fazenda- MF
Leandro Gostisa

Representante dos Empregados da IMBEL
Benedito Raimundo **Venâncio**

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Presidente - PRESI
Ricardo Rodrigues **Canhaci**

Vice-Presidente Executivo
João **Denison** Maia Correia

Diretor Administrativo-Financeiro
Marcio **Gabriel** Ribeiro

Diretor de Mercado
Eduardo Rangel de **Carvalho**

Diretor de Inovação
Thiers Lobo Ribeiro

Diretor Industrial
Cel R/1 Wagner Machado **Brasil**

FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS



A Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL® é uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado, instituída nos termos da Lei nº 6.227, de 14/07/1975, vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército. Constituída como empresa estratégica fabril e gerencial, desenvolve prioritariamente, suas atividades no Setor de Produtos e Sistemas de Defesa e de Segurança, com estrita observância das políticas, Estratégias, Planos e Programas do Governo Federal, bem como diretrizes fixadas, periodicamente, pelo Comandante do Exército Brasileiro. Tem como finalidade principal a produção de armamento, munições e equipamentos bélicos para as Forças Armadas Brasileiras. Sua competência institucional envolve o desenvolvimento, fabricação e comercialização desses produtos, contribuindo para a defesa nacional e para a segurança do país.

Convém destacar, que sua condição de Empresa Pública Dependente lhe impõe servidões legais e estatutárias que limitam a sua capacidade de atuação, em especial a orçamentário-financeira, dando-lhe características peculiares frente às demais empresas do mercado.

No que tange ao viés estratégico, 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 fito de atender as hipóteses de emprego das Forças Armadas em caso de decretação de uma Mobilização Nacional.

No viés Científico e Tecnológico, a IMBEL® constitui-se no “braço fabril” do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI) do Exército Brasileiro, de onde se originam seus principais recursos humanos especializados no desenvolvimento científico, na pesquisa, na capacitação científica e tecnológica e na inovação, necessários ao desenvolvimento de novos produtos e serviços de interesse do Comando do Exército.

Assim, a IMBEL®, empresa âncora da Base Industrial de Defesa Brasileira, disponibiliza Produtos de Defesa (PRODE) nos vieses estratégico, logístico, mercadológico e de mobilização.



01 SEDE
05 UNIDADES DE PRODUÇÃO
01 USINA HIDRELÉTRICA (PCH)

SEDE**Sede Administrativa**

Brasília/DF
Assessorias e
Diretorias



Fábrica de Itajubá
Itajubá/MG
16/07/1934
Produção:
Armamento Leve

FI**FPV**

Fábrica Presidente Vargas
Piquete/SP
15/03/1909
Produção:
Explosivos



Rede Elétrica Piquete-Itajubá
Wenceslau Braz/MG
08/12/1932
Produção: Energia Elétrica

REPI**FMCE**

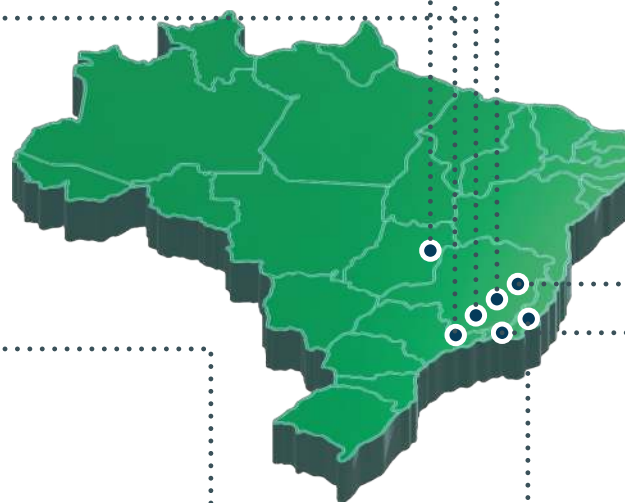
Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica
Rio de Janeiro/RJ
04/10/1939
Produção:
Equipamentos e
Sistemas de Comando e Controle



Fábrica da Estrela
Majé/RJ
13/05/1808
Produção:
Explosivos em geral

FE**FJF**

Fábrica de Juiz de Fora
Juiz de Fora/MG
09/08/1934
Produção: Munições Pesadas





ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Planejamento Estratégico 2023-2027

A IMBEL aplica boas práticas de governança corporativa com o intuito de aperfeiçoar e disseminar suas ferramentas de planejamento e gestão, e, ainda, acompanhar a modernização que ocorre em todas as áreas voltadas à administração e à gestão do Governo Federal, principalmente, em relação às empresas estatais. A IMBEL adota o Balanced Scorecard – BSC como metodologia para definição e monitoramento dos Objetivos Estratégicos.

A estratégia da Empresa está diretamente associada à conjuntura política, tecnológica e econômica do País, sendo necessário adequar-se continuamente a novos cenários e possíveis restrições, sobretudo orçamentárias.

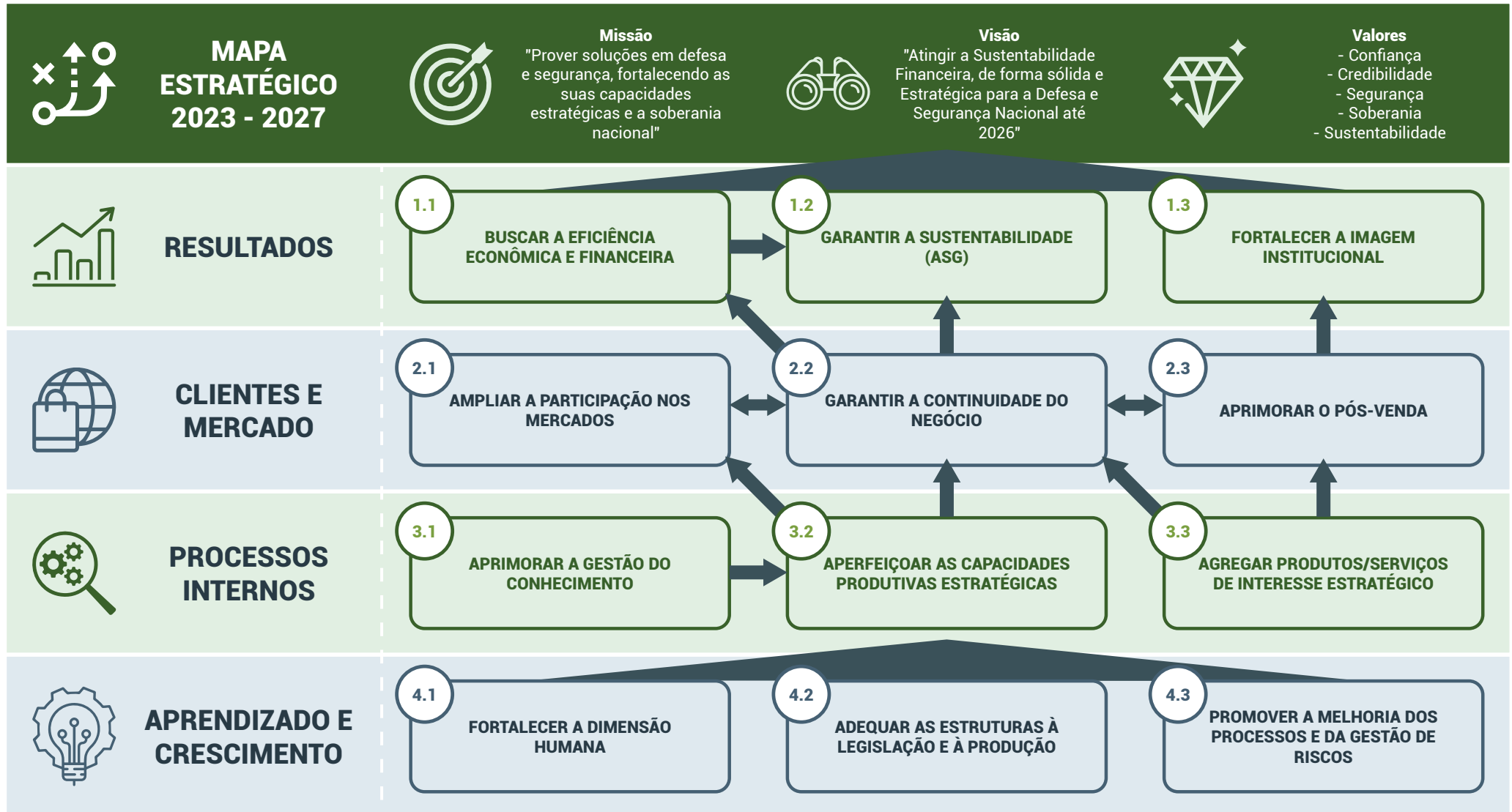
Com isso, em 2023, foi realizado o monitoramento da Estratégia, por meio de Reunião Avaliativa da Estratégia, que resultou na atualização do Mapa Estratégico, dos Valores Institucionais, dos Indicadores e dos Projetos Estratégicos que orientam as ações da Empresa.

O Mapa supramencionado tem o propósito de nortear o cumprimento da Missão da Empresa e traduzir sua Visão, além de declarar sua estratégia de atuação em um conjunto de objetivos estratégicos inter-relacionados que direcionam as decisões dos gestores e o desempenho institucional a ser alcançado.

Os Objetivos Estratégicos são agrupados em quatro perspectivas e interligados por relação de causa e efeito que retrataram os principais desafios a serem enfrentados pela IMBEL. Com a missão e os valores alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, foram estabelecidas as metas e ações para as quatro perspectivas: de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercados e resultados.

O Plano de Negócios 2023, tendo como foco a necessária geração de valor público à Sociedade Brasileira, apresentou informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados esperados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial no exercício. Pretendeu assim, demonstrar e justificar o caminho a ser adotado pela Empresa para a colimação dos objetivos institucionais de “Buscar a eficiência econômica e financeira”, “Ampliar a participação nos mercados” e “Garantir a continuidade do negócio”, com o compromisso de manter as capacidades produtivas estratégicas, dentro de um contexto de severas limitações orçamentárias. O Plano constituiu o desdobramento anual para o alcance da Estratégia de Longo Prazo definida pela IMBEL e refletiu o planejamento, a priorização e a execução de projetos, estudos, respeitando as Diretrizes Colegiadas, os Objetivos Estratégicos, a Visão de Futuro e a Missão da Empresa.

MAPA ESTRATÉGICO 2023-2027





ANÁLISE DO DESEMPENHO ANUAL DA ESTRATÉGIA 2023

A Estratégia de Longo Prazo da IMBEL para os exercícios sociais no período entre 2023 e 2027, publicado no documento executivo intitulado Estratégia de Longo Prazo 2023-2027, cumpriu as disposições da Lei Federal nº 13.303/2016 alinhado com as melhores práticas de governança corporativa.

A Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 estabeleceu os Indicadores de Desempenho e Metas anuais relacionadas aos respectivos Objetivos Estratégicos e Perspectivas.

Portanto, para realizar a sua Estratégia de Longo Prazo, a IMBEL estabeleceu uma Estrutura de Mensuração de Desempenho, que será descrita nas páginas a seguir e é baseada em 4 (quatro) perspectivas distintas e complementares:



Metas relativas ao desenvolvimento de atividades

RESULTADO - INDICADORES E METAS 2023

As metas e indicadores de desempenho que permitem à alta gerência conduzir de modo efetivo o processo de transformação da IMBEL estão alinhados com os objetivos estratégicos previstos no Mapa Estratégico da Empresa, transcrito no Relatório de Gestão 2023. A execução dos planos estratégicos anuais é acompanhada por indicadores (de resultado e direcionadores), que permitem mensurar os resultados e o desempenho da Empresa, conforme quadro abaixo:

Perspectiva	OE	Indicador	Meta	Resultado	Desempenho Desejável
			2023	2023	
1. Resultado	1.1 Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	Ind 1.1.1 - Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	70%	47%	↑
		Ind 1.1.2 - Índice de Eficiência Operacional	33,51%	38,18%	↑
		Ind 1.1.3 - Índice de Inadimplência	4,3%	2,5%	↓
		Ind 1.1.4 - Índice de Arrecadação	13,65%	29%	↑
	1.2 Garantir a Sustentabilidade (ASG)	Ind 1.2.1 - Percentual de Alavancagem Sustentável	Manter-se dentro dos limites permitidos de acidez (pH) exigidos pelos órgãos ambientais para lançamento de efluentes.		100% →
	1.3 Fortalecer a Imagem Institucional	Ind 1.3.1 - Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	20%	21%	↑
2. Clientes e Mercado	2.1 Ampliar a Participação nos Mercados	Ind 2.1.1 - Índice de aumento de vendas	40%	33,38%	↑
	2.2 Garantir a Continuidade do Negócio	Ind 2.2.1 - Percentual de conformidade contratual	90%	96,48%	↑
	2.3 Aprimorar o Pós-Venda	Ind 2.3.1 - Percentual de Clientes Satisfeitos	Realizar pesquisa	89%	↑
		Ind 2.3.2 - Percentual de Satisfação dos Representantes	Realizar pesquisa	22%	↑
3. Processos Internos	3.1 Aprimorar a Gestão do Conhecimento	Ind 3.1.1 - Percentual de informações disponíveis para acesso	56,67%	56,67%	↑
	3.2 Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	Ind 3.2.1 - Índice de redução de custos de produção	147,58%	153,64%	↑
	3.3 Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico	Ind 3.3.1 - Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	20%	25%	↑
4. Aprendizado e Crescimento	4.1 Fortalecer a Dimensão Humana	Ind 4.1.1 - Índice de Satisfação dos empregados	Realizar pesquisa	61,47%	↑
		Ind 4.1.2 - Percentual de empregados capacitados	Realizar controle	58,44%	↑
	4.2 Adequar as Estruturas à Legislação e à Produção	Ind 4.2.1 - Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	90%	100%	↑
	4.3 Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos	Ind 4.3.1 - Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	25%	33%	↑
		Ind 4.3.2 - Percentual de Riscos críticos identificados e tratados	20%	24%	↑

Considerando a apresentação da estrutura de mensuração de desempenho, a IMBEL apresentou performance exemplar no exercício social de 2023, atingindo 90% (noventa por cento) de aproveitamento global das Metas estabelecidas em seu Plano de Negócios 2023 e Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

Nos indicadores financeiros, a IMBEL atingiu aproximadamente R\$157.106 mi (cento e cinquenta e sete milhões, cento e seis mil reais) em receitas e lucro líquido de R\$ 44.706 mi (quarenta e quatro milhões e setecentos e seis mil reais).

Mapa Estratégico 2023-2027 - Projetos, Ações e Estudos de Viabilidade Técnica

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETOS/AÇÕES/ESTUDOS
RESULTADOS		
1.1	Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	• IMBEL COBRA 2020 da FMCE • Família Rádios VHF da FMCE • Sistema Gênesis - Versão 6 da FMCE • Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF • Produção de Explosivo Plástico Plastex M-BR na FPV
1.2	Garantir a Sustentabilidade (ASG)	• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF • Projeto Básico do Sistema de Tratamento de Efluentes da FPV e da FE • Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiro (AVCB)
1.3	Fortalecer a Imagem Institucional	• IMBEL COBRA 2020 da FMCE • Família Rádios VHF da FMCE • Sistema Gênesis - Versão 6 da FMCE • Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF
CLIENTES E MERCADO		
2.1	Ampliar a Participação nos Mercados	• Desenvolvimento do Processo de Fabricação do estojo das Munições 90mm HE-T e 90 HEAT-TPT da FJF • Munição 105 mm (HESH) TP-T da FJF • Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI • Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF • Ampliação da planta de Pólvoras de Base Simples da FPV
2.2	Garantir a Continuidade do Negócio	• Desenvolvimento do Processo de Fabricação do estojo das Munições 90mm HE-T e 90 HEAT-TPT da FJF • Munição 105 mm (HESH) TP-T da FJF • Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV • Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF • Indústria 4.0 na FI

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETOS/AÇÕES/ESTUDOS
PROCESSOS INTERNOS		
3.1	Aprimorar a Gestão do Conhecimento	• Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI • Lote Piloto CIM-2000 da FMCE • Core Framework IMBEL SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE
3.2	Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	• Indústria 4.0 na FI • Peça 24 F (06.330.169.081 – Caixa da culatra) do Fuzil 7,62 IA2 • Produção de Pólvora Esférica em Escala Laboratorial na FPV • Implantação da Divisão de Laboratórios – GINOVA da FMCE • Lote Piloto CIM-2000 da FMCE
3.3	Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico	• Indústria 4.0 na FI • Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI • Peça 24 F (06.330.169.081 – Caixa da culatra) do Fuzil 7,62 IA2 • Produção de Pólvora Esférica em Escala Laboratorial na FPV • Lote Piloto CIM-2000 da FMCE • Core Framework IMBEL SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE
APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
4.2	Adequar as Estruturas à Legislação e à produção	• Otimização na Montagem de Munições da FJF • Adequação das Instalações de Segurança nos Paióis da FPV • Adequação da Oficina de Armazenamento de Ácidos Residuais da Nitroglicerina (ND-08) da FPV • Adequação das fossas sépticas da FPV • Modernização de equipamentos para a produção de nitrato de celulose laminado da FPV • Modernização do processo de separação da nitrocelulose do ácido residual na SENC da FPV • Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV
4.3	Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos	• Otimização na Montagem de Munições da FJF • Adequação das Instalações de Segurança nos Paióis da FPV • Adequação da Oficina de Armazenamento de Ácidos Residuais da Nitroglicerina (ND-08) da FPV • Modernização de equipamentos para a produção de nitrato de celulose laminado da FPV • Modernização do processo de separação da nitrocelulose do ácido residual na SENC da FPV • Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.1 BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA

Indicador de Desempenho: 1.1.1 Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira

Meta 2023:	70%		Comentário: O Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira mede a capacidade da IMBEL se auto prover com todos os recursos financeiros, custeando todos os gastos desembolsáveis. Nele utilizamos os recebíveis operacionais e não operacionais para sustentar a exploração econômica. O indicador é voltado para buscar a eficiência financeira e tornar a empresa superavitária na relação receita/despesa.
Resultado 2023:	47%		
Alcance da meta	77%		
Ficou abaixo da meta em 23%			

Indicador de Desempenho: 1.1.2 Índice de Eficiência Operacional

Meta 2023:	33,51%		Comentário: O Índice de Eficiência Operacional é uma métrica que visa avaliar quão bem a Empresa utiliza seus recursos na produção de bens. O índice compara a produção real da Empresa com os seus gastos com mão de obra, matéria prima e capital. Quanto maior o índice, mais eficiente a Empresa, tendo em vista que ela retorna (receitas) com menos gastos. Pode-se observar que apesar da IMBEL ter superado a meta estabelecida para o ano 2023, é necessário percorrer um caminho, permitindo identificar áreas que demandam otimização e alocação mais eficiente de recursos.
Resultado 2023:	38,18%		
Alcance da meta	104,67%		
Superou a meta em 4,67%			

Indicador de Desempenho: 1.1.3 Índice de Inadimplência

Meta 2023:	4,30%		Comentário: Este Índice é uma medida que indica a proporção de pagamentos em atraso em relação ao total de pagamentos devidos. O intuito é demonstrar o percentual de clientes que estão com atraso no pagamento. Dessa forma podemos concluir que a IMBEL conseguiu reduzir a taxa de inadimplência, mantendo o indicador baixo e assegurando a saúde financeira da Empresa.
Resultado 2023:	2,50%		
Alcance da meta	172,00%		
Superou a meta em 72%			

Indicador de Desempenho: 1.1.4 Índice de Arrecadação

Meta 2023:	13,65%		Comentário: Este Indicador consiste em monitorar, controlar e agir para aumentar a arrecadação/entradas de recursos de um ano para o outro, demonstrando a evolução das entradas financeiras no fluxo de caixa da empresa. Pode-se notar uma melhora significativa na arrecadação na IMBEL.
Resultado 2023:	29%		
Alcance da meta	212,45%		
Superou a meta em 112,45%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)

Indicador de Desempenho: **1.2.1 Percentual de Alavancagem Sustentável**

Meta 2023:	100%		Comentário: A IMBEL faz medição diária do nível de acidez (pH) dos efluentes lançados no meio-ambiente pela Fábrica Presidente Vargas, verificando se estão dentro de parâmetros estabelecidos pelos órgãos de controle estadual e federal. Com este resultado concluímos que a Empresa mantém o nível de acidez dentro dos limites permitidos, exigidos pelos órgãos ambientais estadual e federal para lançamento de efluentes.
Resultado 2023:	100%		
Alcance da meta	100%		
Alcançou a meta			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.3 FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

Indicador de Desempenho: **1.3.1 Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação**

Meta 2023:	20%		Comentário: Este indicador mede a quantidade de matérias e conteúdos inseridos nos diferentes meios de comunicação voltados para os mercados demandantes. Com este resultado concluímos que a IMBEL superou a meta prevista.
Resultado 2023:	21%		
Alcance da meta	102%		
Superou a meta em 2%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.1 AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS

Indicador de Desempenho: **2.1.1 Índice de Aumento de Vendas**

Meta 2023:	40%		Comentário: Este Índice é voltado para a ampliação dos negócios, com o aumento de vendas e aumento do portfólio de produtos, impulsionando o faturamento. Está focado em ampliar os mercados existentes e obter novos. No exercício de 2023 a IMBEL ficou abaixo da meta de venda em 13,35%, devido à redução no orçamento voltado para a produção, em relação à 2022.
Resultado 2023:	33,38%		
Alcance da meta	86,65%		
Ficou abaixo da meta em 13,35%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.2 GARANTIR CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Indicador de Desempenho: 2.2.1 Percentual de Conformidade Contratual

Meta 2023:	90%		Comentário: Medição voltada para as questões contratuais da IMBEL, comparando as quantidades contratadas de produtos com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado. Neste sentido a IMBEL superou a Meta.
Resultado 2023:	96,48%		
Alcance da meta	107%		
Superou a meta em 7%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.3 FORTALECER O PÓS-VENDA

Indicador de Desempenho: 2.3.1 Percentual de Clientes Satisfeitos

Meta 2023:	Realizar Pesquisa		Comentário: A IMBEL realizou a pesquisa baseado no modelo NET Promoter Score (NPS). Essa nova ferramenta da IMBEL permitiu mensurar quanto o cliente ficou satisfeito com o que recebeu da Empresa. Esse nível de contentamento está relacionado à qualidade do produto, ao tempo de execução do serviço, ao atendimento recebido em diferentes canais, entre outros. Por ser o primeiro ano desse indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias do relacionamento cliente e Empresa. Para 2024 foi estabelecida a meta de 92% de satisfação dos clientes.
Resultado 2023:	89%		
Alcance da meta	100%		
Realizou pesquisa			

Indicador de Desempenho: 2.3.2 Percentual de Satisfação de Representantes

Meta 2023:	Realizar Pesquisa		Comentário: A IMBEL realizou a pesquisa baseado no modelo NET <i>Promoter Score</i> (NPS). Essa nova ferramenta da IMBEL permitiu mensurar quanto o representante ficou satisfeito com a Empresa. Esse nível de contentamento está relacionado ao atendimento da Empresa, resposta frente aos questionamentos, demandas do mercado, dentre outros. Por ser o primeiro ano desse indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias no relacionamento representante - Empresa. Para 2024 foi estabelecido a meta de 40% de satisfação dos Representantes.
Resultado 2023:	22%		
Alcance da meta	100%		
Realizou pesquisa			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.1 APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Indicador de Desempenho: **3.1.1 Percentual de Informações Disponíveis para Acesso**

Meta 2023:	56,67%	
Resultado 2023:	56,67%	
Alcance da meta	100%	

Alcançou a meta estabelecida

Comentário: Este índice é voltado para a disseminação de informações utilizando-se dos sistemas gerenciais da organização. Verificou-se nos diretórios do Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL) de cada um dos setores, a quantidade de entregas realizadas e a IMBEL alcançou a meta estipulada.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.2 APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

Indicador de Desempenho: **3.2.1 Índice de Redução de Custos de Produção**

Meta 2023:	147,58%	
Resultado 2023:	153,64%	
Alcance da meta	104,11%	

Superou a meta em 4,11%

Comentário: Este Índice é voltado para medidas de redução dos gastos nas linhas de produção. A Empresa vem trabalhando comprometidamente para o controle eficiente dos custos de produção e essa redução acontece por meio da relação entre a administração, manutenção, ações de melhorias, cuidados, controle de processos, dentre outros. Pode-se observar que a meta foi superada neste indicador no presente exercício.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.3 AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

Indicador de Desempenho: **3.3.1 Percentual de Novos Produtos Estratégicos Agregados ao Portfólio**

Meta 2023:	20%	
Resultado 2023:	25%	
Alcance da meta	125%	

Superou a meta em 25%

Comentário: Este Indicador é voltado para a quantidade de novos produtos estratégicos desenvolvidos, fruto da melhoria da gestão e dos processos de fabricação. Observa-se que a meta foi superada no presente exercício social.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.1 FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA

Indicador de Desempenho: 4.1.1 Índice de Satisfação dos Empregados

Meta 2023:	Realizar Pesquisa		Comentário: Este Índice é voltado para a medição do clima de satisfação dos empregados para com a empresa, onde é aplicado pesquisa voltada para o ambiente ocupacional, benefícios, lazer e salário. Observa-se que o resultado foi satisfatório no presente exercício. Por ser o primeiro ano deste indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias da satisfação dos empregados. Para 2024 foi estabelecida a meta de 70%.
Resultado 2023:	61,47%		
Alcance da meta	100%		
Realizou pesquisa			

Indicador de Desempenho: 4.1.2 Percentual de Empregado Capacitados

Meta 2023:	Realizar Controle		Comentário: Pode-se observar que há espaço de melhoria neste quesito. A intenção é qualificar o maior número de empregados dentro do exercício social e consequentemente trazer aumento de produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, vantagem competitiva, integração da equipe, desenvolvimento de habilidades essenciais para a Empresa, além de criar um ambiente que fomenta o desenvolvimento, o engajamento e a alta performance da equipe. Por ser o primeiro ano deste indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias no aumento de empregados capacitados. Para 2024 foi estabelecida a meta de 60%.
Resultado 2023:	58,44%		
Alcance da meta	100%		
Realizou Controle			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.2 ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO

Indicador de Desempenho: 4.2.1 Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual

Meta 2023:	90%		Comentário: Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual, em projetos de Inovação, Produção, nas áreas Ambiental e Segurança do Trabalho e em Manutenção Industrial. Este indicador foi superado, demonstrando uma gestão eficiente do plano de investimento em 2023, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e segurança do trabalho e em manutenção industrial.
Resultado 2023:	100%		
Alcance da meta	111,11%		
Superou a meta em 11%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.3 PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS

Indicador de Desempenho: 4.3.1 Percentual de Processos Estratégicos Mapeados

Meta 2023:	25%		Comentário: É possível concluir que a meta estabelecida de 25% foi superada, resultando em 33% dos processos estratégicos finalísticos identificados e validados. Este indicador contribui para a análise de melhoria dos processos e para a busca contínua de aperfeiçoamento do desempenho global da Empresa. O histórico desse dados analisa o encontro dos objetivos e resultados que foram estabelecidos no planejamento.
Resultado 2023:	33%		
Alcance da meta	132%		
Superou a meta em 32%			

Indicador de Desempenho: 4.3.2 Percentual de Riscos Críticos Identificados e Tratados

Meta 2023:	20%		Comentário: A meta foi superada neste indicador, com objetivo de identificar e monitorar os riscos que têm o potencial de causar impactos significativos nas operações, nos resultados financeiros ou na reputação da Empresa. Ajuda a priorizar os esforços de gestão de riscos permitindo a alocação eficiente de recursos para a mitigação de eventos adversos.
Resultado 2023:	24%		
Alcance da meta	120%		
Superou a meta em 20%			





CONSIDERAÇÕES FINAIS - DESAFIOS

Os principais desafios enfrentados pela IMBEL incluem a gestão eficiente de recursos, a inovação tecnológica para se manter competitiva, a garantia dos padrões de qualidade e segurança em seus produtos, além dos possíveis desafios econômicos e regulatórios.

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 a 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.

Os resultados alcançados pela IMBEL ao longo de 2023 foram marcados pela superação das metas estabelecidas na Estratégia de Longo Prazo 2023-2027. Esses resultados são demonstrados pela evolução dos indicadores estratégicos, diante das metas propostas.

O atendimento global foi de cerca de **90% (noventa por cento)** das metas estabelecidas, e das 18 metas de desempenho propostas a Empresa superou 16, sendo que em apenas 2 metas não teve o resultado almejado. Para 2024 está prevista a revisão do Planejamento Estratégico de Longo Prazo, e para tanto os indicadores e metas deverão passar por uma análise profunda, já que são elementos fundamentais na gestão da IMBEL.

As ações futuras envolvem investimentos em pesquisa e desenvolvimento para aprimorar tecnologias, parcerias estratégicas, diversificação de produtos e mercados, bem como o fortalecimento de políticas de *compliance* e responsabilidade social.

Seguem os principais desafios, todos relacionados à redução em investimentos estratégicos. A busca por novas fontes de recursos trará um aumento substancial nos investimentos.

1. Redução da obsolescência tecnológica: sem investimentos, a IMBEL pode ficar para trás em relação às tecnologias mais avançadas disponíveis no mercado. Isso pode resultar em processos de produção ineficientes e produtos de qualidade inferior, causando perda de competitividade. Investimentos em modernização são indispensáveis.

2. Redução da baixa produtividade: investimentos em maquinário, equipamentos e automação podem levar a processos de produção ágeis e eficientes. Isso resulta em maior produtividade, maior capacidade de atender à demanda do mercado e cumprimentos dos prazos nas entregas.

3. Redução do custo operacional: investimentos na melhoria dos processos produtivos, a IMBEL deixa de enfrentar problemas como manutenção constante de maquinário antigo, com demanda de energia excessiva ou falta de eficiência energética. Isso resulta em custos operacionais reduzidos, aumentando a margem de lucro.

4. Investimentos em inovação: a inovação é um fator crucial para o crescimento sustentável de uma indústria. Investimentos em inovação permitem o desenvolvimento de novos produtos, a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e a adaptação às mudanças do mercado.

5. Redução dos riscos com segurança: investimentos em manutenção e atualização de equipamentos reduzem riscos de segurança para os funcionários, diminuindo a possibilidade de acidentes de trabalho e aumentando a reputação da Empresa.

6. Aumento da competitividade: com todos os pontos mencionados acima, o aumento do investimento no parque fabril resultará em uma maior competitividade da indústria no mercado. Isso irá levar a uma maior participação no mercado, aumento dos lucros e a viabilidade econômica da Empresa. Aumento nos investimentos trazem produtos com menores custos, melhor qualidade e maior nível tecnológico.

Assim, com a certeza do dever cumprido, a IMBEL reafirma o seu compromisso com o interesse público e com a concretização dos seus objetivos estratégicos, contribuindo, assim, para desenvolvimento da defesa e segurança no Brasil.



IMBEL

CAPACIDADES QUE GERAM
PODER DE COMBATE



Catálogo de Produtos



Vídeo Institucional



imbelbr



imbelbr



imbel_oficial



www.imbel.gov.br