

ANÁLISE DE METAS E
RESULTADOS
Conselho de Administração
2024



imbelbr



imbelbr



imbel_oficial



www.imbel.gov.br

ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2024

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Estratégia de Longo Prazo 2023-2027

Art. 23 , § 2 ° da Lei n° 13 . 303 / 2016

Art. 37 , § 3 ° do Decreto n° 8 . 945 / 2016

Art. 58 , inciso XXXII do Estatuto Social da IMBEL®

Aprovado na 387ª Reunião do Conselho de Administração, de 22 de maio de 2025.
Resolução Nº 20/2025 - CA / IMBEL®.



SUMÁRIO

04 Introdução

05 Visão Geral da IMBEL®

08 Estratégia de Longo Prazo

10 Análise do Desempenho Anual da Estratégia 2024

20 Principais Destaques

22 Considerações Finais



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 2024 e da sua Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

O planejamento estratégico é, por definição, um processo holístico que envolve a organização como um todo, considerando todos os seus aspectos e recursos para definir direções, objetivos e ações que orientem o futuro da organização 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 linkados 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 2024.



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.

ADMINISTRADORES

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
Ricardo de Mello Araújo

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

Ministério da Fazenda- MF
Quênio Cerqueira de França

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 Comercial
Eduardo Rangel de **Carvalho**

Diretor de Inovação
Thiers Lobo Ribeiro

Diretor Industrial
André Luiz de **Assis** Miranda

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.



Sede Administrativa

Brasília/DF
Assessorias,
Unidade de
Administração e
Diretorias

SEDE



01 SEDE
05 UNIDADES DE PRODUÇÃO
01 USINA HIDRELÉTRICA (PCH)
01 ESCRITÓRIO DE PD&I

ESRS

**Escritório de Santa
Rita de Sapucaí**
Santa Rita do
Sapucaí / MG
13/11/2024
Atividades de P.D.&I



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: Eq. de
Comunicações e
Eletrônica

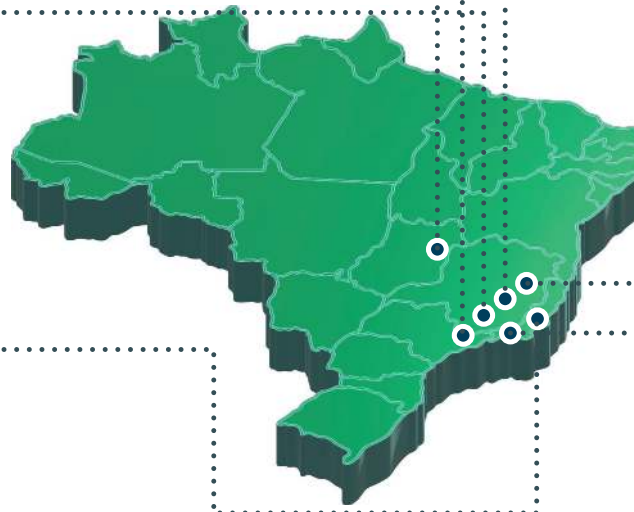


Fábrica da Estrela
Majé/RJ
13/05/1808
Produção:
Explosivos em geral

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.

O Plano de Negócios 2024 da Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL® atendeu servidões impostas no seu Estatuto Social, e foi elaborado com o propósito de oferecer uma visão sobre as estratégias, iniciativas, desempenhos e perspectivas esperadas da IMBEL®, no contexto do ambiente externo, impactado pela incerteza e complexidade.

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 2024, 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



MAPA ESTRATÉGICO 2023 - 2027



Missão
"Prover soluções em defesa e segurança, fortalecendo as suas capacidades estratégicas e a soberania nacional"



Visão
"Atingir a Sustentabilidade Financeira, de forma sólida e Estratégica para a Defesa e Segurança Nacional até 2026"



Valores
- Confiança
- Credibilidade
- Segurança
- Soberania
- Sustentabilidade



RESULTADOS

1.1

BUSCAR A EFICIÊNCIA
ECONÔMICA E FINANCEIRA

1.2

GARANTIR A SUSTENTABILIDADE
(ASG)

1.3

FORTALECER A IMAGEM
INSTITUCIONAL



CLIENTES E MERCADO

2.1

AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS
MERCADOS

2.2

GARANTIR A CONTINUIDADE DO
NEGÓCIO

2.3

APRIMORAR O PÓS-VENDA



PROCESSOS INTERNOS

3.1

APRIMORAR A GESTÃO DO
CONHECIMENTO

3.2

APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES
PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

3.3

AGREGAR PRODUTOS/SERVIÇOS
DE INTERESSE ESTRATÉGICO



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

4.1

FORTALECER A DIMENSÃO
HUMANA

4.2

ADEQUAR AS ESTRUTURAS À
LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO

4.3

PROMOVER A MELHORIA DOS
PROCESSOS E DA GESTÃO DE
RISCOS



ANÁLISE DO DESEMPENHO ANUAL DA ESTRATÉGIA 2024

A Estratégia de Longo Prazo da IMBEL® para os exercícios sociais no período entre 2023 e 2027, publicado no documento executivo intitulado Plano de Negócios 2024 - Estratégia de Longo Prazo 2023-2027, cumpriu as disposições da Lei Federal nº 13.303/2016 alinhado com as melhores práticas de governança corporativa. O documento 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 2024

Perspectiva	OE	Indicador	Meta	Resultado	Desempenho Desejável
			2024	2024	
1. Resultado	1.1 Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	Ind 1.1.1 - Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	51,70%	70,17%	↑
		Ind 1.1.2 - Índice de Eficiência Operacional	41%	41%	↑
		Ind 1.1.3 - Índice de Inadimplência	2,3%	0,70%	↓
		Ind 1.1.4 - Índice de Arrecadação	6,69%	7,63%	↑
	1.2 Garantir a Sustentabilidade (ASG)	Ind 1.2.1 - Percentual de Alavancagem Sustentável	100%	100%	→
	1.3 Fortalecer a Imagem Institucional	Ind 1.3.1 - Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	10%	10,6%	↑
2. Clientes e Mercado	2.1 Ampliar a Participação nos Mercados	Ind 2.1.1 - Índice de aumento de vendas	10%	10,72%	↑
	2.2 Garantir a Continuidade do Negócio	Ind 2.2.1 - Percentual de conformidade contratual	96,48%	100%	↑
	2.3 Aprimorar o Pós-Venda	Ind 2.3.1 - Percentual de Clientes Satisfeitos	80%	87%	↑
		Ind 2.3.2 - Percentual de Satisfação dos Representantes	40%	80%	↑
3. Processos Internos	3.1 Aprimorar a Gestão do Conhecimento	Ind 3.1.1 - Percentual de informações disponíveis para acesso	60%	178,72%	↑
	3.2 Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	Ind 3.2.1 - Índice de redução de custos de produção	161,32%	155,14%	↑
	3.3 Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico	Ind 3.3.1 - Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	4,34%	4,34%	↑
4. Aprendizado e Crescimento	4.1 Fortalecer a Dimensão Humana	Ind 4.1.1 - Índice de Satisfação dos empregados	70%	60,72%	↑
		Ind 4.1.2 - Percentual de empregados capacitados	60%	73,77%	↑
	4.2 Adequar as Estruturas à Legislação e à Produção	Ind 4.2.1 - Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	100%	100%	↑
	4.3 Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos	Ind 4.3.1 - Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	40%	45%	↑
		Ind 4.3.2 - Percentual de Riscos críticos identificados e tratados	50%	54%	↑

Considerando a apresentação da estrutura de mensuração de desempenho, a IMBEL® apresentou performance exemplar no exercício social de 2024, atingindo 95% (noventa e cinco por cento) de aproveitamento global das Metas estabelecidas em seu Plano de Negócios de 2024 e Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

Nos indicadores financeiros, a IMBEL® alcançou aproximadamente R\$165.396 Mi (cento e sessenta e cinco milhões e trezentos e noventa e seis mil reais) em receitas e lucro líquido de R\$ 9.130 Mi (nove milhões cento e trinta 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 2024:	51,70%		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 2024:	70,17%		
Alcance da meta	135,73%		
Superou a meta em 35,73%			

Indicador de Desempenho: 1.1.2 Índice de Eficiência Operacional

Meta 2024:	41,00%		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.
Resultado 2024:	41,00%		
Alcance da meta	100,00%		
Alcançou a meta			

Indicador de Desempenho: 1.1.3 Índice de Inadimplência

Meta 2024:	2,30%	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 2024:	0,70%	
Alcance da meta	328,57%	
Superou a meta em 228,57%		

Indicador de Desempenho: 1.1.4 Índice de Arrecadação

Meta 2024:	6,69%		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 2024:	7,63%		
Alcance da meta	114,05%		
Superou a meta em 14,05%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)

Indicador de Desempenho: 1.2.1 Percentual de Alavancagem Sustentável

Meta 2024:	100,00%	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 2024:	100,00%	
Alcance da meta	100,00%	
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 2024:	10%	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 2024:	10,60%	
Alcance da meta	106,00%	
Superou a meta em 6%		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.1 AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS

Indicador de Desempenho: 2.1.1 Índice de Aumento de Vendas

Meta 2024:	10%	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.
Resultado 2024:	10,72%	
Alcance da meta	107%	
Superou a meta em 7%		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.2 GARANTIR CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Indicador de Desempenho: 2.2.1 Percentual de Conformidade Contratual

Meta 2024:	96,48%		Medição voltada para as questões contratuais da IMBEL®, comparando as quantidades contratadas de produtos com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado.
Resultado 2024:	100,00%		
Alcance da meta	104%		
Superou a meta em 4%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.3 FORTALECER O PÓS-VENDA

Indicador de Desempenho: 2.3.1 Percentual de Clientes Satisfeitos

Meta 2024:	80%		A IMBEL® realizou a pesquisa baseado no modelo <i>NET Promoter Score</i> (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.
Resultado 2024:	87,00%		
Alcance da meta	108,75%		
Superou a meta em 8,75%			

Indicador de Desempenho: 2.3.2 Percentual de Satisfação de Representantes

Meta 2024:	40%		A IMBEL® realizou a pesquisa baseado no modelo <i>NET 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.
Resultado 2024:	80,00%		
Alcance da meta	200,00%		
Superou a meta em 100%			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.1 APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

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

Meta 2024:	60%
Resultado 2024:	178,72% 
Alcance da meta	298% 

Superou a meta em 198%

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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.2 APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

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

Meta 2024:	161,32%
Resultado 2024:	155,14% 
Alcance da meta	96,17% 

Ficou abaixo da meta em 3,83%

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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.3 AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

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

Meta 2024:	4,34%
Resultado 2024:	4,34% 
Alcance da meta	100,00% 

Alcançou a meta

Este Indicador é voltado para a quantidade de novos produtos estratégicos desenvolvidos, fruto da melhoria da gestão e dos processos de fabricação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.1 FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA

Indicador de Desempenho: 4.1.1 Índice de Satisfação dos Empregados

Meta 2024:	70%
Resultado 2024:	60,72%
Alcance da meta	86,74%

Ficou abaixo da meta em 13,26%

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.

Indicador de Desempenho: 4.1.2 Percentual de Empregado Capacitados

Meta 2024:	60%
Resultado 2024:	73,77%
Alcance da meta	122,95%

Superou a meta em 22,95%

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.

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 2024:	100,00%
Resultado 2024:	100,00%
Alcance da meta	100,00%

Alcançou a meta

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 demonstra uma gestão eficiente do plano de investimento em 2024, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e segurança do trabalho e em manutenção industrial.

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 2024:	40%		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 2024:	45%		
Alcance da meta	113%		
Superou a meta em 13%			

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

Meta 2024:	50%		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. Ele ajuda a priorizar os esforços de gestão de riscos permitindo a alocação eficiente de recursos para a mitigação de eventos adversos.
Resultado 2024:	54%		
Alcance da meta	108%		
Superou a meta em 8%			



PRINCIPAIS DESTAQUES

A IMBEL® tem por objetivo colaborar com o desenvolvimento da cadeia produtiva do complexo industrial de defesa, na busca de uma maior autonomia tecnológica e produtiva, apoiando o Comando do Exército preparando adequadamente as Forças Armadas para a defesa do país contra ameaças, a proteção de sua ordem institucional e de suas riquezas.

Neste sentido, por intermédio de suas Unidades de Produção, está autorizada pelo Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro a realizar as atividades de aquisição, armazenamento, comércio, exportação, fabricação, importação, reparação de armas, transporte e utilização industrial de uma grande gama de produtos de defesa, em especial armamento e suas partes, munições pesadas, explosivos e sistemas de comunicações e eletrônica, para emprego pelas Forças Armadas Brasileiras, com prioridade para o Exército Brasileiro.

A cooperação entre o Exército Brasileiro e a IMBEL®, mediante a celebração de Termo de Execução Descentralizada (TED), permite o incremento da produção de Produtos de Defesa (PRODE), que, por sua vez, favorece a operacionalidade da Força Terrestre e, ao mesmo tempo, potencializa a capacidade de produção da IMBEL®, contribuindo para o atendimento dos seus objetivos estratégicos. Permite, assim, um menor emprego de seus recursos orçamentários destinados à Gestão Pública produção e comercialização, e com recursos oriundos de outras fontes aumenta significativamente a sua capacidade produtiva.

Utilizando-se da capacidade estratégica instalada, a IMBEL® mantém em seu parque fabril talentos em quantidade adequada para atendimento às demandas do Exército Brasileiro. Com base na metodologia de trabalho para este Instrumento de Parceria, TED, a obtenção de produtos e serviços da IMBEL® torna-se mais vantajosa que o praticado no mercado.

Ao acercar-se dos princípios da economicidade, vantajosidade, eficiência e eficácia e, principalmente, da capacidade de atender com presteza às demandas do Exército Brasileiro, a IMBEL® mantém em suas unidades fabris estoques estratégicos dos principais insumos e componentes utilizados na fabricação de munições pesadas, explosivos e armamentos portáteis, mesclando um conjunto de elementos nacionais e importados. Ao firmar um Termo de Execução Descentralizada, cria-se a possibilidade de uma melhor relação custo/benefício na operação, pela disponibilidade imediata dos insumos a serem utilizados, que serão repostos em aquisição futura. Essa flexibilidade é fundamental para que os insumos sejam aplicados de maneira imediata e o objeto do instrumento de parceria seja atendido com presteza.

A vigente condição de Empresa Pública Dependente integrante do Orçamento Fiscal e Seguridade Social traz um aspecto importante quanto ao recebimento de recursos da União para o pagamento das despesas obrigatórias e discricionárias: ao mesmo tempo em que a dependência orçamentária limita as ações da empresa, a mesma é fator tranquilizador no que concerne ao pagamento de salários, ao cumprimento dos encargos sociais e à cobertura de despesas com sentenças judiciais.

A IMBEL® possui obrigações assumidas junto ao Poder Judiciário e Órgãos Ambientais do Estado de São Paulo a fim de cumprir com o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) para atendimento a um Termo de Ajuste de Conduta (TAC), e com o Tratamento/Emissário de Efluentes, a fim de atender demandas ambientais e cumprir sentença judicial. O atendimento a ambas as demandas são condições indispensáveis para a emissão/atualização do alvará de funcionamento da Fábrica de Presidente Vargas (FPV).

O Projeto do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) constitui-se em um grupo de ações, melhorias e adequação das instalações a fim de atender à legislação de segurança no trabalho e contempla: rede de incêndio, sistema de alarme de incêndio, sistema de proteção contra descargas atmosféricas, aquisição de extintores, placas de sinalização, adequação das instalações elétricas e iluminação de emergência.

O Projeto do Tratamento de Efluentes foi concebido a partir de um Projeto Conceitual que contempla 04 (quatro) estações de tratamento de efluentes. Estas estações serão dedicadas a atender as plantas que compõem a estrutura de produção da FPV. O Emissário de Efluentes é impositivo, haja vista as características dos efluentes gerados pela Fábrica e particularmente pela baixa vazão do Ribeirão PIQUETE. Este ribeirão recebe os efluentes da FPV e, em razão do seu baixo volume não se adéqua à legislação ambiental quando se trata de receber os efluentes gerados pelas plantas daquela Unidade de Produção (UP). No contexto do Emissário, a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), orientou a instalação de um emissário que canalize os efluentes gerados na fábrica até uma estação de tratamento ou corpo receptor (RIO PARAÍBA DO SUL) distante aproximadamente 18 Km da cidade de Lorena São Paulo. O destino final dos efluentes líquidos gerados pelas plantas de produção da UP poderá ser diretamente no Rio Paraíba do Sul ou via Estação de Tratamento de Esgoto da SABESP, todos em Lorena/SP.

Análise do Desempenho

Os resultados alcançados pela IMBEL® ao longo de 2024, foi marcado pela superação de Metas estabelecidas em seu Plano de Negócios 2024 e Estratégia de Longo Prazo 2023-2027, diante das Orientações Gerais, das Diretrizes estabelecidas e dos desafios enfrentados pela gestão da Empresa. Esses resultados são demonstrados por meio da evolução dos Indicadores Estratégicos diante das metas propostas.

Além dos Indicadores Estratégicos, são apresentados os principais destaques e a contribuição dos Projetos Estratégicos para o alcance dos Objetivos Estratégicos, utilizando a metodologia da média de execução das atividades planejadas nesses projetos de realização do Plano de Negócios 2024.

O atingimento global de 95% (noventa e cinco por cento) das Metas estabelecidas para o período revela que a companhia desenvolveu suas atividades com eficiência, orientada pela concretização de sua estratégia de longo prazo.

A estratégia da Empresa é executada também por meio de Projetos Estratégicos, elaborados pelas Diretorias e unidades de produção e inseridos no Plano de Negócios anual, além de seus processos de trabalho.

O alinhamento entre os planos estratégicos e o orçamento discricionário da IMBEL® está previsto na metodologia adotada para executar a estratégia. Essa forma de atuar é uma ação mitigadora que racionaliza a alocação dos recursos, a fim de evitar redundâncias, o que permite o acompanhamento da execução dos projetos face ao recurso orçamentário disponível dos possíveis impactos na estratégia da IMBEL®.

A mensuração periódica dos indicadores definidos também é primordial para demonstrar se a Empresa está alinhada com os resultados esperados.

Os projetos estratégicos que compõem o Plano de Negócios podem ser alterados durante o ano, uma vez que o planejamento é dinâmico. Isto é, decorre de sua execução projetos, podem ser inseridos, cancelados e/ou suspensos, considerando fatores supervenientes que podem alterar o planejamento inicial da Empresa. Por isso, a necessidade de efetuar o monitoramento das ações de riscos constantemente.

A execução da estratégia não está limitada somente à realização das atividades previstas nos Projetos Estratégicos do Plano de Negócios, pois, ao longo do ano, poderão ocorrer ações de oportunidade, não previstas nos projetos. Eventualmente, ocorre o direcionamento da força de trabalho em demandas de oportunidade, influenciadas pela conjuntura, mediante decisões dos colegiados. Esse direcionamento não prescinde o fato de que a priorização deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da IMBEL®, às diretrizes do diretor-presidente da IMBEL® para o exercício e registradas nos instrumentos de monitoramento.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

A condição de dependência impõe à IMBEL® limitações que restringem sua atuação e seu potencial produtivo, em contraposição à crescente e reprimida demanda mercadológica nacional e estrangeira. Paradoxalmente à lógica inerente a uma Estatal da Indústria de Transformação, onde a produção gera riquezas, a matriz orçamentária discricionária - a qual permite a aquisição de insumos e o pagamento de impostos, aspectos vitais para produtividade -, vem sendo reduzida ano a ano.

Outro fator importante que deve ser levado em conta são os riscos ocasionados pela limitação da matriz orçamentária discricionária, que impactam na imagem da IMBEL® uma vez que a falta de recursos impede a empresa de fechar novos contratos, a possibilidade de atrasos nas entregas dos contratos firmados pela falta de recursos para faturamento e, principalmente a inscrição no CADIN pelo não cumprimento das obrigações tributárias impedindo esta Indústria de participar de processos licitatórios.

Na prática, os recursos orçamentários discricionários, que deveriam garantir a ativação de suas plantas fabris, gerando "Ganho Público", são enquadrados como "Gasto Público", dessa forma, a Empresa fica limitada em sua matriz produtiva e, em investimentos estratégicos necessários à manutenção, modernização e ao aparelhamento do parque industrial.

Abaixo seguem os principais desafios, todos relacionados à falta de investimentos estratégicos. A busca por novas fontes de recursos trará um aumento substancial nos investimentos.

1. Redução da obsolescência tecnológica: sem investimento, 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