



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Exercício 2025

Brasília, 03 de fevereiro de 2025

A IMBEL (Indústria de Material Bélico do Brasil) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Defesa, responsável pela produção de materiais bélicos e equipamentos de defesa. Os seus objetivos, metas e indicadores da IMBEL para 2025 estão publicamente disponíveis e é possível contextualizar suas atividades dentro dos planos estratégicos do Exército Brasileiro e das iniciativas governamentais para modernização de estatais.

Os objetivos, metas e indicadores estão diretamente ligados ao Plano Estratégico da IMBEL® para o período 2023-2027, no qual contribui para conciliar três áreas distintas da própria estrutura: uma orientada para a fabricação de soluções (produtos de emprego dual e serviços) de defesa e segurança; outra que prioriza o atendimento aos clientes, customizando soluções de defesa e segurança; e uma terceira voltada para o desenvolvimento de soluções de elevado conteúdo tecnológico agregado. Essas três unidades de negócio são coordenadas por uma unidade de Direção e Gestão.

Essas unidades organizacionais foram denominadas DIREÇÃO E GESTÃO (baseadas nas atribuições do Diretor-Presidente, Vice-Presidente Executivo, Diretoria Administrativo- Financeira, Gabinete da Presidência e Assessorias); INDÚSTRIA; SOLUÇÕES EM MERCADO e INOVAÇÃO.

Vale destacar que as metas e indicadores são medidos pelas Diretorias e constam nos respectivos relatórios trimestrais setoriais e estão alinhados às metas e indicadores corporativos.

O Mapa Estratégico da empresa apresenta a inter-relação e a dimensão à qual pertence cada objetivo estratégico.



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 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 INTERNS

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



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico da IMBEL® está alinhado com os interesses da Defesa Nacional e o fortalecimento da autonomia estratégica do Brasil no setor de armamentos e tecnologia militar. O Planejamento Estratégico representa uma valiosa ferramenta para direcionamento dos negócios da empresa, coordenando as diversas áreas e atividades em um norte único com o objetivo de consolidar a corporação como um todo e apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas para os anos vindouros. Como prática usual de gestão, é necessária a revalidação periódica dos objetivos estratégicos, garantindo que estejam coerentes com a conjuntura na qual a empresa está inserida, de forma a manter o Plano Estratégico como uma ferramenta de gestão atualizada e dinâmica.



- OND I** - Garantir a soberania, o patrimônio nacional e a integridade territorial
OND II - Assegurar a capacidade de Defesa para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas
OND III - Promover autonomia tecnológica e a produtividade na área de defesa
OND IV - Ampliar o envolvimento da sociedade brasileira nos assuntos de defesa



Resultados



- OE 1.1** - Buscar a eficiência econômica e financeira
- OE 1.2** - Garantir a sustentabilidade (ASG)
- OE 1.3** - Fortalecer a imagem institucional

Clientes e Mercado



- OE 2.1** - Ampliar a participação dos mercados
- OE 2.2** - Garantir a continuidade dos negócios
- OE 2.3** - Aprimorar o pós-venda

Processos Internos



- OE 3.1** - Aprimorar a Gestão do Conhecimento
- OE 3.2** - Aperfeiçoar as capacidades produtivas estratégicas
- OE 3.3** - Agregar produtos/serviços de interesse estratégico

Atendimento e Crescimento



- OE 4.1** - Fortalecer a dimensão humana
- OE 4.2** - Adequar as estruturas à legislação e à produção
- OE 4.3** - Promover a melhoria dos processos e da gestão de riscos



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"

METAS E INDICADORES

As metas e indicadores estratégicos permitem a Diretoria monitorar e controlar o desenvolvimento das atividades em execução, possibilitando intervenções oportunas e correções de rumo, sempre que se fizerem necessárias.

A Assessoria de Planejamento e Gestão da IMBEL com participação do Vice-Presidente Executivo, Diretorias, Unidade de Administração e Unidades de Produção, anualmente elabora o Plano de Ação Corporativo e acompanha os indicadores e resultado do desempenho da empresa.

A execução do Planejamento Estratégico Corporativo decorre da Diretriz 4 e é acompanhada pelos indicadores (de resultado e direcionadores), que permitem a medição dos resultados e do desempenho da empresa, tendo como foco as metas anuais.

As Diretorias encaminham à Assessoria de Planejamento e Gestão o relatório setorial trimestral até o dia 26 dos meses subsequentes a execução do trimestre monitorado. Esses relatórios servirão de base para as discussões, que serão conduzidas nas reuniões da Diretoria Executiva, para análise dos resultados do trimestre anterior e aperfeiçoamento das ações, com apresentação e discussão das medidas gerenciais tomadas pelos responsáveis de cada setor.

Indicadores e Metas - 2025								
OE 1.1	BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA, FINANCEIRA E AMBIENTAL							
Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Ano Base Resultado 2024	Meta 2025	Desempenho desejado
Ind 1.1.1	Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	DRADM	Receitas /Despesas	Trimestral	Indicador voltado para buscar a eficiência financeira e tornar a empresa superavitária na relação receita / despesa. Mede a capacidade de uma entidade se auto prover com todos os recursos financeiros, custeando todos os gastos desembolsáveis. Nele utilizamos as recebíveis operacionais e não operacionais para sustentar a exploração econômica.	70,17%	70,17%	➡
Ind 1.1.2	Índice de Eficiência Operacional	DRADM	$(\text{Receita Operacional Líquida}/\text{Gastos}) \times 100$ $\text{Ef} = (\text{Ef t} - \text{Ef t-1}) / \text{Ef t-1}$	Trimestral	Consiste em melhorar o desempenho com o uso de técnicas de gestão. É uma métrica que visa avaliar quão bem uma empresa utiliza seus recursos na produção de bens. Geralmente, o índice compara a produção real de uma 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 mais(receitas) com menos gastos.	41%	70,17%	➡
Ind 1.1.3	Índice de Arrecadação	DRADM (RVA)	Receita Orçamentária Executada + Vendas Arrecadadas + Outras Receitas Arrecadadas + Rendimento de Aplicações Financeiras	Trimestral	Indicador consiste em monitorar, controlar e agir pra a aumentar a arrecadação/entradas de recursos de um ano para o outro	7,63%	6,80%	⬆
Ind 1.1.4	Índice de Inadimplência	DRADM (RVA)	$\text{IA} = (\text{CLI t} - \text{CLI t-1}) / (\text{CLI t} - \text{CLI t-1}) \times 100$ CLI – Clientes Inadimplentes CL - Cliente	Trimestral	É uma métrica financeira que indica a proporção das dívidas que não foram pagas, em relação ao total de vendas feitas ou o crédito concedido pela empresa.	0,70%	2,10%	⬇
OE 1.2	GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)							
Ind 1.2.1	Percentual de Alavancagem Sustentável	DRIND	Utilizando-se de Instrumentos de medição, levantar o nível de acidez dos efluentes, medido na central de tratamento de efluentes da FPV.	Mensal	Medição diária do nível de acidez (pH) dos efluentes lançados no meio-ambiente pela FPV, verificando se estão dentro de parâmetros estabelecidos pelos órgãos de controle estadual e federal.	100%	100%	➡
OE 1.3	FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL							
Ind 1.3.1	Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	ACI	Quantidade de inserções nos meios de comunicação $((\text{Qtd Ano A} - \text{Qtd A-1}) / \text{Qtd A-1}) \times 100$	Trimestral	Medição da quantidade de matérias e conteúdos nos diferentes meios de comunicação voltados para os mercados demandantes, com maior engajamento nas mídias sociais.	10,60%	Aumentar 20% em relação ao resultado de 2024	⬆
OE 2.1	AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS							
Ind 2.1.1	Índice de aumento de vendas	DRCOM	Média da Variação percentual do Valor Total de notas fiscais emitidas no período de 5 anos (A-1 até A-5) $(\text{Valor Ano A-1} - \text{variação média percentual dos últimos 5 anos}) / 100 + \text{valor A-1}$	Trimestral	Índice voltado para a ampliação dos negócios, com o aumento de vendas e aumento do portfólio de produtos, impulsionando o faturamento. Focado em ampliar os mercados existentes e obter novos.	10,72%	Aumentar percentualmente, em relação ao ano A-1, as vendas de A com base na média da variação percentual dos resultados dos últimos 5 (cinco) anos de vendas.	⬆
Ind 2.1.2	Índice de eficiência e lucratividade	DRCOM DRADM	Relação CPV/ROL	Trimestral	A relação entre o Indicador CPV (Custo do Produto Vendido) e o ROL (Receita Operacional Líquida) é uma métrica importante para avaliar a eficiência e a lucratividade da empresa. É um indicador-chave para compreender a relação ente custos diretos e geração de receitas, impactando diretamente a lucratividade da operação. Esse indicador ajuda a analisar a margem bruta (quanto menor o CPVx ROL, maior será a margem) e monitorar a eficiência produtiva (permite identificar se os custos de produção estão controlados em relação às vendas).	Indicador Novo	Indicador Novo	⬆
Ind 2.1.3	Índice de Obtenção de Fomento	INOVA	Relação (Investimento em Inovação via Fomento/Investimento em Inovação com fontes de Recursos geridos pela Empresa)	Anual	Índice voltado para mensurar a captação de recursos de investimento em PD&i via instituições e programas governamentais de fomento. Este indicador pretende representar a suplementação de recursos para investimento através de fomentos.	Indicador Novo	Alcançar 4% dos recursos de investimento via fomento em relação aos investimentos com fontes de recursos geridos pela Empresa	⬆
OE 2.2	GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO							
Ind 2.2.1	Percentual de conformidade contratual	DRCOM (RVA)	$(\text{Contratos e TED entregues dentro do Prazo Acordado} / \text{Total de Contratos e TED em andamento}) \times 100$	Trimestral	Medição voltada para as questões contratuais do negócio, comparando-se as quantidades de produtos contratadas com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado.	100%	100%	⬆
OE 2.3	FORTALECER O PÓS-VENDA							
Ind 2.3.1	Índice de atendimento realizado pelo sistema SAC	DRCOM	Número de atendimentos satisfatórios (dentro do prazo) / pelo número total de atendimentos	Trimestral	Índice voltado para medir a eficiência do atendimento via SAC. Focado em melhorar a imagem da empresa. Dar uma pronta-resposta à solicitação do cliente no prazo de até 05 (cinco) dias úteis	Indicador Novo	> 80% de atendimentos realizados dentro do prazo	⬆
OE 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	AGTIC (RVA)	$(\text{Número total de horas de indisponibilidade dos servidores} / \text{Número total de horas de disponibilidade dos servidores}) * 100$	Trimestral	Garantir para que não haja falhas, vulnerabilidades, interrupções de serviços e lentidão na rede de dados, proporcionando o desenvolvimento das atividades cotidianas da Empresa de modo ininterrupto	Indicador Novo	> 90%	⬆
OE 3.2	APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS							
Ind 3.2.1	Índice de redução de custos de produção	DRIND	$((\text{Custo de Produção A} - \text{Custo de Produção A-1}) / \text{Custo de Produção A-1}) \times 100$ Custo de Produção = MAD+MOD+GGF	Trimestral	Índice voltado para medidas de redução dos gastos nas linhas de produção. Será avaliado um produto principal por UP, aquele que apresentou maior retorno de faturamento no ano anterior. A média dos cinco produtos avaliados formará o índice de redução de custos controlados em relação às vendas).	Fórmula nova	Reduzir 5% em relação ao resultado de 2024	⬇
OE 3.3	AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO							
Ind 3.3.1	Percentual de novos produtos agregados ao portfólio	INOVA	$(\text{Qtd novos produtos implementados A} / \text{Qtd total de produtos existentes no Portfólio}) \times 100$	Anual	Indicador voltado para a quantidade de novos produtos desenvolvidos, fruto da melhoria da gestão e dos processos de fabricação. Tem como base a integração dos setores de Inovação, Industrial e Comercial.	4,34%	Aumentar em 1 produto	⬆
OE 4.1	FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA							
Ind 4.1.1	Índice de Satisfação dos empregados	DRADM	Baseado no modelo eNPS (Employee Net Promoter Score) para avaliar o grau de satisfação de cada empregado, em uma escala de 0 à 5.	Anual	Índice voltado para a medição do clima de satisfação dos empregados para com a empresa, aplicando pesquisa voltada para o ambiente ocupacional, benefícios, lazer e salário. Eles têm 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	60,72%	70%	⬆
OE 4.2	ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO							
4.2.1	Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	APG (RVA)	$\text{Investimento empenhado} / \text{Total do Invest. Previsto no Plano Anual} \times 100$	Trimestral	Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e Seg do Trabalho e em Manutenção Industrial.	100%	100%	⬆
OE 4.3	PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS							
Ind 4.3.1	Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	APG (RVA)	$(\text{Número de Processos Estratégicos Mapeados} / \text{Número Total de Processos Estratégicos Identificados}) \times 100$	Trimestral	Indicador baseado no percentual atual de processos estratégicos mapeados, em relação ao total de processos estratégicos já identificados. O objetivo do indicador é garantir alinhamento estratégico, facilitar a gestão e melhoria contínua, atender a conformidades normativas, promover eficiência operacional.	45%	Mapear 60% dos processos estratégicos finalísticos já identificados	⬆
Ind 4.3.2	Percentual de Riscos dentro do apetite	IRC	$(\text{Qtd de riscos dentro do apetite} / \text{Qtd de riscos monitorados}) \times 100$	Semestral	Indicador voltado para a capacidade da empresa em mitigar riscos críticos. Indicador voltado para monitorar os níveis dos riscos, de modo a verificar se estes estão dentro do apetite ao risco estabelecido pela Empresa (nível baixo e médio). Conceito de apetite ao risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.	54%	Aumentar 10% em relação ao resultado de 2024	⬆