



OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Exercício 2021

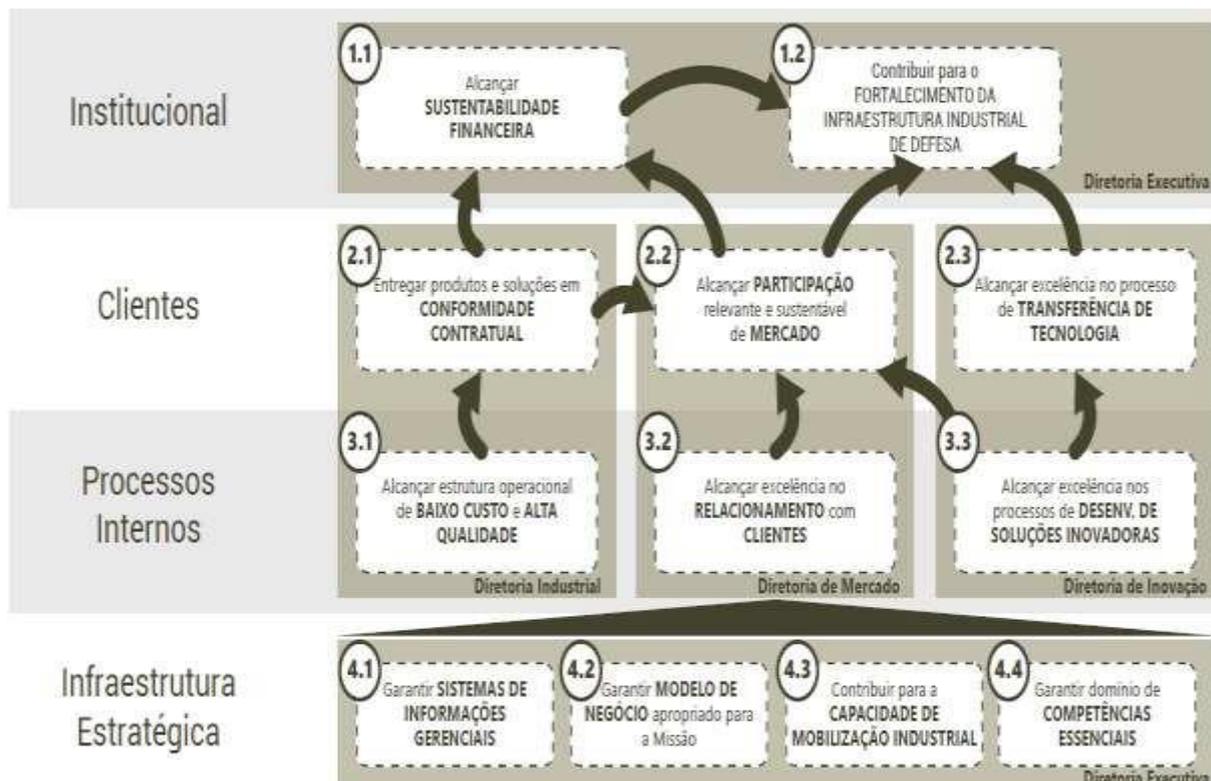
Brasília, 30 de dezembro de 2021

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 (ativada em 2019).

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 1.1 – Alcançar sustentabilidade financeira (DIRETORIA EXECUTIVA)
- OE 1.2 – Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa. (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 3.3 – 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 (VPRESI)
- OE 4.4 – Garantir domínio de competências essenciais. (DRADM)

Descrição dos objetivos estratégicos

OE 1.1 Alcançar sustentabilidade financeira

O objetivo final de qualquer organização é maximizar o retorno dos investimentos realizados no empreendimento. A sustentabilidade financeira de longo prazo pode ser considerada um objetivo estratégico, independente do ramo de atuação da organização. 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 1.2 Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa

De acordo com o seu Estatuto Social, a IMBEL deve ter papel relevante nas áreas de inovação, planejamento e articulação da Base Industrial de Defesa (BID). A empresa deve gerar ações e criar oportunidades de apoio técnico, alinhadas às orientações definidas pelo Exército Brasileiro e pelo Ministério da Defesa.

OE 2.1 Entregar produtos e serviços em conformidade contratual

A IMBEL é reconhecida no mercado por fornecer produtos com qualidade e robustez, o que confere a ela um nível de confiabilidade que poucas empresas podem se orgulhar de ter. Por outro lado, a Empresa ainda precisa evoluir em outros aspectos relacionados ao serviço ao cliente, de tal forma a se tornar uma empresa confiável do ponto de vista dos seus serviços, do pré-venda ao pós-venda.

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

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 finais do processo de desenvolvimento tecnológico é 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.

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.

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.

OE 4.4 Garantir domínio de competências essenciais

O maior ativo da IMBEL são os seus integrantes, que detêm conhecimento e desenvolvem competências fundamentais para o bom desempenho da Empresa. Fruto dessa capacitação técnica, muitos dos produtos fornecidos pela IMBEL são nacional e internacionalmente reconhecidos pela qualidade e robustez.

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	FÓRMULA (t = período medido)	META	RESPONSÁVEL		COLETA	ANÁLISE DO RESULTADO	SEN-TIDO
			Monitora	Controla			
1. Receita Operacional Líquida (ROL)	$ROL = \frac{ROL_t - ROL_{t-1}}{ROL_{t-1}} \times 100$	Aumentar 5%a.a.	APG	DRMER	Mensal	Trimes-tral	↑
2. Relação Custo dos Produtos Vendidos/ROL (C)	$C = \frac{C_t - C_{t-1}}{C_{t-1}} \times 100$	Reduzir 5%a.a.		DRIND			↓
3. Relação Despesas/ROL (D)	$D = \frac{D_t - D_{t-1}}{D_{t-1}} \times 100$	Reduzir 2% a.a.		DRADM			↓
4. Eficiência Operacional (Ef) [ROL/Gastos]	$Ef = \frac{Ef_t - Ef_{t-1}}{Ef_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10%a.a.		DRADM			↑
5. Eficiência Orçamentária (Eo) [Lucro/Orçamento]	$Eo = \frac{Eo_t - Eo_{t-1}}{Eo_{t-1}} \times 100$	Aumentar 10%a.a.		DRADM			↑

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.