



# OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Exercício 2022

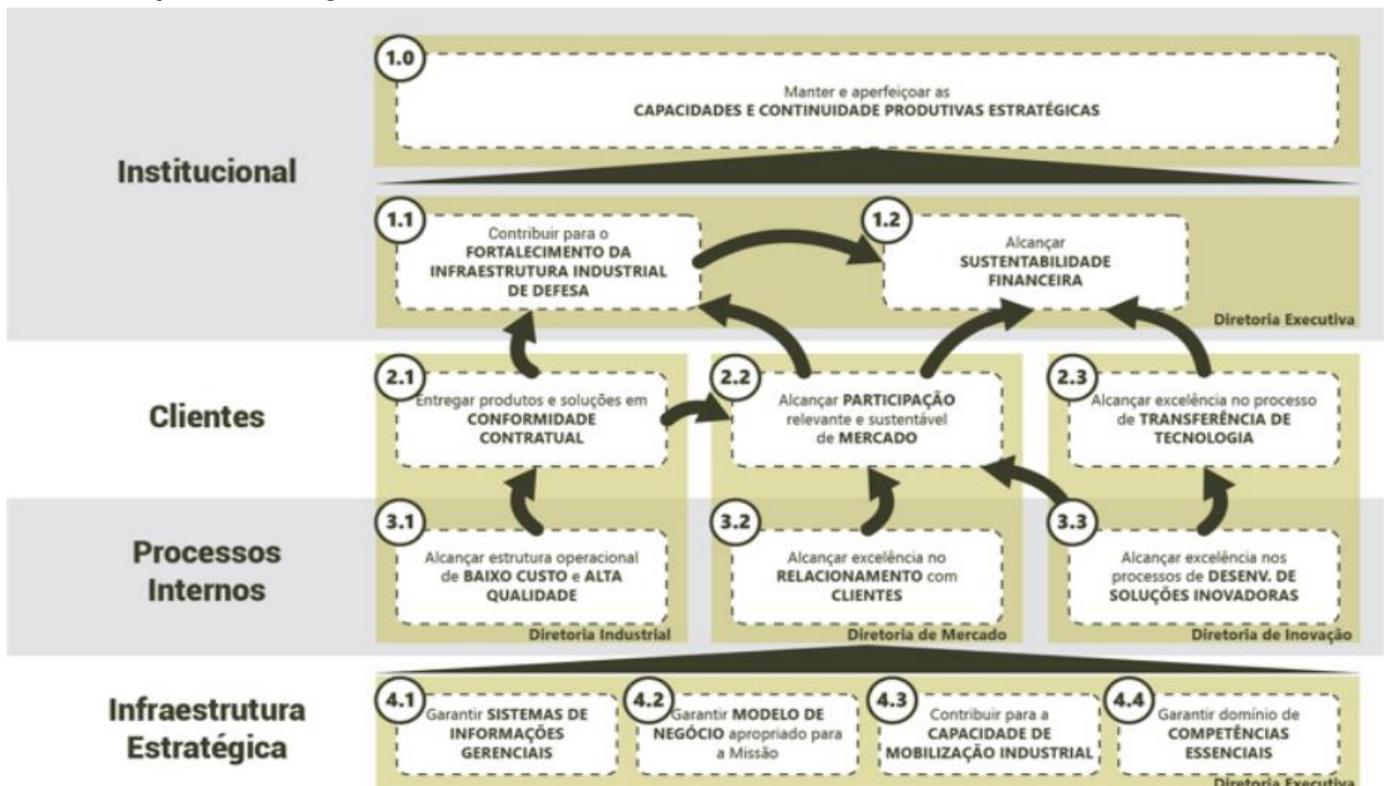
Brasília, 01 de abril de 2022

O Plano Estratégico da IMBEL® para o período 2017-2026 (PEI 17-26), contribuiu 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.

O Planejamento Estratégicos IMBEL 2017-2026 estabelece os objetivos que norteiam a sustentabilidade financeira da Empresa e contribui para o fortalecimento da Base Industrial de Defesa.

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





## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Os objetivos estratégicos (OE) foram agrupados em dimensões para serem melhor compreendidos no contexto. Entre parêntesis, ao lado de cada OE é indicado o responsável pela obtenção do objetivo.

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 1.0 – Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas (DIRETORIA EXECUTIVA)
- OE 1.1 – Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa. (DIRETORIA EXECUTIVA)
- OE 1.2 – Alcançar sustentabilidade financeira (DIRETORIA EXECUTIVA)

A dimensão “clientes” é voltada para o ambiente externo da IMBEL e é constituída de objetivos a serem também alcançados pelos Diretores, em suas áreas de atuação:

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

A dimensão “processos internos” volta-se para o ambiente interno da IMBEL, 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. (DRIND)
- OE 3.2 – Alcançar excelência no relacionamento com clientes. (DRMER)
- OE 3.2 – Alcançar excelência nos processos de desenvolvimento de soluções inovadoras. (DRIND)

A dimensão “infraestrutura estratégica” é a base que dá suporte estrutural a todas as atividades da IMBEL e cujos objetivos estão sob responsabilidade do Vice-Presidente Executivo e do Diretor Administrativo-Financeiro:

- OE 4.1 – Garantir sistemas de informações gerenciais. (VPRESI)
- OE 4.2 – Garantir modelo de negócio apropriado para a Missão (VPRESI)
- OE 4.3 – Contribuir para a capacidade de mobilização industrial da defesa (VPRESI)
- OE 4.4 – Garantir domínio de competências essenciais – o maior ativo da IMBEL são os seus integrantes. (DRADM)

## **Descrição dos objetivos estratégicos**

### **OE 1.0 Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas**

Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas visando o provimento tempestivo de soluções de defesa e segurança, com elevado conteúdo tecnológico, imprescindíveis para atender as demandas logísticas das Forças Armadas, à mobilização industrial e o fomento à Indústria Nacional de Defesa, tendo como fulcro os imperativos da Segurança e Soberania Nacional.



### **OE 1.1 Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa**

A IMBEL® deve ter papel relevante nas áreas de inovação, planejamento e articulação da Base Industrial de Defesa (BID). Contribuir para a construção e gestão dessa infraestrutura é uma função de importância estratégica para o País e é um desafio para a IMBEL®.

### **OE 1.2 Alcançar sustentabilidade financeira**

Esse objetivo é extremamente desafiador em função da dificuldade atual de reversão dos seus recorrentes resultados financeiros negativos, os quais levaram a Empresa à atual condição de dependência, em 2008. A diversificação da base de clientes, a inserção no mercado global e a busca por eficiência são ações fundamentais para a concretização deste objetivo estratégico.

### **OE 2.1 Entregar produtos e serviços em conformidade contratual**

A IMBEL® deve buscar melhorar os seus processos de relacionamento com o cliente, agregando dimensões típicas de empresas modernas. Um primeiro passo importante é conseguir atender às exigências contratuais estabelecidas. A Empresa deve garantir a entrega de produtos com a qualidade, preço e prazos desejados, sempre buscando superar as expectativas dos clientes.

### **OE 2.2 Alcançar participação relevante e sustentável de mercado**

A IMBEL® deve buscar elevar a sua participação no mercado, através do aumento das vendas de produtos do portfólio atual e do desenvolvimento de novos produtos que consigam alavancar as receitas da Empresa.

### **OE 2.3 Alcançar excelência no processo de transferência de tecnologias**

Em função do novo Modelo de Negócio proposto para a IMBEL®, segundo o qual a Empresa é organizada em três pilares de atuação dos processos finalísticos (Industrial, Mercado e Inovação), uma das competências a serem desenvolvidas é a capacidade de gerenciar adequadamente a transferência de tecnologias. Essas tecnologias, que são traduzidas em produtos e em seus respectivos processos produtivos, poderão ser transferidas tanto para as Unidades de Produção quanto para as instalações de parceiros de negócios futuros.

### **OE 3.1 Alcançar estrutura operacional de baixo custo e alta qualidade**

Para aumentar o seu nível de competitividade, a IMBEL® deve desenvolver a sua estrutura operacional com o objetivo de produzir produtos de defesa e segurança com baixo custo, mantendo o alto nível de qualidade, traduzido na melhoria da eficiência operacional.

### **OE 3.2 Alcançar excelência no relacionamento com clientes**

Pelas suas características, a IMBEL® possui foco no atendimento das demandas de seu principal cliente que é o Exército Brasileiro. No entanto, para fazer frente aos concorrentes, a IMBEL® deverá desenvolver processos internos de tal forma a atender os requisitos cada vez mais elevados do mercado de defesa e segurança.



### **OE 3.3 Alcançar excelência nos processos de desenvolvimento de soluções inovadoras**

Um dos produtos do processo de desenvolvimento tecnológico é a concepção de novos produtos. Esses produtos poderão ser desenvolvidos sob demanda específica de clientes (exemplo: encomendas, parcerias estratégicas e parcerias tecnológicas) ou a partir da identificação de uma oportunidade detectada pela Empresa para fornecimento de novos produtos nos mercados nacional e internacional.

### **OE 4.1 Garantir sistemas de informações gerenciais**

Visando melhorar o processo decisório da Empresa e suportar todos os processos internos que atendam aos objetivos estratégicos, a IMBEL® deve buscar garantir a devida confiabilidade e acessibilidade das informações necessárias. O processo decisório, de maneira geral, pode ser aprimorado e abreviado a partir da disponibilidade de sistemas de informações gerenciais que consigam fornecer informações de forma oportuna e confiável.

### **OE 4.2 Garantir modelo de negócio apropriado para a Missão**

A Alta Administração da Empresa deve atuar com persistência, junto a atores institucionais de interesse (Comando do Exército, Ministério da Defesa e órgãos de governo), a fim de que a transformação da IMBEL® possa ser realizada de forma eficiente e efetiva. Essa atuação tem também como objetivo garantir a viabilidade da transição do atual modelo industrial puro para o modelo industrial e gerencial (modelo baseado no “unbundling”), que se pretende concluído até 2026.

### **OE 4.3 Contribuir para a capacidade de mobilização industrial da defesa**

A IMBEL® tem papel estratégico no contexto da Defesa Nacional, em função de sua capacidade de atender demandas de mobilização. Dessa forma, a Empresa deve conhecer o dimensionamento, garantir a manutenção e aprimorar a gestão de sua capacidade estratégica de produção, a fim de estar sempre pronta para ser utilizada pelas Forças Armadas em situações de conflito ou guerra.

### **OE 4.4 Garantir domínio de competências essenciais**

Para manter e aprimorar esta função essencial para a organização, sugere-se que haja esforço gerencial direcionado para a capacitação contínua dos integrantes e reconhecimento dos talentos da Empresa, aperfeiçoamento dos processos de gestão de recursos humanos (o que inclui processos de recrutamento, seleção, treinamento e demissão) e adoção de sistema de medição de desempenho e reconhecimento de mérito, a fim de manter competências e habilidades essenciais na Empresa.



## 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.

Para estabelecimento das metas anuais e considerando que a IMBEL deve privilegiar, nesse momento, o crescimento da receita operacional e, também, reduzir gastos (custos e despesas), em coerência com o OE 1.1 Alcançar sustentabilidade financeira, toma-se por base a DRE do ano anterior corrigida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) para receitas e para gastos (custos e despesas).

Indicador Corporativo (Responsável)	Fórmula (t = período medido)	Resultados Estimados		Metas 2021 → 2022	Análise do Resultado	Sentido Desejável
		2021	2022*			
<b>1. Receita Operacional Líquida (ROL)</b> (DRMER)	$ROL = \frac{ROL_t - ROL_{t-1}}{ROL_{t-1}} \times 100$	R\$ 75,86Mi	R\$ 95,63Mi	Aumentar 26%	Mensal	↑
<b>2. Relação Custo dos Produtos Vendidos/ROL (C)</b> (DRIND)	$C = \frac{C_t - C_{t-1}}{C_{t-1}} \times 100$	100,82%	97,06%	Reduzir 4%		↓
<b>3. Relação Despesas/ROL (D)</b> (DRADM)	$D = \frac{D_t - D_{t-1}}{D_{t-1}} \times 100$	155,31%	113,98%	Reduzir 27%		↓
<b>4. Eficiência Operacional (Ef)</b> [ROL/Gastos] (DRADM)	$Ef = \frac{Ef_t - Ef_{t-1}}{Ef_{t-1}} \times 100$	7,23%	8,38%	Aumentar 16%	Trimestral	↑
<b>5. Eficiência Orçamentária (Eo)</b> [Lucro/Orçamento] (DRADM)	$Eo = \frac{Eo_t - Eo_{t-1}}{Eo_{t-1}} \times 100$	39,04%	47,39%	Aumentar 21%	Trimestral	↑

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.