INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL
Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808

Estratégia de **Longo Prazo** IMBEL®

2023-2027

imbelbr imbel_oficial www.imbel.gov.br



Estratégia de Longo Prazo
IMBEL® 2023-2027



Sumário

Introdução 04

Processo de Revisão 06

Análise do Ambiente 07

Mapa Estratégico 08

Detalhamento do Mapa 11

Cadeia de Valor 16

Riscos 17

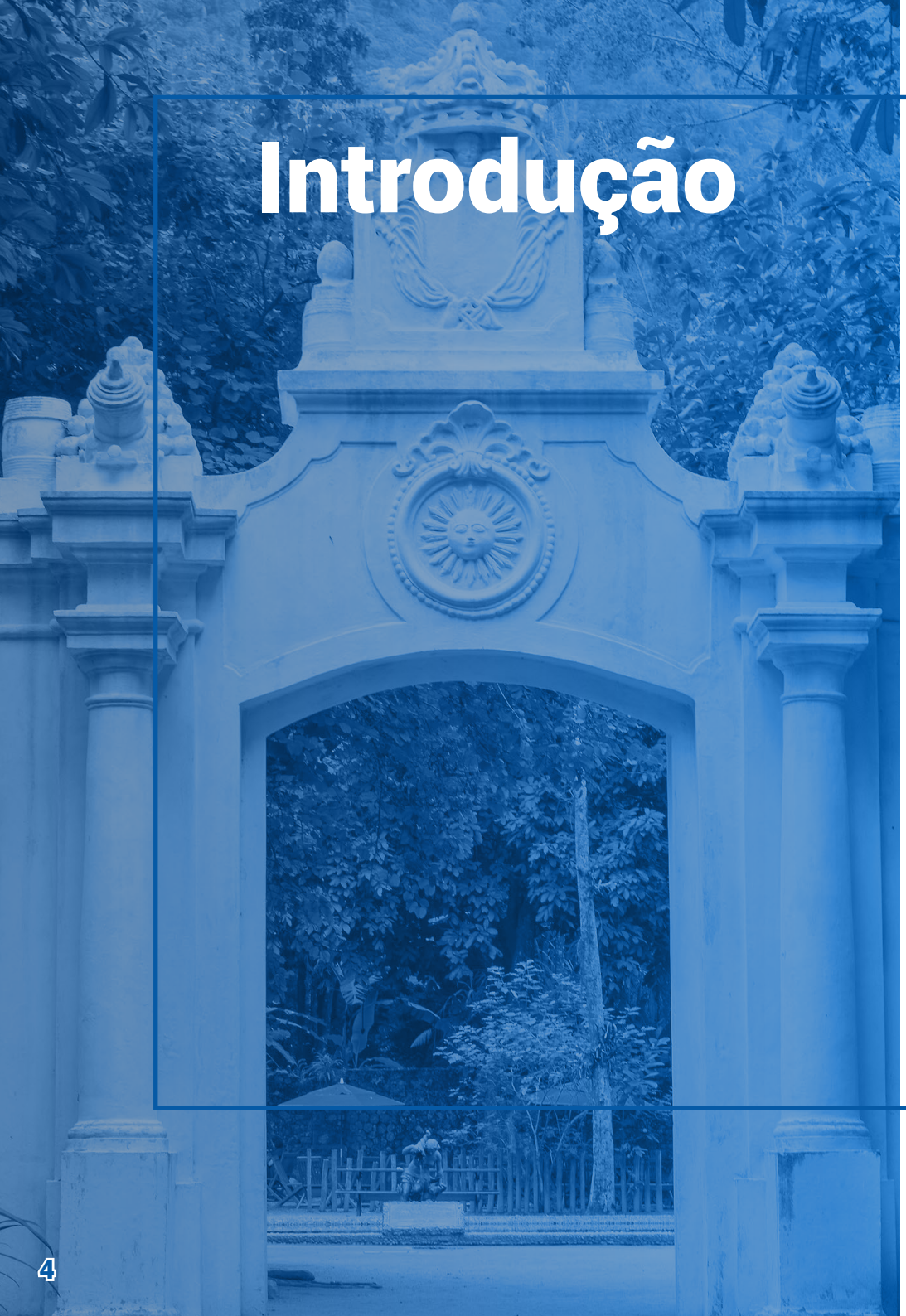
Aprovada na 360º Reunião do Conselho de Administração da IMBEL, realizada em 15 de dezembro de 2022.

Atualização na 364ª Reunião do Conselho de Administração da IMBEL, realizada em 31 de maio de 2023.

Atualização na 365ª Reunião do Conselho de Administração da IMBEL, realizada em 22 de junho de 2023.

Atualização na 393ª Reunião do Conselho de Administração da IMBEL, realizada em 18 de novembro de 2025.

Atualização na 402º Reunião do Conselho de Administração da IMBEL, realizada em 27 de agosto de 2026.



Introdução

No ano de 2016, a IMBEL® elaborou seu Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2017 a 2026. Atualmente, 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 próximos anos.

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.

No ano de 2022, decorridos seis anos da elaboração do Planejamento Estratégico da IMBEL®, se apresenta a sua revisão, que visa introduzir as mudanças percebidas através da análise situacional do ambiente interno e externo, resultando em atualizações nos cenários de curto, médio e longo prazo.

A elaboração do material envolveu, entre outras etapas, a análise situacional e elaboração da matriz SWOT, em um trabalho dinâmico e participativo, mobilizando toda a Empresa em um processo aprofundado para determinação de objetivos estratégicos, de ações e projetos a serem alcançados, além dos riscos estimados, dentro do período planejado.

A citada análise justificou uma revisão do Mapa Estratégico, objetivos e indicadores estratégicos da empresa, em consonância com o disposto na Lei 13.303/2016, com o Relatório do Grupo de Trabalho IMBEL, constituído pelo Comando do Exército em dezembro de 2021, e com as Diretrizes do Diretor-Presidente da IMBEL, emandas em outubro de 2022. O horizonte temporal agora estabelecido é de cinco anos, de 2023 até 2027.

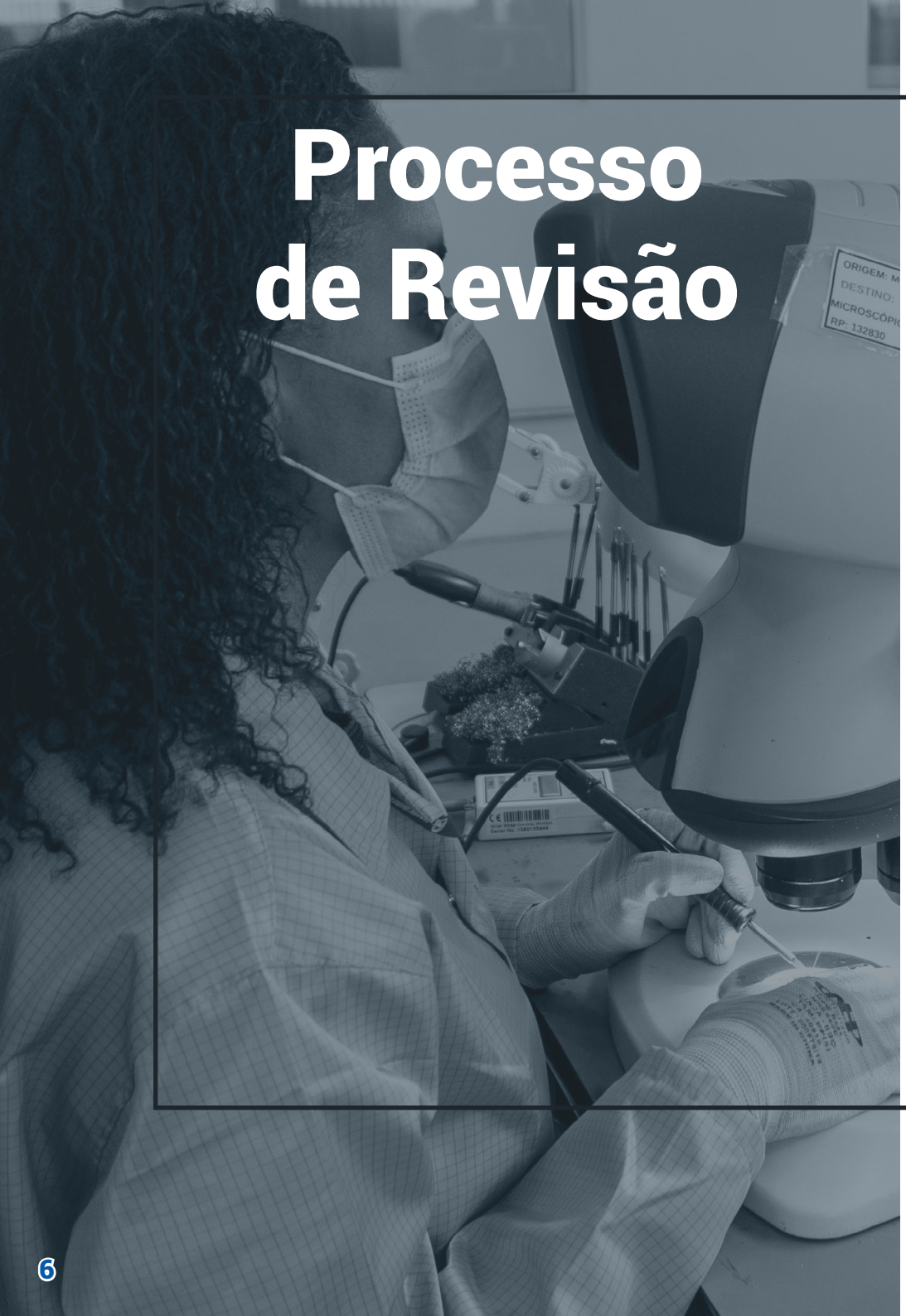
Pontos em destaque

Realização da Revisão do Planejamento Estratégico de forma corporativa, com ferramentas inovadoras de facilitação e interação, em Matriz desenvolvida pela Empresa para interagir com a Matriz SWOT.

Participação de mais de 40 empregados nas discussões, representando a visão do corpo funcional sobre as perspectivas de negócio da Empresa.

Participação expressiva das principais lideranças da Empresa nas oficinas de trabalho.

Trabalho balizado pelas orientações do Relatório do GT IMBEL e pelas Diretrizes do Diretor-Presidente.



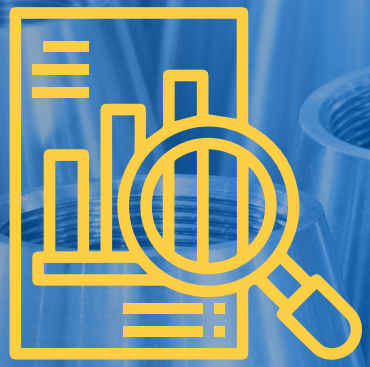
Processo de Revisão

O Grupo de Trabalho escalado para conduzir a Revisão do Planejamento Estratégico foi representativo de toda Empresa, multidisciplinar e dedicado, subsidiando decisões estratégicas ao aprofundar os debates.

O processo ocorreu de setembro a novembro de 2022, e contou com as seguintes etapas:

1. **Elaboração e validação do Plano de Trabalho.**
2. **Consultas à Diretoria Executiva.**
3. **Consulta ao corpo funcional - Assessorias e UP.**
4. **Workshop com as principais lideranças, com dinâmicas de grupo.**
5. **Definição e detalhamento da Cadeia de Valor e Indicadores Estratégicos.**
6. **Alinhamento dos Projetos e Ações Estratégicas e Identificação de Riscos.**

Análise do Ambiente



COMO ESTAMOS?

A partir das diferentes percepções coletadas e das discussões com o Grupo de Trabalho, chegou-se à Matriz SWOT atualizada, que foi objeto de considerações pelo corpo funcional da IMBEL®.

FORÇAS

- Único produtor nacional de determinados materiais de defesa
- Possui cadeia produtiva totalmente nacional para munição pesada
- Capacidade de atender demandas das Forças Armadas e das Forças de Segurança
- Corpo técnico com capacidade e experiência
- Qualidade dos produtos

OPORTUNIDADES

- Recursos adicionais para produção
- Mercado ávido pelos produtos IMBEL®
- Crescimento dos mercados de defesa e segurança
- Atuação como empresa gerencial
- Parcerias estratégicas com empresas nacionais e estrangeiras

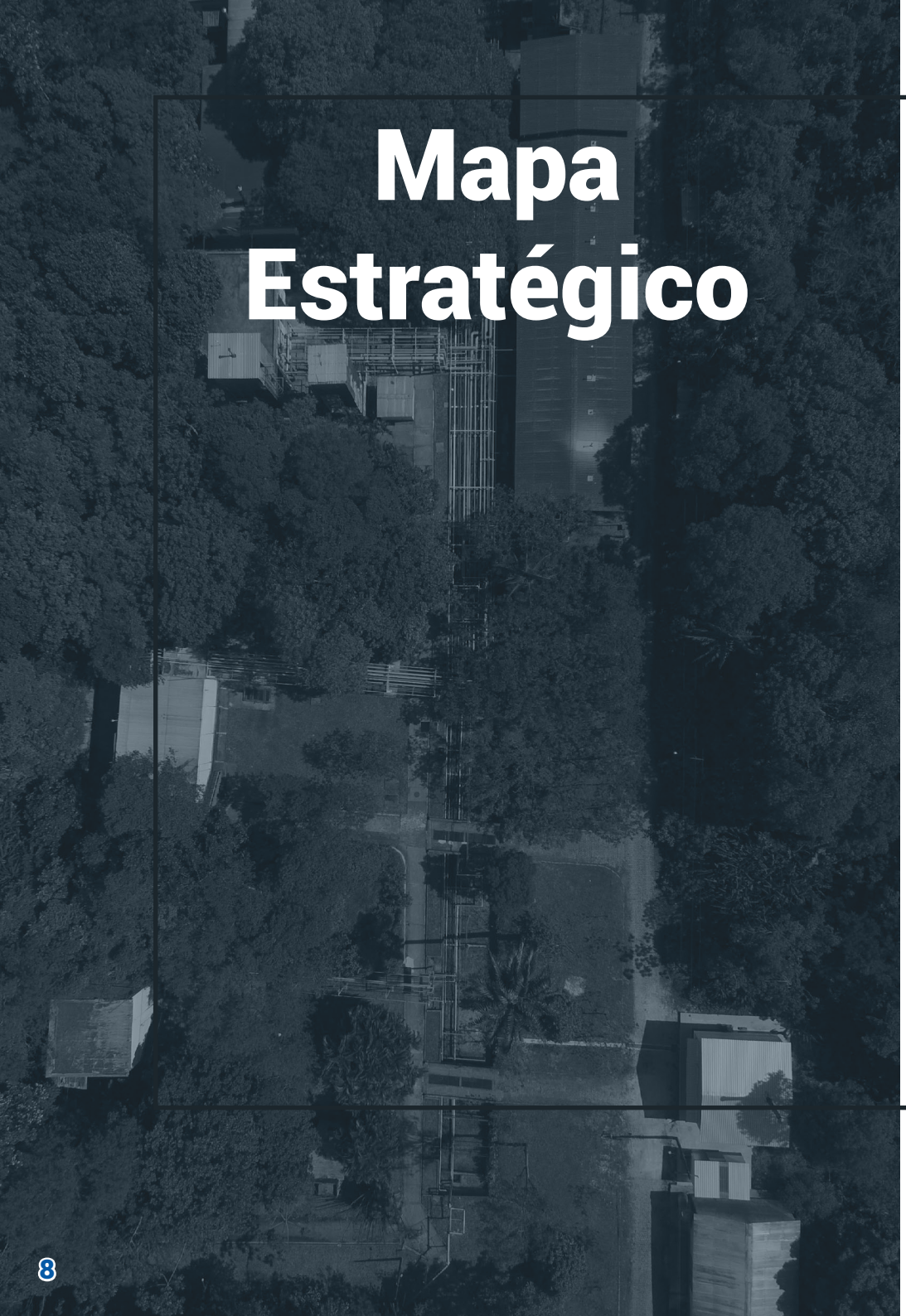
FRAQUEZAS

- Limitação orçamentária
- Plantas e processos produtivos defasados tecnologicamente
- Ações judiciais e Termos de Ajuste de Conduta (TAC) nas áreas ambientais e de segurança do trabalho
- Determinadas linhas de produtos defasadas para o mercado
- Pós-venda deficiente com perda de credibilidade
- Área de Mercado com deficiências de inteligência, de prospecção e de proatividade

AMEAÇAS

- Perda de talentos
- Rápida evolução tecnológica
- Recrudescimento das exigências dos marcos regulatórios
- Suspensão da produção por determinação judicial ou aumento das legislações devido a passivos ambientais e segurança do trabalho
- Queda na produção por falta ou dependência de fornecedores na aquisição de insumos e materiais
- Assimetria legal de impostos que prioriza a importação

Mapa Estratégico



QUAL O CAMINHO?

O Mapa Estratégico é a ferramenta dinâmica que guia e converge os esforços da IMBEL® em um norte único.

A partir do conhecimento dos fatores político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal e da análise do impacto do atual cenário nos ambientes externo e interno da Empresa (Matriz SWOT), interagindo com a Matriz IMA (Intensidade - Momento - Ação), chegou-se à **reformulação dos Direcionadores Estratégicos e do Mapa Estratégico.**

Direcionadores Estratégicos

MISSÃO

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





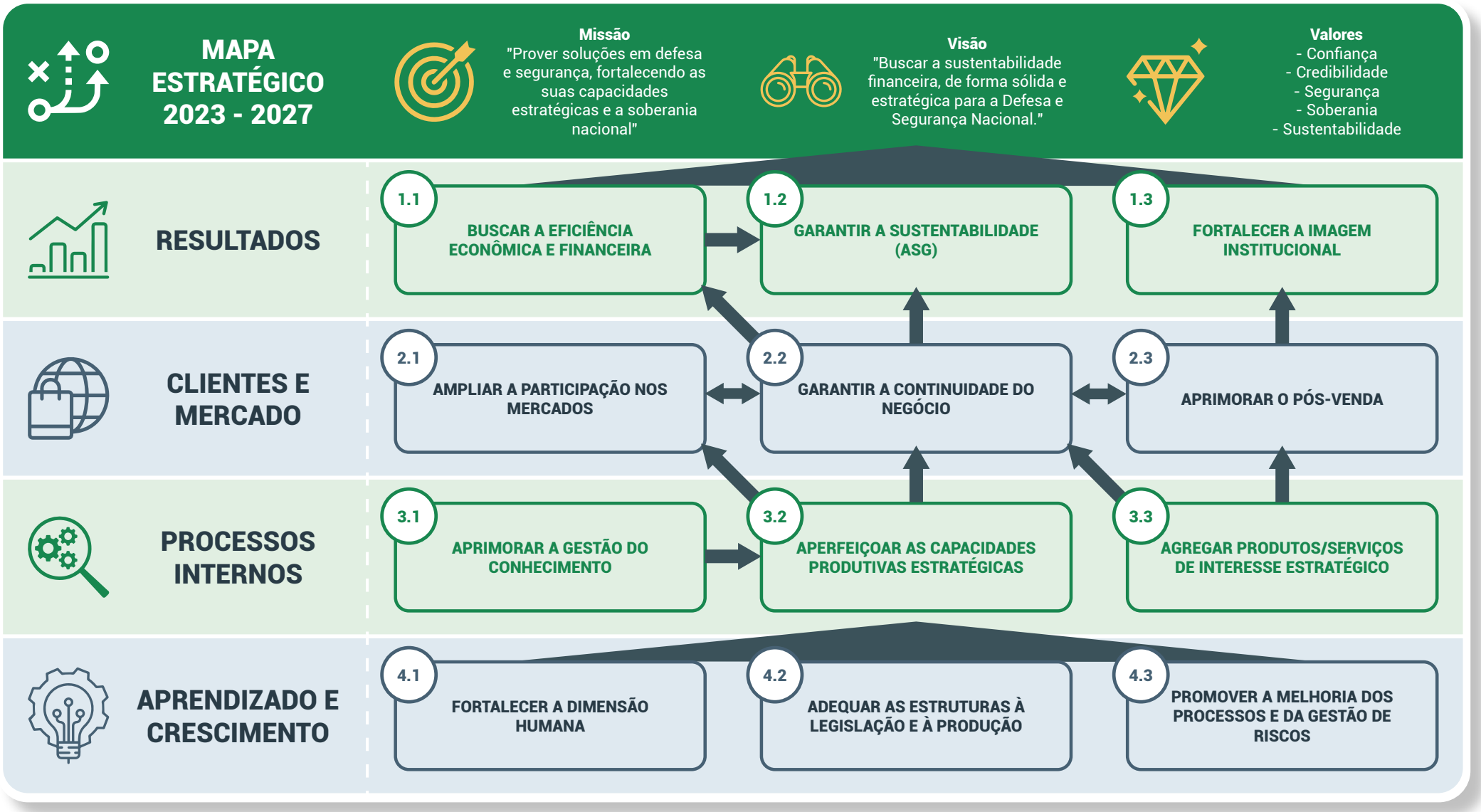
VISÃO

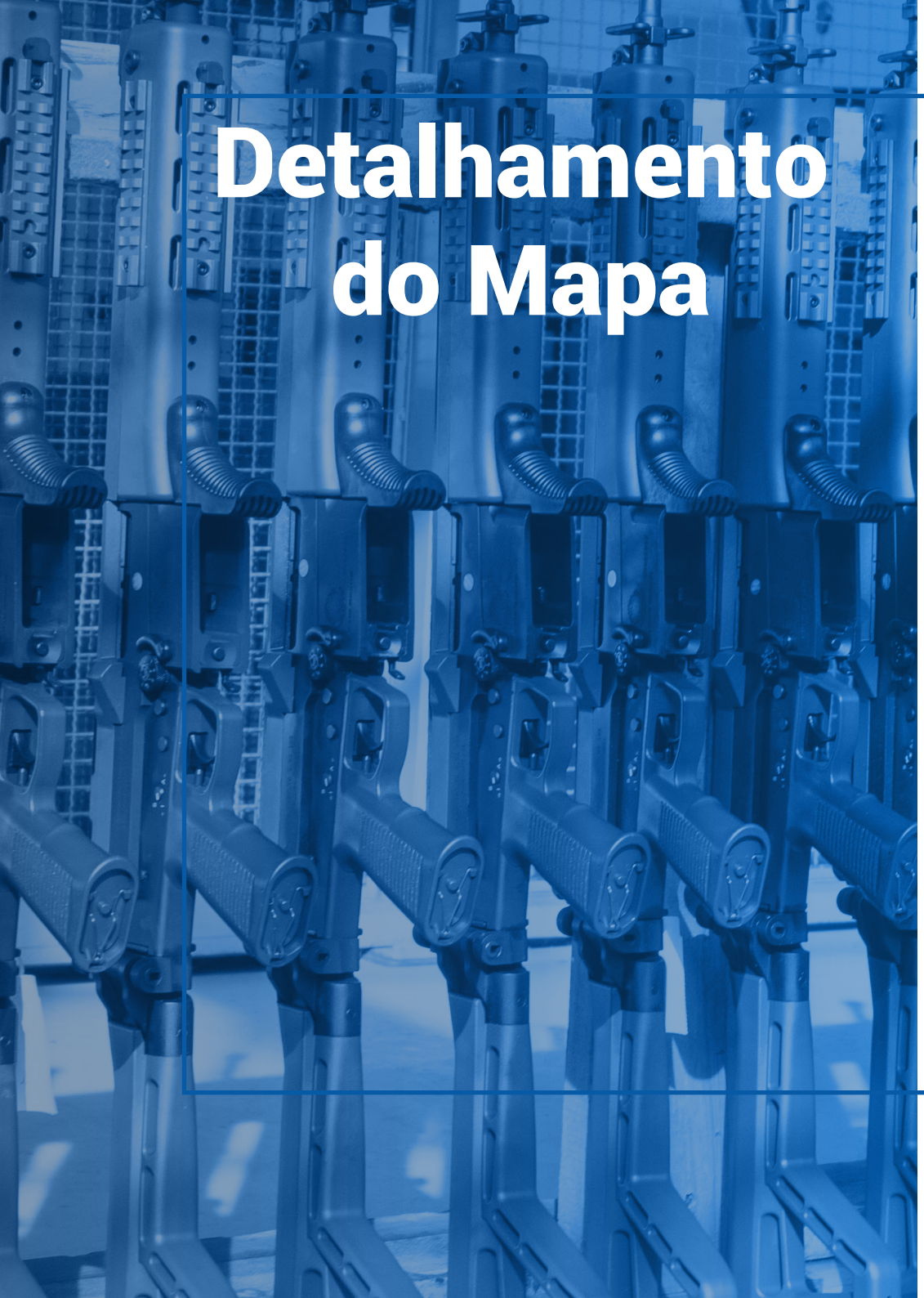
"Buscar a sustentabilidade financeira, de forma sólida e estratégica para a Defesa e Segurança Nacional."

VALORES

Confiança
Credibilidade
Segurança
Soberania
Sustentabilidade




MAPA ESTRATÉGICO 2023 - 2027
Missão
"Prover soluções em defesa e segurança, fortalecendo as suas capacidades estratégicas e a soberania nacional"
Visão
"Buscar a sustentabilidade financeira, de forma sólida e estratégica para a Defesa e Segurança Nacional."
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



Detalhamento do Mapa

PARA ONDE VAMOS?

12 objetivos revisados, distribuídos nas perspectivas Resultados, Clientes e Mercado, Processos Internos, e Aprendizado e Conhecimento.

QUAL O ESFORÇO NECESSÁRIO?

18 indicadores e metas de desempenho, reformulados para medição do alcance dos objetivos.

COMO FAREMOS?

29 Projetos, Ações e Estudos de Viabilidade Técnica, diretamente relacionados aos objetivos, nos segmentos de Meio Ambiente, Qualidade e Segurança no Trabalho, de Inovação e de Produção e Manutenção.

PERSPECTIVA RESULTADOS

1.1 BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA FINANCEIRA

Consiste em elevar a sua participação nos mercados demandantes, por intermédio do aumento do faturamento baseado no portfólio atual e no desenvolvimento de novos produtos, visando maior eficiência, sustentabilidade financeira e longevidade dos negócios.

INDICADORES
Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira
Índice de Eficiência Operacional
Índice de Inadimplência
Índice de Arrecadação

1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)

Estabelecer a consonância entre os atributos da empresa e as melhores práticas de ASG (ambiental, social e governança), bem como impulsionar a imagem da empresa com efetividade e credibilidade.

INDICADOR
Percentual de alavancagem sustentável

1.3 FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

Planejar, organizar, estruturar e gerenciar o Sistema Corporativo de Comunicação Institucional voltado para os públicos internos e externos.

INDICADOR
Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação

Projetos, Ações e Estudos

- IMBEL COBRA 2020 da FMCE
- Família de Rádios VHF da FMCE
- Sistema Gênesis - Versão 6 da FMCE
- 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 Bombeiros (AVCB)
- Produção de Explosivo Plástico Plastex M-BR na FPV
- Impulsionar a imagem da empresa junto aos clientes demandantes
- Incentivar o acesso de colaboradores aos meios institucionais de comunicação

PERSPECTIVA CLIENTES E MERCADO

2.1 AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS

Buscar arranjos produtivos e novos modelos de negócios. Ficar em condições de atender aos mercados demandantes com soluções e inovações, por meio da modernização dos produtos.

INDICADOR
Índice de aumento de vendas

2.2 GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Garantir as capacidades e continuidade produtivas estratégicas, visando o provimento de soluções de defesa e segurança, para atender as demandas do Exército Brasileiro, à mobilização industrial e ao fomento da Base Industrial de Defesa (BID), garantindo a longevidade da organização.

INDICADOR
Percentual de conformidade contratual

2.3 FORTALECER O PÓS-VENDA

Revitalizar o setor de mercado nas áreas de inteligência, prospecção e pró - atividade, no intuito de eliminar gargalos internos e na relação com os representantes e clientes.

INDICADOR
Percentual de satisfação dos representantes
Percentual de satisfação dos clientes

Projetos, Ações e Estudos

- Desenvolvimento do Processo de Fabricação do estojo das Munições 90mm HE-T e 90 HEAT-TPT da FJF
- Munição 105mm (HESH) TP-T da FJF
- Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) - Fase 1 da FI
- Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV
- Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF
- Indústria 4.0 na FI
- Ampliação da planta de Pólvoras de Base Simples da FPV
- Aperfeiçoar os sistemas de vendas, pós-vendas e marketing da IMBEL

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

3.1 APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o **conhecimento** da IMBEL®, por intermédio de sistemas integrados. Visa alcançar os objetivos organizacionais por meio das melhores práticas do uso do **conhecimento**.

INDICADOR
Percentual de informações disponíveis para acesso

3.2 APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

Desenvolver estrutura operacional com o objetivo de fabricar produtos de defesa e segurança com foco na redução de custos, mantendo a qualidade e garantindo a eficiência operacional.

INDICADOR
Índice de redução de custos de produção

3.3 AGREGAR PRODUTOS/SERVIÇOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

Integrar tecnologias de ponta e a combinação entre máquinas, sistemas e competências, apresentando soluções inovadoras e produtos de interesse estratégico.

INDICADOR
Percentual de novos produtos agregados ao portfólio

Projetos, Ações e Estudos

- Indústria 4.0 na FI
- Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) - Fase 1 da FI
- Peça 24F (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
- Core Framework IMBEL SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE

PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

4.1 FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA

Melhorar as competências técnicas por meio de capacitação contínua, reconhecimento dos talentos, aperfeiçoamento do sistema de medição de desempenho e reconhecimento de mérito.

INDICADORES
Percentual de capacitação dos empregados
Índice de satisfação dos empregados

4.2 ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO

Buscar novos investimentos para a superação da obsolescência das linhas produtivas, para garantir a sustentabilidade financeira e longevidade da empresa. Adequar os meios de produção e processos às legislações vigentes, visando mitigar riscos e gargalos estruturais.

INDICADOR
Percentual de realização do plano de investimentos

4.3 PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS

Promover a análise e melhoria dos processos produtivos, bem como a aplicação de práticas sistemáticas de Controle e Gestão de Riscos.

INDICADORES
Percentual de Processos Estratégicos Mapeados
Percentual de Riscos Críticos Mapeados e tratados

Projetos, Ações e Estudos

- 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
- Revisar e aperfeiçoar as normas de pessoal
- Implantar programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

CADEIA DE VALOR

Método que permite à IMBEL® organizar todos os seus processos, observando os elos e como cada um deles pode gerar valor ao cliente.

A cadeia de valor possibilita que a empresa entenda como funciona a organização e a prática dos seus processos de apoio, finalísticos e gerenciais.

PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Planejamento Estratégico da IMBEL®: Diretriz do Presidente; Estratégia de Longo Prazo; Planos de Negócios Anuais; Planos Diretores e Planos Corporativos

MISSÃO

"Prover soluções em Defesa e Segurança, fortalecendo as Capacidades Estratégicas e a Soberania Nacional"

VISÃO

"Buscar a sustentabilidade financeira, de forma sólida e estratégica para a Defesa e Segurança Nacional."

VALORES

Confiança
Credibilidade
Segurança
Soberania
Sustentabilidade

PROCESSOS GERENCIAIS

- PLANEJAMENTO E GESTÃO
- GOVERNANÇA
- GESTÃO DA QUALIDADE
- GESTÃO DO CONHECIMENTO
- GESTÃO FINANCEIRA / ORÇAMENTÁRIA

PROCESSOS FINALÍSTICOS

- PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO
- INDUSTRIAL
- COMERCIAL

PROCESSOS DE APOIO

- GESTÃO DE PESSOAS
- ADMINISTRATIVO - FINANCEIROS
- JURÍDICO
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES
- GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
- PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

ENTREGAS

- PRODUTOS / SISTEMAS / SERVIÇOS ESTRATÉGICOS DE DEFESA
- MANUTENÇÃO DA CAPACIDADE ESTRATÉGICA (MOBILIZAÇÃO)
- RH QUALIFICADO
- RELACIONAMENTO CONSTRUTIVO COM CLIENTES
- FORMAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA EFICIENTE
- SISTEMA DE PÓS-VENDA ESTRUTURADO
- INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
- CONHECIMENTO (COMO FAZER)
- PARCERIAS ESTRATÉGICAS (ARRANJOS PRODUTIVOS)
- FOMENTO À BID

RISCOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			RISCOS ESTRATÉGICOS
RESULTADOS	OE 1.1	BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA	• Prejuízo financeiro ou dano aos ativos da Empresa
	OE 1.2	GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)	• Falha nas ações de prevenção ambiental • Descumprimento das obrigações trabalhistas • Atendimento parcial de normas regulamentadoras referentes à segurança do trabalho
	OE 1.3	FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL	• Comprometimento da imagem da Empresa
CLIENTES E MERCADO	OE 2.1	AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS	• Perda de participação no mercado
	OE 2.2	GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO	• Plano de Negócio insatisfatório/ineficaz
	OE 2.3	APRIMORAR O PÓS-VENDA	• Falhas na execução da estratégia de pós-venda
PROCESSOS INTERNOS	OE 3.1	APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO	• Práticas ineficientes de Gestão do Conhecimento
	OE 3.2	APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS	• Obsolescência do parque fabril • Custos industriais elevados
	OE 3.3	AGREGAR PRODUTOS/SERVIÇOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO	• Aperfeiçoamento/desenvolvimento insatisfatório de novos produtos/ serviços estratégicos de defesa
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OE 4.1	FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA	• Processos ineficazes de retenção/desenvolvimento de talentos
	OE 4.2	ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO	• Estrutura física e processual em desconformidade com as normas reguladoras
	OE 4.3	PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS	• Deficiência no mapeamento dos processos relevantes • Deficiência nas ações de mitigação dos riscos críticos

INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL
Empresa Estratégica de Defesa e Segurança desde 1808



IMBEL®

Quartel General do Exército - Bloco H - 3º Andar - SMU - CEP 70.630-901 - Brasília - DF Copyright - 2016. All Rights Reserved.

imbelbr imbel_oficial www.imbel.gov.br