

ANÁLISE DE METAS E
RESULTADOS
Conselho de Administração
2025



imbelbr



imbelbr



imbel_oficial



www.imbel.gov.br

ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2025

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 398ª Reunião do Conselho de Administração, de 15 abril de 2026, Resolução Nº 15 /2026 - CA / IMBEL®.



SUMÁRIO

04 Introdução

05 Visão Geral da IMBEL®

08 Estratégia de Longo Prazo

10 Avaliação dos Indicadores Estratégicos

18 Análise do Desempenho Anual da Estratégia 2025

20 Considerações Finais



INTRODUÇÃO

A Análise de Metas e Resultados do exercício de 2025 da Indústria de Material Bélico do Brasil representa um instrumento essencial de avaliação do desempenho institucional da Empresa, fundamentado no acompanhamento sistemático dos indicadores estratégicos definidos na Estratégia de Longo Prazo 2023/2027.

Por meio deste documento, busca-se apresentar, de forma clara, estruturada e transparente, o nível de cumprimento das metas estabelecidas para o período, bem como examinar os resultados alcançados pelas áreas organizacionais na implementação das iniciativas estratégicas que orientam o desenvolvimento e a atuação da IMBEL®.

A análise contempla um conjunto de 18 indicadores estratégicos, organizados segundo as perspectivas do modelo de gestão baseado no Balanced Scorecard - Resultados; Clientes e Mercado; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento - permitindo uma visão abrangente e integrada do desempenho institucional, alinhada aos objetivos estratégicos e às prioridades corporativas da Empresa.

O monitoramento contínuo desses indicadores fortalece a gestão estratégica, ao possibilitar avaliar a efetividade das ações empreendidas, identificando oportunidades de aprimoramento e oferecendo subsídios qualificados ao processo de tomada de decisão da Direção Executiva.

Adicionalmente, a consolidação e a análise desses resultados contribuem para o fortalecimento das práticas de governança corporativa, transparência e prestação de contas, reafirmando o compromisso da Empresa com elevados padrões de gestão pública e com a geração de valor para a Administração Pública e para a sociedade.

Nesse contexto, o presente documento sintetiza o desempenho institucional alcançado ao longo de 2025, evidenciando avanços relevantes, desafios enfrentados e perspectivas de evolução, ao mesmo tempo em que reforça o papel do monitoramento estratégico como instrumento central para o contínuo aprimoramento da gestão e para a sustentabilidade institucional da IMBEL®.



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)
Hertz Pires do Nascimento
(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
Fernanda Garcia Machado

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

DIRETORIA EXECUTIVA

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

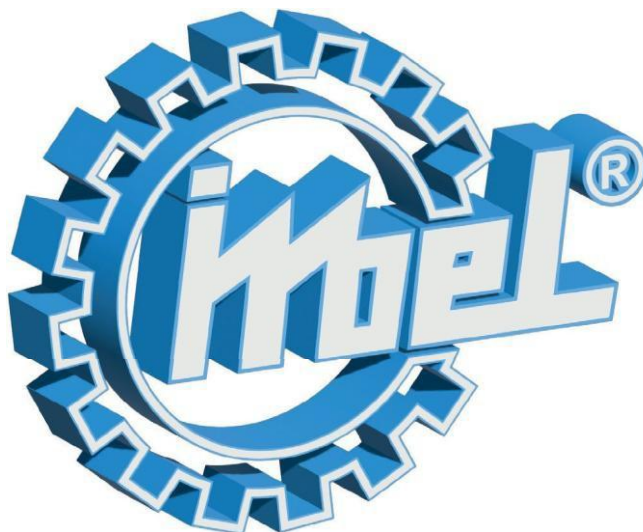
Vice-Presidente Executivo
João Denison Maia Correia

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



SÍNTESE EXECUTIVA

O exercício de 2025 representou um marco relevante na trajetória da Indústria de Material Bélico do Brasil, consolidando o melhor desempenho institucional da Empresa no século XXI. No período, a IMBEL® alcançou faturamento e lucro destacados, refletindo avanços significativos na gestão empresarial, no fortalecimento da capacidade operacional e na ampliação da participação da Empresa em projetos estratégicos de interesse do Estado brasileiro.

No campo operacional e industrial, destacam-se os investimentos realizados nas plantas fabris da Empresa, sendo direcionados à modernização de infraestruturas produtivas, à melhoria das condições de segurança e à ampliação da capacidade industrial. Paralelamente, a completa reestruturação da engenharia da produção contribuiu para o aprimoramento dos processos produtivos, o aumento da produtividade e a maior integração entre as atividades de planejamento, inovação e execução industrial.

Os resultados observados em 2025 refletem, ainda, o fortalecimento das práticas de governança e o aprimoramento dos mecanismos de gestão de riscos, alinhados às diretrizes de planejamento estratégico da Empresa. Nesse contexto, a IMBEL® reafirma seu papel como organização estratégica para o Estado brasileiro, contribuindo para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa e para o desenvolvimento das capacidades tecnológicas e industriais nacionais no setor de defesa e segurança.

SEDE



Sede Administrativa

Brasília/DF
Assessorias,
Unidade de
Administração e
Diretorias



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



FI



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

FPV

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



REPI



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

FMCE

**Fábrica de Material de
Comunicações e
Eletrônica**
Rio de Janeiro/RJ
04/10/1939
Produção: Eq. de
Comunicações e
Eletrônica



FE



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

FF

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





ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Planejamento Estratégico 2023-2027

A Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL®) adota práticas de governança corporativa voltadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus instrumentos de planejamento, gestão e monitoramento de desempenho, alinhando-se às diretrizes de modernização da administração pública e às boas práticas aplicáveis às empresas estatais no âmbito do Governo Federal.

Nesse contexto, a Empresa utiliza a metodologia Balanced Scorecard (BSC) para a definição, o desdobramento e o acompanhamento de seus Objetivos Estratégicos, permitindo alinhar as iniciativas institucionais à estratégia organizacional e promover o monitoramento sistemático do desempenho institucional.

O Planejamento Estratégico da IMBEL®, com horizonte de longo prazo para o período 2023-2027, estabelece as diretrizes estratégicas que orientam a atuação da Empresa, considerando as dinâmicas dos ambientes político, tecnológico e econômico do País, bem como a necessidade de adaptação contínua a novos cenários e eventuais restrições, especialmente no que se refere à disponibilidade de recursos orçamentários.

No âmbito desse planejamento, o Plano de Negócios 2025 constituiu o instrumento de desdobramento anual da estratégia institucional, estabelecendo metas, iniciativas e indicadores de desempenho que orientaram a atuação das áreas organizacionais ao longo do exercício.

O Mapa Estratégico da IMBEL®, traduz a Missão e a Visão da Empresa em um conjunto integrado de Objetivos Estratégicos inter-relacionados, que direcionam as decisões gerenciais e orientam o desempenho institucional esperado.

Esses objetivos estão organizados em quatro perspectivas estratégicas - Resultados; Clientes e Mercado; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento - e interligados por relações de causa e efeito que refletem os principais desafios institucionais enfrentados pela Empresa.

Com base nesse direcionamento estratégico, foram estabelecidas metas e indicadores estratégicos que orientaram a execução das ações organizacionais no exercício de 2025, possibilitando o acompanhamento sistemático do desempenho institucional e a avaliação do grau de cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela Empresa.

Dessa forma, a análise dos resultados alcançados no exercício de 2025 permite verificar a efetividade das iniciativas implementadas, identificar oportunidades de aprimoramento na gestão institucional e subsidiar o processo de tomada de decisão da Alta Administração, contribuindo para o fortalecimento da governança corporativa e para a melhoria contínua do desempenho organizacional da IMBEL®.

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



AVALIAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Metas relativas ao desenvolvimento de atividades

RESULTADO - INDICADORES E METAS 2025

Perspectiva	OE	Indicador	Meta	Resultado
			2025	2025
1. Resultado	1.1 Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	Ind 1.1.1 - Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	< 47%	42,90%
		Ind 1.1.2 - Índice de Eficiência Operacional	32,81%	48,63%
		Ind 1.1.3 - Índice de Arrecadação	6,8%	22,52%
		Ind 1.1.4 - Índice de Inadimplência	2,30%	0,44%
	1.2 Garantir a Sustentabilidade (ASG)	Ind 1.2.1 - Percentual de Alavancagem Sustentável	90%	98,86%
	1.3 Fortalecer a Imagem Institucional	Ind 1.3.1 - Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	10%	16,30%
2. Clientes e Mercado	2.1 Ampliar a Participação nos Mercados	Ind 2.1.1 - Índice de aumento de vendas	10,52%	49,55%
		Ind 2.1.2 - Índice de eficiência e lucratividade	65%	70,74%
		Ind 2.1.3 - Índice de Obtenção de Fomento	4%	12,02%
	2.2 Garantir a Continuidade do Negócio	Ind 2.2.1 - Percentual de conformidade contratual	100%	100%
	2.3 Fortalecer o Pós-Venda	Ind 2.3.1 - Índice de atendimento realizado pelo sistema SAC	80%	90,81%
3. Processos Internos	3.1 Aprimorar a Gestão do Conhecimento	Ind 3.1.1 - Percentual do índice de disponibilidade anual dos Servidores (HW) do Datacenter da IMBEL® em operação	95%	99,94%
	3.2 Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	Ind 3.2.1 - Índice de redução de custos de produção	5%	5%
	3.3 Agregar Produtos de Interesse Estratégico	Ind 3.3.1 - Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	0,92%	1,83%
4. Aprendizado e Crescimento	4.1 Fortalecer a Dimensão Humana	Ind 4.1.1 - Índice de Satisfação dos empregados	70%	61,17%
	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	60%	70%
		Ind 4.3.2 - Percentual de Riscos dentro do apetite	60%	52,38%

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.1 BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA

Indicador de Desempenho: 1.1.1 Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira

Meta 2025:	< 47%	O Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira avalia a eficiência econômico-financeira da instituição ao relacionar as despesas e custos, desconsideradas a depreciação e a amortização, com as receitas operacionais e não operacionais, permitindo mensurar a capacidade de sustentabilidade das operações. Considerando que, para este indicador, quanto menor o percentual, melhor o desempenho, o resultado obtido representa superação da meta. Esse desempenho indica maior equilíbrio entre receitas e despesas no período analisado, refletindo avanços na gestão de custos e na eficiência econômico-financeira da instituição. Além disso, observa-se variação positiva em relação ao exercício anterior, evidenciando evolução no desempenho do indicador e fortalecimento da sustentabilidade financeira..
Resultado 2025:	42,90%	
Alcance da meta	109,56%	
Superou a meta		

Indicador de Desempenho: 1.1.2 Índice de Eficiência Operacional

Meta 2025:	32,81%	O Índice de Eficiência Operacional avalia a capacidade da empresa de cobrir suas despesas e custos operacionais a partir da geração de receita operacional líquida, constituindo importante parâmetro para análise da eficiência da gestão econômico-financeira. Adicionalmente, observa-se evolução positiva, com melhoria deste indicador, evidenciando avanços na eficiência operacional e na capacidade da empresa de gerar receitas operacionais líquidas em relação ao nível de despesas e custos.
Resultado 2025:	48,63%	
Alcance da meta	148,22%	
Superou a meta		

Indicador de Desempenho: 1.1.3 Índice de Arrecadação

Meta 2025:	6,80%	O Índice de Arrecadação tem por finalidade monitorar, controlar e agir para aumentar a arrecadação/ entradas de recursos de um ano para o outro. O desempenho observado decorre, principalmente, da expressiva elevação da Receita Orçamentária Executada, que registrou acréscimo aproximado de R\$ 89,9 milhões em relação ao exercício anterior, constituindo-se no principal fator de expansão do total arrecadado. Contribuíram também para esse resultado os maiores rendimentos provenientes de aplicações financeiras, bem como a concentração de ingressos no segundo semestre do exercício, com destaque para o mês de dezembro. Ressalta-se que, embora tenha sido verificada redução nas receitas provenientes de vendas e em outras receitas arrecadadas, tais variações foram compensadas pelo crescimento das receitas orçamentárias, resultando em expansão global da arrecadação da ordem de 30,9% no período analisado. Dessa forma, o comportamento das receitas ao longo do exercício contribuiu para o atingimento e superação da meta estabelecida para o indicador, evidenciando desempenho positivo na evolução da arrecadação institucional.
Resultado 2025:	22,52%	
Alcance da meta	114,72%	
Superou a meta		

Indicador de Desempenho: 1.1.4 Índice de Inadimplência

Meta 2025:	2,30%	Este indicador tem por objetivo monitorar o nível de inadimplência associado às receitas da empresa, permitindo avaliar a efetividade das ações de cobrança e a capacidade de recuperação de créditos. O desempenho foi atribuído, entre outros fatores, à adoção de mecanismos mais eficazes de acompanhamento e controle dos créditos a receber, ao aperfeiçoamento dos processos de cobrança e à manutenção de uma carteira de clientes com bom histórico de adimplência, contribuindo para a redução do risco de inadimplimento e para a melhoria da gestão financeira da empresa. Procedeu-se à baixa de títulos irrecuperáveis ou de montas antieconômicas, ao passo que a análise contínua do perfil de clientes, a fiscalização asseverada dos contratos e o aperfeiçoamento de ferramentas de gestão mitigaram a incidência de novos atrasos. Paralelamente, a migração estratégica de operações para o Exército Brasileiro, via Termos de Execução Descentralizada (TED), assegurou garantias superiores de recebimento, fortalecendo a saúde financeira da IMBEL®.
Resultado 2025:	0,44%	
Alcance da meta	19,13%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)

Indicador de Desempenho: 1.2.1 Percentual de Alavancagem Sustentável

Meta 2025:	90%	O desempenho anual consolidado foi de 98,86% de conformidade, superando a meta estabelecida de 90%. Em 10 dos 12 meses de 2025, a Unidade de Produção atingiu 100% de conformidade, evidenciando adequado controle do processo de neutralização química na estação de tratamento. Como pontos de atenção, abril registrou 97% de conformidade (29 de 30 amostras) e setembro apresentou 90% (27 de 30 amostras), em razão de manutenção realizada na estação. Ressalta-se que o monitoramento foi contínuo ao longo do ano, totalizando 351 medições, o que confere elevada confiabilidade aos resultados. O desempenho obtido demonstra efetividade na gestão de efluentes e atendimento aos limites legais aplicáveis.
Resultado 2025:	98,86%	
Alcance da meta	109,84%	
Superou 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 2025:	10%	O indicador é mensurado a partir do volume de inserções nos meios de comunicação utilizados pela Assessoria de Comunicação Institucional, contemplando imprensa, publicações de notícias nos canais institucionais (site e intranet) e interações nas redes sociais oficiais da IMBEL® (Instagram e YouTube). O resultado decorre, principalmente, das ações de comunicação institucional realizadas ao longo do ano, com destaque para a divulgação da programação comemorativa dos 50 anos da IMBEL®, das entregas de produtos ao Exército Brasileiro e da formalização de parcerias com outras Forças Armadas e instituições públicas.
Resultado 2025:	16,30%	
Alcance da meta	105,73%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.1 AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS

Indicador de Desempenho: 2.1.1 Índice de Aumento de Vendas

Meta 2025:	10,52%	No exercício de 2025, a IMBEL® registrou faturamento de R\$ 245.684.557,93, configurando o maior resultado de vendas da empresa nos últimos dez anos. O desempenho reflete a efetividade das ações comerciais implementadas, com destaque para a ampliação da atuação em novos mercados, especialmente no comércio exterior, bem como o alinhamento da Diretoria Executiva, das Unidades de Produção e da Diretoria Comercial às diretrizes estratégicas estabelecidas pela Presidência. Dessa forma, o resultado alcançado contribui diretamente para o fortalecimento da presença da IMBEL® no mercado de defesa e segurança, evidenciando avanço no cumprimento do objetivo estratégico de ampliar a participação nos mercados.
Resultado 2025:	49,55%	
Alcance da meta	135,31%	
Superou a meta		

Indicador de Desempenho: 2.1.2 Índice de eficiência e lucratividade

Meta 2025:	65%	O Índice de Eficiência e Lucratividade apresentou resultado de 70,74% no exercício de 2025, posicionando-se dentro da faixa considerada adequada para o indicador (60% a 75%), parâmetro que reflete uma condição econômico-financeira saudável. O resultado demonstra que a IMBEL® manteve equilíbrio entre geração de receitas, controle de custos e eficiência operacional, evidenciando a capacidade da empresa de conduzir suas atividades com sustentabilidade financeira. Dessa forma, o desempenho alcançado confirma que a empresa permanece dentro dos parâmetros estabelecidos para eficiência e lucratividade, contribuindo para o fortalecimento de sua atuação institucional e para o cumprimento de sua missão estratégica no âmbito da Base Industrial de Defesa do País.
Resultado 2025:	70,74%	
Alcance da meta	Aceitável entre 60% e 75%	
Superou a meta		

Indicador de Desempenho: 2.1.3 Índice de Obtenção de fomento

Meta 2025:	4%	O indicador tem por finalidade mensurar a captação de recursos destinados a investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) por meio de instituições e programas governamentais de fomento, representando a suplementação de recursos para financiamento de projetos estratégicos. O desempenho alcançado decorre, principalmente, do aporte de R\$ 1.045.095,04 proveniente da EMBRAPII, viabilizado por meio de parceria com o SENAI CIMATEC. Esse aporte representa 12,02% dos recursos destinados a PD&I previstos no Plano de Investimentos, no âmbito das Ações 4528 e 163Z, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de inovação tecnológica e para o desenvolvimento de soluções estratégicas no setor de defesa.
Resultado 2025:	12,02%	
Alcance da meta	300,50%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.2 GARANTIR CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Indicador de Desempenho: 2.2.1 Percentual de Conformidade Contratual

Meta 2025:	100%	O indicador tem por finalidade mensurar o grau de conformidade dos contratos celebrados pela empresa, assegurando que os instrumentos contratuais estejam em conformidade com as normas e procedimentos institucionais. No exercício de 2025, o resultado foi integralmente alcançado, o que evidencia a adequada gestão e o controle dos processos contratuais no âmbito da empresa. Destaca-se que, no período analisado, houve expressivo aumento no número de contratos celebrados, registrando crescimento de 83% em relação ao ano anterior. Mesmo diante desse aumento significativo, a IMBEL® manteve 100% de conformidade contratual, demonstrando a efetividade dos mecanismos de controle e acompanhamento adotados. Esse desempenho contribui para o fortalecimento da governança e para a garantia da continuidade das operações da empresa, em alinhamento ao objetivo estratégico de Garantir a Continuidade do Negócio.
Resultado 2025:	100%	
Alcance da meta	100%	
Alcançou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.3 FORTALECER O PÓS-VENDA

Indicador de Desempenho: 2.3.1 Índice de atendimento realizado pelo sistema SAC

Meta 2025:	80%	O indicador tem por finalidade mensurar o percentual de atendimentos realizados por meio do Sistema de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), refletindo a capacidade da empresa de responder às demandas dos clientes e usuários de forma eficiente. O desempenho obtido evidencia a efetividade dos processos de atendimento e acompanhamento das demandas registradas no sistema, contribuindo para o fortalecimento do relacionamento com os clientes e para a melhoria contínua das atividades de pós-venda. Dessa forma, o resultado alcançado demonstra o compromisso da empresa com a qualidade do atendimento e com a satisfação de seus clientes, em alinhamento ao objetivo estratégico de fortalecer o pós-venda.
Resultado 2025:	90,81%	
Alcance da meta	113,51%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.1 APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Indicador de Desempenho: 3.1.1 Percentual do índice de disponibilidade anual dos Servidores (HW) do Datacenter da IMBEL® em operação

Meta 2025:	95%	O indicador tem por finalidade mensurar o nível de disponibilidade anual dos servidores de hardware do Datacenter da IMBEL®, sob responsabilidade da AGTIC, refletindo a capacidade de manter a infraestrutura tecnológica em operação contínua para suporte às atividades corporativas. O resultado apurado foi de 99,94%, superando a meta estabelecida de 95%. Considerando o total de 8.770 horas previstas no período, registraram-se 8.765 horas de disponibilidade, com indisponibilidade total de 5 horas, evidenciando elevado nível de confiabilidade da infraestrutura. O desempenho obtido decorre, principalmente, do monitoramento contínuo da infraestrutura crítica, da execução de manutenções preventivas programadas, da gestão eficiente de incidentes e da padronização dos procedimentos técnicos e operacionais adotados pela área responsável. Ressalta-se que as indisponibilidades registradas foram pontuais e sem impacto relevante na continuidade dos serviços corporativos, demonstrando a efetividade das práticas de gestão e operação do Datacenter.
Resultado 2025:	99,94%	
Alcance da meta	105%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.2 APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

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

Meta 2025:	5%	O indicador mensura a evolução dos custos industriais dos principais produtos das Unidades de Produção, considerando itens com maior participação no faturamento e previstos no Plano de Produção, com ajuste pela inflação (IPCA). O resultado consolidado foi de 5%, enquadrando-se no limite estabelecido para o indicador, evidenciando controle adequado da evolução dos custos industriais. Destaca-se que o indicador tem priorização de produtos de maior relevância no faturamento e alinhados ao Plano de Produção, além da consideração do desconto da inflação no cálculo. Para os próximos exercícios, prevê-se ampliar o monitoramento do indicador para outros produtos da empresa, com vistas ao fortalecimento da gestão de custos industriais.
Resultado 2025:	5%	
Alcance da meta	100%	
Alcançou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.3 AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

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

Meta 2025:	0,92%	O resultado do indicador foi apurado considerando a relação entre a quantidade de novos produtos desenvolvidos em 2025 e o total de produtos existentes no portfólio comercial da IMBEL® no exercício anterior. Considerando que o portfólio da empresa contava com 140 produtos, e que 02 novos produtos foram desenvolvidos em 2025, o resultado obtido posicionou-se acima da meta estabelecida para o indicador. Destaca-se, ainda, que a área de inovação esteve envolvida em atividades complementares de desenvolvimento tecnológico, incluindo a avaliação de produtos classificados como Produtos Controlados pelo Exército (PCE) e a implementação de inovações em processos produtivos, com melhorias em equipamentos e infraestrutura industrial. Essas iniciativas contribuem para o fortalecimento da capacidade tecnológica e produtiva da IMBEL®, ampliando as possibilidades de desenvolvimento de novos produtos e de aperfeiçoamento dos processos industriais.
Resultado 2025:	1,83%	
Alcance da meta	198,91%	
Superou a meta		

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.1 FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA

Indicador de Desempenho: 4.1.1 Índice de Satisfação dos Empregados

Meta 2025:	70%	O índice de satisfação apurado na Pesquisa de Clima Organizacional da IMBEL® alcançou 61,17%, situando-se abaixo da meta institucional de 70% para o período. O resultado reflete, principalmente, percepções relacionadas aos tópicos Ambiente de Trabalho, Oportunidade de Carreira, Política Salarial, Política de Benefícios, Comunicação, Liderança e Treinamento e Desenvolvimento. Observa-se que tais resultados estão associados a aspectos estruturais e gerenciais que se encontram em processo contínuo de aprimoramento, especialmente no que se refere às expectativas de progressão profissional, ao fortalecimento da comunicação organizacional, ao desenvolvimento das lideranças e à ampliação das ações de capacitação. Adicionalmente, fatores relacionados às políticas remuneratórias e de benefícios, condicionados a diretrizes institucionais e a limitações normativas e orçamentárias, também impactaram o desempenho do indicador. Com vistas à evolução do índice e ao alinhamento aos patamares institucionais esperados, foram adotadas medidas estruturantes no âmbito da gestão de pessoas. No que tange aos tópicos Ambiente de Trabalho, Comunicação, Liderança, Treinamento e Desenvolvimento, encontra-se em elaboração um novo modelo de planejamento de capacitações institucionais, orientado por competências e alinhado às necessidades estratégicas da Empresa. A iniciativa contempla o fortalecimento das habilidades de liderança, a padronização de trilhas de aprendizagem e a definição de treinamentos essenciais e obrigatórios, com o objetivo de promover maior coesão gerencial, aprimorar a comunicação organizacional e elevar a efetividade do desenvolvimento profissional. Em relação aos tópicos Oportunidade de Carreira, Política Salarial e Política de Benefícios, destaca-se a elaboração do novo Plano de Empregos, Carreiras e Salários (PECS), instrumento estruturante voltado à modernização da gestão de carreiras e à valorização profissional de mais de 1.500 empregados. O plano foi desenvolvido com base em pesquisa salarial de abrangência nacional, conduzida de forma técnica e alinhada às práticas de mercado, tendo sido consolidado e encaminhado à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) para análise e deliberação, visando sua aprovação e posterior implementação.
Resultado 2025:	61,17%	
Alcance da meta	87,39%	
Desempenho pouco abaixo da meta, com aprimoramentos em curso.		

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 2025:	100%	O indicador mensura o grau de execução do Plano de Investimentos aprovado para o exercício, avaliando a aderência entre o planejamento e a aplicação dos recursos destinados aos projetos institucionais. A execução apresentou ritmo mais moderado no primeiro semestre, em razão da liberação gradativa dos créditos da Lei Orçamentária Anual, com intensificação no segundo semestre, quando se concentrou a maior parte das descentralizações e empenhos. Destaca-se a atuação da Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) no acompanhamento da execução dos recursos destinados aos projetos do portfólio institucional, assegurando alinhamento às diretrizes aprovadas e efetividade na aplicação dos investimentos. O desempenho observado demonstra a adequada gestão dos recursos destinados aos investimentos e a efetividade no acompanhamento da execução dos projetos institucionais, contribuindo para o cumprimento das iniciativas estratégicas previstas para o período.
Resultado 2025:	100%	
Alcance da meta	100%	
Alcançou a meta		

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 2025:	60%	O indicador tem por finalidade mensurar o grau de mapeamento e formalização dos processos estratégicos da IMBEL®. O desempenho observado superior decorre das ações conduzidas pelo Escritório de Gestão de Processos, com destaque para a orientação contínua às áreas de mapeamento, revisão de processos, implementação do Ciclo de Melhoria Contínua, a integração entre os sistemas de gestão de processos e de riscos, contribuindo para o aprimoramento da gestão, padronização das atividades, fortalecimento o alinhamento estratégico e a governança institucional.
Resultado 2025:	70%	
Alcance da meta	117%	
Superou a meta		

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

Meta 2025:	60%	O desempenho do indicador reflete o comprometimento da gestão e das instâncias de governança com o fortalecimento da Gestão de Riscos, bem como as ações de monitoramento e orientação conduzidas pela área responsável Integridade, Riscos e Conformidade (IRC) junto aos gestores. Destacam-se, ainda, as ações de mitigação implementadas pelas áreas responsáveis, a evolução do Sistema Corporativo de Gestão de Riscos e as avaliações de controles internos realizadas pela Auditoria Interna (AI). Como limitações, observa-se a restrição de recursos financeiros para implementação de algumas ações de mitigação e para a realização de visitas técnicas às Unidades de Produção, voltadas ao acompanhamento do gerenciamento de riscos. Também foram identificados desafios relacionados à atualização de informações no sistema, à avaliação do nível de risco pelos gestores e à inserção contínua de novos riscos, fatores que podem impactar a mensuração do indicador. Apesar dessas limitações, as ações de acompanhamento e controle contribuíram para o fortalecimento da gestão de riscos e da governança institucional.
Resultado 2025:	52,38%	
Alcance da meta	87,30%	
Desempenho pouco abaixo da meta, com aprimoramentos em curso.		



ANÁLISE DO DESEMPENHO ANUAL DA ESTRATÉGIA 2025

Perspectiva Resultados

A perspectiva Resultados contempla indicadores voltados ao desempenho econômico-financeiro e à sustentabilidade institucional da IMBEL®, refletindo a capacidade da Empresa de manter o equilíbrio financeiro, a eficiência operacional e a geração consistente de resultados.

No exercício de 2025, verificou-se desempenho favorável em todos os indicadores que compõem essa perspectiva, os quais superaram as metas estabelecidas, evidenciando a efetividade das ações de gestão implementadas no período.

Os resultados demonstram avanços relevantes na gestão econômico-financeira, refletindo o alinhamento institucional às diretrizes estratégicas e o fortalecimento dos mecanismos de controle e governança, com impactos positivos na eficiência da alocação de recursos e na sustentabilidade das operações.



Perspectiva Clientes e Mercado



A perspectiva Clientes e Mercado avalia o posicionamento institucional da IMBEL®, sua capacidade de ampliação da participação nos mercados em que atua e o fortalecimento do relacionamento com clientes e parceiros.

No exercício de 2025, verificou-se desempenho favorável nos indicadores que compõem essa perspectiva, com superação das metas estabelecidas. Destacam-se os resultados relacionados ao aumento de vendas, à eficiência e lucratividade e à obtenção de fomento, evidenciando a efetividade das estratégias voltadas à expansão de mercado e à melhoria do desempenho econômico.

No âmbito da continuidade do negócio, ressalta-se o cumprimento integral da meta referente à conformidade contratual, refletindo elevada aderência aos padrões de gestão e execução contratual e reforçando a confiabilidade institucional da Empresa.

Adicionalmente, no que se refere ao fortalecimento do pós-venda, o desempenho do sistema de atendimento ao cliente superou o patamar estabelecido, demonstrando o aprimoramento dos canais de atendimento e a melhoria na experiência do cliente.

Os resultados evidenciam o fortalecimento do posicionamento institucional da IMBEL® no mercado, com avanços consistentes na geração de negócios, na eficiência operacional e na qualidade do relacionamento com seus públicos estratégicos.

Perspectiva Processos Internos

A perspectiva Processos Internos está relacionada à eficiência operacional, à inovação e ao aprimoramento contínuo dos processos organizacionais, refletindo a capacidade da IMBEL® de sustentar e evoluir seu desempenho produtivo e tecnológico.

No exercício de 2025, verificou-se desempenho favorável nos indicadores que compõem essa perspectiva, com destaque para os resultados relacionados à gestão do conhecimento e à eficiência produtiva. Observa-se elevado nível de disponibilidade dos sistemas críticos de tecnologia da informação, evidenciando a confiabilidade da infraestrutura de suporte às operações, bem como o atingimento das metas associadas à redução de custos de produção, refletindo ganhos de eficiência operacional.

Adicionalmente, registra-se evolução nos indicadores vinculados ao desenvolvimento e à incorporação de novos produtos estratégicos, evidenciando o direcionamento institucional para a inovação e a ampliação do portfólio, em alinhamento às demandas de mercado e às diretrizes estratégicas da Empresa.

Os resultados demonstram o fortalecimento dos processos internos, com avanços consistentes na eficiência operacional, na modernização tecnológica e na capacidade de inovação, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade da IMBEL®.



Perspectiva Aprendizado e Crescimento



A perspectiva Aprendizado e Crescimento contempla aspectos relacionados ao desenvolvimento do capital humano, ao aprimoramento organizacional e ao fortalecimento das práticas de gestão e governança, refletindo a capacidade da IMBEL® de sustentar sua evolução institucional.

No exercício de 2025, verificou-se desempenho favorável na maior parte dos indicadores que compõem essa perspectiva, com destaque para a plena execução do Plano de Investimentos Anual e para os avanços observados no mapeamento de processos estratégicos, evidenciando a evolução da estrutura organizacional e o aprimoramento dos instrumentos de gestão.

No que se refere à gestão de riscos, os resultados observados refletem um cenário de evolução contínua das práticas institucionais, com iniciativas estruturantes em curso voltadas ao fortalecimento dos mecanismos de identificação, avaliação e monitoramento dos riscos.

Em relação ao índice de satisfação dos empregados, o resultado obtido reforça a relevância da continuidade das ações voltadas ao desenvolvimento, engajamento e valorização do capital humano, as quais vêm sendo conduzidas no âmbito da gestão de pessoas.

Os resultados evidenciam avanços consistentes na estruturação dos processos organizacionais, no fortalecimento das práticas de governança e na consolidação de bases institucionais voltadas à melhoria contínua e à sustentabilidade da gestão.



CONCLUSÃO

Os resultados obtidos evidenciam o alinhamento das iniciativas estratégicas ao planejamento institucional, refletindo avanços na gestão e no desempenho organizacional da Indústria de Material Bélico do Brasil.

A análise dos indicadores estratégicos referentes ao exercício de 2025 demonstra desempenho institucional consistente, com a maior parte dos indicadores monitorados atingindo ou superando os valores previstos, o que reforça o comprometimento das áreas organizacionais com a execução das iniciativas estratégicas e com o fortalecimento da gestão institucional.

Os resultados alcançados evidenciam avanços relevantes em dimensões estratégicas da Empresa, com destaque para a eficiência operacional, o aprimoramento da gestão de processos, o fortalecimento do relacionamento com clientes e a evolução das práticas de gestão.

Os indicadores que não alcançaram integralmente os patamares estabelecidos inserem-se em um contexto de evolução organizacional, sendo objeto de acompanhamento contínuo pelas áreas responsáveis, com vistas à identificação de oportunidades de aprimoramento e ao aperfeiçoamento das iniciativas em curso.

Nesse contexto, o desempenho observado no exercício de 2025 reafirma o compromisso da IMBEL® com a transparência, a melhoria contínua da gestão e o fortalecimento de sua sustentabilidade institucional, contribuindo para o cumprimento de sua missão e para a geração de valor à Administração Pública e à sociedade.





IMBEL

CAPACIDADES QUE GERAM
PODER DE COMBATE



Catálogo de Produtos



Video Institucional



imbelbr



imbelbr



imbel_oficial



www.imbel.gov.br

