



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

# **Análise de Atendimento das Metas e Resultados na Execução do Plano de Negócios e da Estratégia de Longo Prazo Exercício - 2021**





## INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

### CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL®

REPRESENTANTES	CONSELHEIROS	CPF
Presidente do Conselho de Administração – Comando do Exército	Gen Ex Guido <b>AMIN</b> Naves	***.325.257-**
Diretor-Presidente da IMBEL®	Gen Div R/1 Ricardo Rodrigues <b>CANHACI</b>	***.110.607-**
Ministério da Economia	Leandro <b>GOSTISA</b>	***.911.630-**
Ministério da Economia	<b>NELSON</b> Leitão Paes	***.512.748-**
Ministério da Economia	<b>THIAGO</b> Longo Menezes	***.994.371-**
Ministério da Defesa	Francisco de Assis <b>LEME</b> Franco	***.676.807-**
Ministério da Defesa	Eduardo Cesar <b>PASA</b>	***.035.920-**
Empregados da IMBEL®	<b>FRANSCINE</b> Rodrigues Faria	***.958.606-**

### DIRETORIA EXECUTIVA DA INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL - IMBEL®

CARGO	DIRETORES	CPF
Diretor-Presidente	Gen Div R/1 Ricardo Rodrigues <b>CANHACI</b>	***.110.607-**
Vice-Presidente Executivo	GenDiv R/1 <b>EXPEDITO</b> Alves de Lima	***.051 557-**
Diretor de Inovação	Cel R/1 <b>THIERS</b> Lobo Ribeiro	***.566.118-**
Diretor Administrativo-Financeiro	Cel R/1 Renato Mitrano <b>PERAZZINI</b>	***.130.897-**
Diretor Industrial	Cel R/1 Wagner Machado <b>BRASIL</b>	***.496.727-**
Diretor de Mercado	Cel R/1 Ayrton Pereira <b>RIPPEL</b>	***.173.257-**



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	4
2.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	6
3.	PLANO ESTRATÉGICO	7
4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
5.	ANÁLISE DE DESEMPENHO	10
6.	CONCLUSÃO	12



## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento tem por objetivo demonstrar a análise das metas e resultados da IMBEL<sup>®</sup> para cumprir o disposto na Lei nº 13.303/16 (artigo 23, §2º):

*"§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver. "*

O Planejamento Estratégico da IMBEL<sup>®</sup> 2017-2026 foi concebido para execução em duas fases no sentido de direcionar suas ações para obter e manter a viabilidade financeira. A primeira fase foi destinada à preparação para a transformação da Empresa, essa fase ocorreu de 2017 a 2021. A segunda fase destinada à transformação propriamente dita da empresa na situação de empresa pública não dependente dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, prevista para ocorrer de 2022 a 2026.

Os indicadores de nível estratégico da IMBEL<sup>®</sup> têm seus dados retirados do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) disponível *on-line* no Sistema Totvs-Datasul e são coletados pelas Diretorias e analisados pela Assessoria de Planejamento e Gestão. São eles:

- Receita Operacional Líquida (ROL);
- Relação Custos dos Produtos Vendidos/ROL (C);
- Relação Despesas/ROL (D);
- Relação ROL/Gastos (Ef); e
- Relação Lucro ou Prejuízo/Orçamento Executado (Eo).



# INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

INDICADOR CORPORATIVO	FÓRMULA (t = período medido)	META	RESPONSÁVEL		COLETA	ANÁLISE DO RESULTADO	SENTIDO
			Monitora	Controla			
<b>1. Receita Operacional Líquida (ROL)</b>	$\text{ROL} = \frac{\text{ROL}_t - \text{ROL}_{t-1}}{\text{ROL}_{t-1}} \times 100$	Aumentar 5%a.a.	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E APG	DRMER	Mensal	Trimestral	↑
<b>2. Relação Custo dos Produtos Vendidos/ROL (C)</b>	$C = \frac{C_t - C_{t-1}}{C_{t-1}} \times 100$	Reduzir 5%a.a.		DRIND			↓
<b>3. Relação Despesas/ROL (D)</b>	$D = \frac{D_t - D_{t-1}}{D_{t-1}} \times 100$	Reduzir 2% a.a.		DRADM			↓
<b>4. Eficiência Operacional (Ef)</b> [ROL/Gastos]	$\text{Ef} = \frac{\text{Ef}_t - \text{Ef}_{t-1}}{\text{Ef}_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10%a.a.		DRADM			↑
<b>5. Eficiência Orçamentária (Eo)</b> [Lucro/Orçamento]	$\text{Eo} = \frac{\text{Eo}_t - \text{Eo}_{t-1}}{\text{Eo}_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10%a.a.		DRADM			↑

## INDICADORES E METAS CORPORATIVOS



## **2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS**

### **2.1 Missão**

*"Fornecer soluções de defesa e segurança com elevado conteúdo tecnológico, mantendo-se apta a atender à mobilização industrial e a fomentar a indústria nacional de defesa. "*

### **2.2 Visão**

*"Ser reconhecida no mercado nacional e internacional como uma empresa de excelência no desenvolvimento, fabricação e fornecimento de soluções de defesa e segurança. "*

### **2.3 Valores**

- *Comprometimento*
- *Criatividade*
- *Eficiência*
- *Foco no cliente*
- *Integridade*
- *Segurança*
- *Sustentabilidade*
- *Valorização das pessoas*



### 3. PLANO ESTRATÉGICO

A IMBEL<sup>®</sup> faz a análise dos ambientes externo e interno considerando fatores que possam afetar a estratégia e os negócios que possam influenciar diretamente nos resultados, assim como, realiza a gestão do desempenho baseado nas metodologias, dos princípios e medições do Balance Scorecard (BSC)<sup>1</sup> mesclados com fundamentos da Gestão da Qualidade Total (TQM)<sup>2</sup>, empregando técnicas relacionadas ao Ciclo (PDCA)<sup>3</sup>.

Para o ano de 2021, a IMBEL<sup>®</sup> integrou processos fundamentais por meio do seu planejamento estratégico, gestão de indicadores corporativos, gestão de processos, gestão de projetos e gestão de riscos. A Empresa realizou o desdobramento dos objetivos estratégicos por meio das ações estratégicas definidas para cada setor, definidas nos planos de ação corporativo (Presidência), setorial (Diretorias) e operacional (Unidades de Produção e de Administração). Ao longo da execução do planejamento estratégico, desde a primeira fase, algumas ações foram encerradas, interrompidas, modificadas ou canceladas, como resultado das revisões da estratégia, realizadas a cada período.

A IMBEL<sup>®</sup>, ao elaborar seu Plano de Negócios, partindo da descrição da Empresa e de uma acurada análise da conjuntura e do mercado de Defesa e Segurança, procurou apresentar aos entes institucionais anuentes a estratégia empresarial demonstrando os possíveis cenários de permanência na situação de dependência dos orçamentos fiscal e da seguridade social e de passagem à não dependência. O Plano de Negócios procurou apresentar informações relevantes e análises quantitativas e qualitativas para os três anos seguintes, denominados: ano A, ano A+1 e ano A+2.

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>2</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 9ªed. Nova Lima: Ed. Falconi, 2014.

<sup>3</sup> PDCA: acrônimo formado pelas iniciais, em inglês, das palavras "P-planejar", "D-executar", "C-verificar" e "A-agir", representando o ciclo de Deming ou ciclo de Shewart.



#### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos foram agrupados em dimensões para serem melhor compreendidos no contexto.

A dimensão "institucional" de nível mais elevado e cujos objetivos estão sob responsabilidade da Diretoria Executiva, decorrem de que objetivos de outras dimensões sejam previamente conquistados. A dimensão é integrada pelos seguintes objetivos:

- OE 1.1 - *Alcançar sustentabilidade financeira.*
- OE 1.2 - *Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa.*

A dimensão "clientes" é voltada para o ambiente externo da IMBEL<sup>®</sup> e é constituída por objetivos a serem alcançados pelos Diretores, em suas áreas de atuação:

- OE 2.1 - *Entregar produtos e soluções em conformidade contratual.*
- OE 2.2 - *Alcançar participação relevante e sustentável de mercado.*
- OE 2.3 - *Alcançar excelência no processo de transferência de tecnologia.*

A dimensão "processos internos" volta-se para o ambiente interno da IMBEL<sup>®</sup>, sendo constituída de objetivos a serem também alcançados pelas Diretorias, em suas áreas de atuação:

- OE 3.1 - *Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade.*
- OE 3.2 - *Alcançar excelência no relacionamento com clientes.*
- OE 3.3 - *Alcançar excelência nos processos de desenvolvimento de soluções inovadoras.*

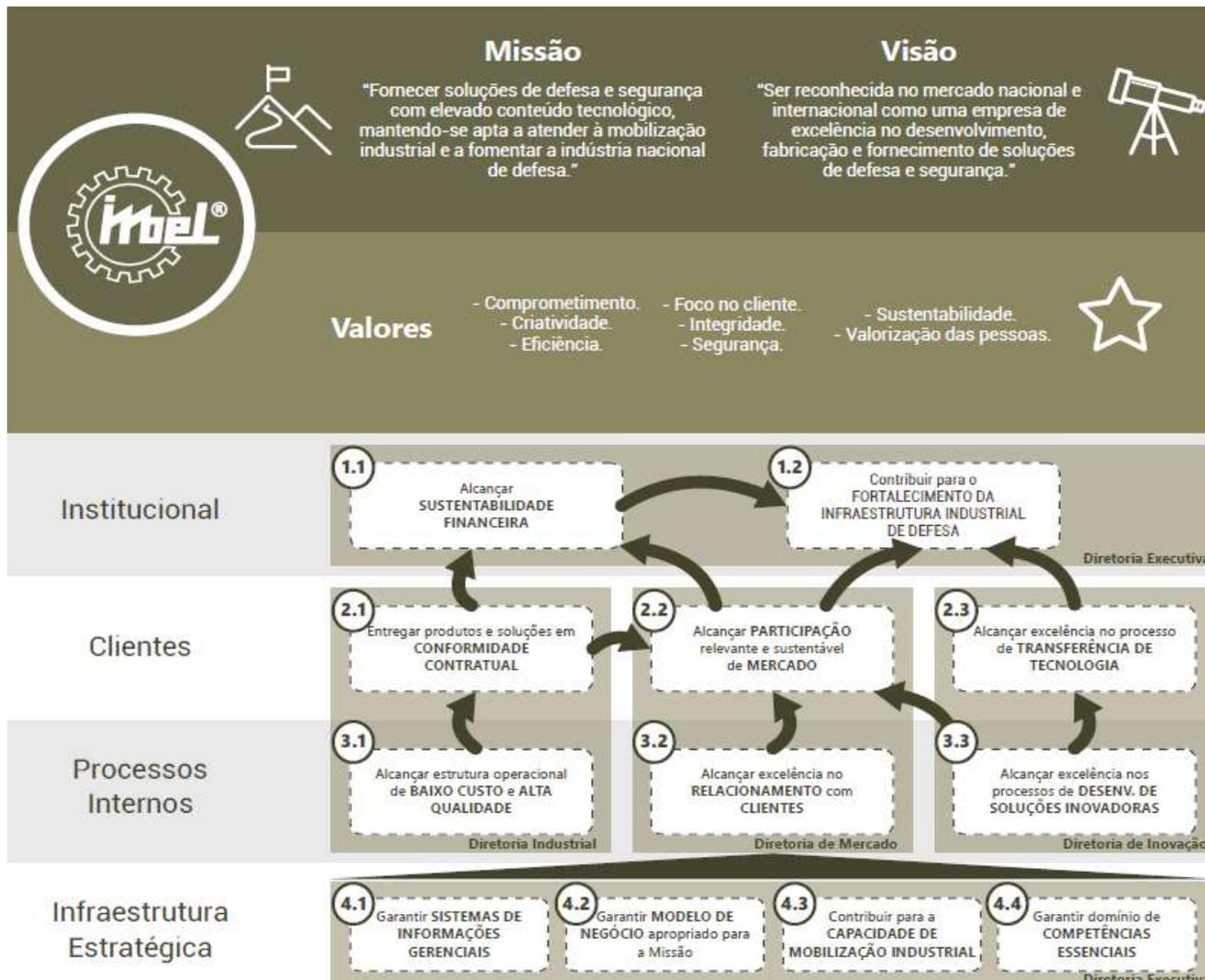
A dimensão "infraestrutura estratégica" é a base que dá suporte estrutural a todas as atividades da IMBEL<sup>®</sup> e cujos objetivos estão sob responsabilidade do Vice-Presidente Executivo e do Diretor Administrativo-Financeiro:

- OE 4.1 - *Garantir sistemas de informações gerenciais.*
- OE 4.2 - *Garantir modelo de negócio apropriado para a Missão.*
- OE 4.3 - *Contribuir para a capacidade de mobilização industrial.*
- OE 4.4 - *Garantir domínio de competências essenciais.*



# INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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



MAPA ESTRATÉGICO



## 5. ANÁLISE DO DESEMPENHO

Nos termos do §2º do artigo da Lei nº 13.303/2016, o Conselho de Administração realiza a análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo. Registra-se que a IMBEL®, em dezembro de 2021, revisou seu Planejamento Estratégico (Estratégia de Longo Prazo) e seu Plano de Negócios para o exercício de 2022, com o propósito de aumentar a eficiência, aperfeiçoando a governança e fortalecendo o alinhamento à estratégia, e que, portanto, esta análise refere-se ao planejado em 2020.

O alinhamento da Empresa com os marcos regulatórios vigentes revela em seu planejamento, por meio de demonstrações contábeis e resultados financeiros, a necessidade de se buscar junto às áreas política e econômica soluções que reorganize a sua natureza orçamentária. A mudança no status de dependência do orçamento da União, ainda em estudo pela Empresa, tem o potencial de conferir à IMBEL® agilidade e flexibilidade financeira e comercial, na busca de atendimento aos seus objetivos estratégicos traçados.

Os indicadores definidos foram integralmente atingidos, superando as metas estabelecidas para 2021. O resultado líquido da IMBEL®, no exercício de 2021, foi melhor e registrou o montante de R\$ 17.525 milhões, com crescimento de 165,6%, comparado ao resultado do exercício de 2020, conforme consta do quadro a seguir:

		DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2021 E 2020	
(valores expressos em milhares de reais)			
	NOTA	2021	2020
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	25	<b>74.787</b>	<b>63.114</b>
(-) Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços	26	(49.793)	(45.822)
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>		<b>24.994</b>	<b>17.292</b>
Manutenção da Capacidade Estratégica	27	(38.851)	(41.221)
Despesas Administrativas	28	(75.949)	(72.671)
Despesas Comerciais	29	(2.130)	(3.020)
Despesas Tributárias	30	(3.704)	(3.902)
Despesas Diversas	31	(25.865)	(35.419)
Receitas Diversas	32	17.811	12.712
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>(103.694)</b>	<b>(126.229)</b>
Despesas Financeiras	33	(327)	(476)
Receitas Financeiras	34	10.176	11.360
Outras Despesas	35	(116)	(301)
Outras Receitas	36	3.638	3.538
Receita Orçamentária	37	110.559	85.403
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL</b>		<b>20.236</b>	<b>(26.705)</b>
Imposto de Renda e Contribuição Social	38	(2.711)	-
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>		<b>17.525</b>	<b>(26.705)</b>

As notas explicativas são partes integrantes das demonstrações contábeis.

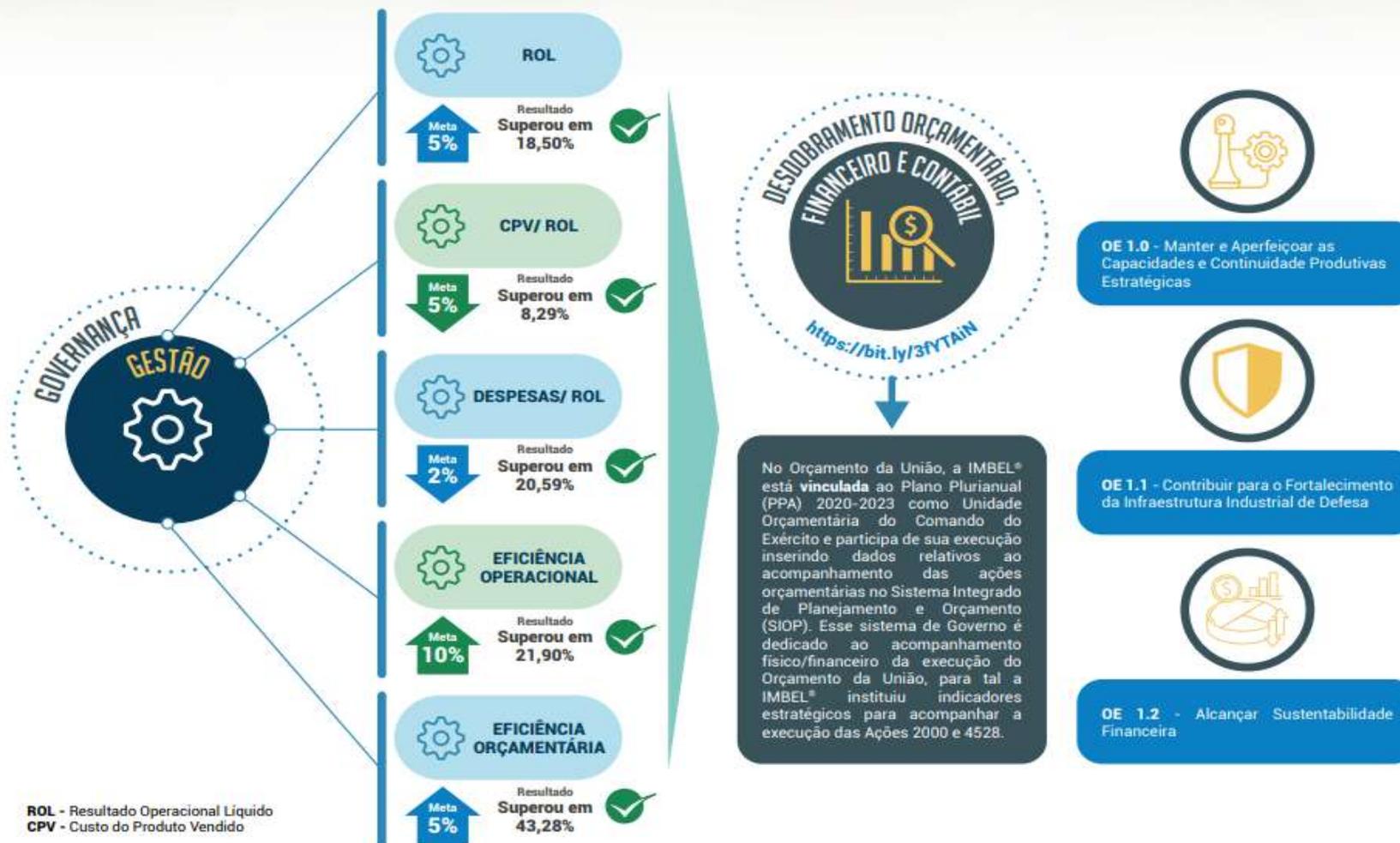
Fonte: Pg 25 -Relatório Adm, publicado em Fev 2021, da DRADM



## INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

“Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército”

Mesmo com os desafios enfrentados em 2020 e 2021, particularmente a significativa redução de recursos orçamentários e os efeitos da pandemia da covid-19 nas rotinas empresariais, a IMBEL® perseguiu as metas estabelecidas para o exercício e conseguiu os resultados positivos conforme apontados abaixo:



Fonte: SIMBEL / APG



## 6. CONCLUSÃO

Este Conselho de Administração considera que, mesmo com os efeitos da Pandemia do covid-19, que geraram ambientes de fortes restrições orçamentárias e logísticas, a Empresa buscou manter todas as suas linhas de produção ativas, a despeito do afastamento de grande parte de empregados do grupo de risco e que todas as ações planejadas foram realizadas durante o ano de 2021 com o atingimento das metas em sua totalidade, conforme demonstra o Relatório de Administração de 2021 e conforme consta abaixo:

Comparando-se os resultados de 2021 com os do ano de 2020:

- ROL superou o ano anterior em 18,50% (a meta era 5%);
- Relação do CPV/ROL superou o ano anterior em 8,29% (a meta era 5%);
- Relação Despesas/ROL superou o ano anterior 20,59% (a meta era 2%);
- Eficiência Operacional superou o ano anterior em 21,90% (a meta era 10%); e
- Eficiência Orçamentária superou o ano anterior em 43,28% (a meta era 5%).

Fonte: SIMBEL/APG

Ainda em 2021, destaca-se que a IMBEL<sup>®</sup> conquistou o título de primeiro lugar dentre todas as empresas estatais no “*Melhores Práticas de Governança*”, analisado e publicado pelo Tribunal de Contas da União – TCU, demonstrando a sua capacidade de Gestão e Governança. Conquistou, também, o terceiro lugar no “*Ranking de Desempenho de 2021 das Melhores Práticas no Governo em Contabilidade e Custos*” analisado e publicado pela Secretaria Especial de Fazenda (Ministério da Economia), que trata das boas práticas desenvolvidas nos requisitos de contabilidade e custos.

Portanto, conclui-se que os resultados projetados pela Empresa foram alcançados, confirmando o comprometimento de todos os setores da Empresa, apesar dos efeitos impactantes da pandemia na Indústria Nacional.

Este texto não substitui o original. Caso necessite do mesmo assinado, solicitamos contato pelo e-mail [institucional@imbel.gov.br](mailto:institucional@imbel.gov.br)