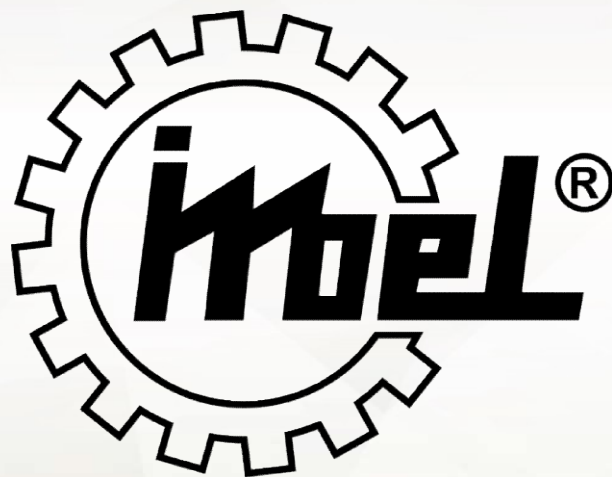




INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

*"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 - 2022**





## 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>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	Gen Bda R/1 João <b>DENISON</b> Maia Correia	***.509.727-**
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

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



## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento tem por objetivo demonstrar a análise das metas e resultados da IMBEL® 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® 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 2022. 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® 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
- Eficiência Orçamentária (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 2022	RESPONSÁVEL		COLETA	ANÁLISE DO RESULTADO	SENTIDO
			Monitora	Controla			
<b>1. Receita Operacional Líquida (ROL)</b>	$\frac{ROL_t - ROL_{t-1}}{ROL_{t-1}} \times 100$	Aumentar 26%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 4%a.a.		DRIND			↓
<b>3. Relação Despesas/ROL (D)</b>	$D = \frac{D_t - D_{t-1}}{D_{t-1}} \times 100$	Reduzir 27% a.a.		DRADM			↓
<b>4. Eficiência Operacional (Ef)</b> [ROL/Gastos]	$Ef = \frac{Ef_t - Ef_{t-1}}{Ef_{t-1}} \times 100$	Aumentar 16%a.a.		DRADM			↑
<b>5. Eficiência Orçamentária (Eo)</b> [Lucro/Orçamento]	$Eo = \frac{Eo_t - Eo_{t-1}}{Eo_{t-1}} \times 100$	Aumentar 21%a.a.		DRADM			↑



## **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® 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 Balanced 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 2022, a IMBEL® 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®, 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 a 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® 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®, 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® 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.*

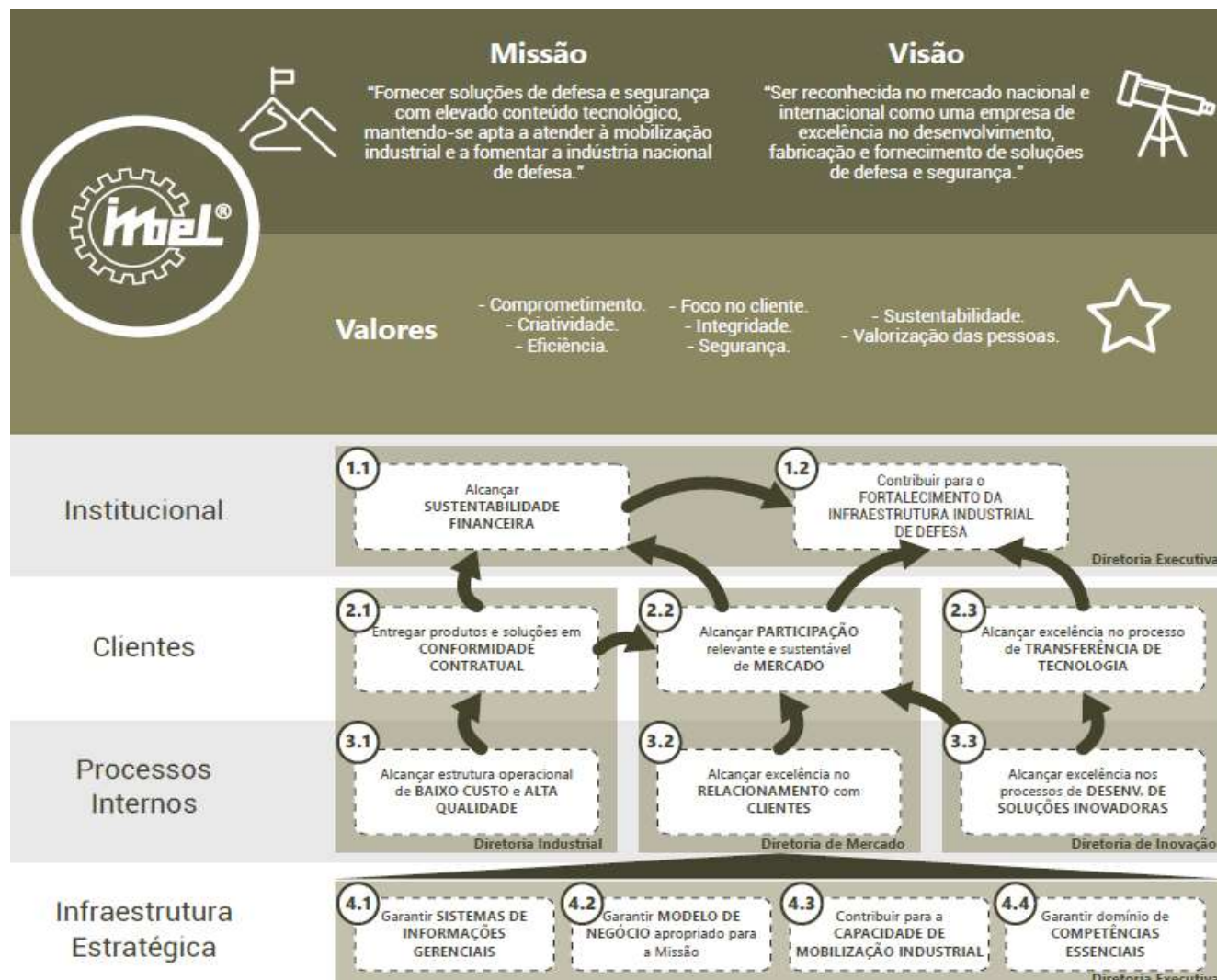




## INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

- OE 4.3 - Contribuir para a capacidade de mobilização industrial.
- OE 4.4 - Garantir domínio de competências essenciais.





## **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 2022, alterou seu Planejamento Estratégico (Estratégia de Longo Prazo) e seu Plano de Negócios para o exercício de 2023, com o propósito de introduzir as mudanças percebidas através da análise situacional do ambiente interno e externo, resultando em atualizações nos cenários de curto, médio e longo prazo.

O ano de 2022 foi desafiador, com iniciativas associadas à estratégia de crescimento da Empresa: atendimento prioritário ao Exército Brasileiro, prospecção de novos clientes, fortalecimento da imagem da IMBEL®, execução completa do Plano de Investimento e atendimento das obrigações trabalhistas e ambientais.

A Empresa está contínua para melhoria dos processos, confirmando o comprometimento de todos os seus setores, em busca do atendimento das metas em sua totalidade acompanha constantemente a redução de despesas, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico, apresentando em 2022 um lucro de R\$ 10.423.000,00, indicando a evolução e mantém a tendência de melhora dos resultados no médio prazo.

Registrado o montante de R\$ 10,42 milhões, no exercício de 2022, concluiu-se que o indicador que mede o ROL alcançou 11,51% da meta estabelecida.



## INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Institucional

- 1.0 Manter e aperfeiçoar as capacidades e continuidade produtivas estratégicas
- 1.1 Contribuir para o fortalecimento da infraestrutura industrial de defesa
- 1.2 Alcançar sustentabilidade financeira



Clientes

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



Processos Internos

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



Infraestrutura Estratégica

- 4.1 Garantir sistemas de informações gerenciais
- 4.2 Garantir modelo de negócio apropriado para a missão
- 4.3 Contribuir para a capacidade de mobilização industrial da Defesa
- 4.4 Garantir domínio de competências essenciais

### Resultados de 2022

<b>ROL</b>	<b>11,51%</b>
<b>Relação do CPV/ROL</b>	<b>6,58%</b>
<b>Relação Despesas / ROL</b>	<b>23,68%</b>
<b>Eficiência Operacional</b>	<b>-16,26%</b>
<b>Eficiência Orçamentária</b>	<b>-46,20%</b>



## **6. CONCLUSÃO**

Este Conselho de Administração considera que, a Empresa buscou manter todas as suas linhas de produção ativadas, mas metas muito audaciosas comprometeram o atendimento dos resultados com eficiência e eficácia ainda que a Empresa tenha se esforçado e desempenhado para tal, conforme demonstra o Relatório Integrado 2022 e consta abaixo:

Resultados de 2022:

- Receita Operacional Líquida (ROL) = 11,51%
- Relação Custos dos Produtos Vendidos/ROL (C) = 6,58%
- Relação Despesas/ROL (D) = 23,68%
- Relação ROL/Gastos (Ef) = -16,26%
- Eficiência Orçamentária (Eo) = -46,20%

Ainda em 2022, verifica-se que a IMBEL® foi destaque no “*Prêmio Rede Governança Brasil 2022*”, grupo colaborativo e qualificado tecnicamente, composto por servidores públicos, professores e especialistas, reuniu evidências fornecidas pelas instituições e empresas selecionadas, e em auditorias do TCU, da Controladoria Geral da União (CGU), dentre outros. Na edição 2022, a premiação RGB foi dividida em oito categorias: Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional; Administração Indireta, Estatais e Sociedade de Economia Mista; RGB ESG em Governança – Gestão de Pessoas; RGB ESG Mentorias para Prefeituras; RGB Melhor Produto; Certificado Destaque Mulheres RGB; Menção Honrosa RGB e Ordem do Mérito RGB.



## INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

A IMBEL® sagrou-se vencedora na categoria Administração Indireta, Estatais e Sociedade de Economia Mista, sendo premiada, ainda, de forma inédita, pelo destaque alcançado na dimensão de gestão de pessoas. A IMBEL® repete os bons resultados alcançados na premiação RGB em 2021 e recebe esse reconhecimento com orgulho, marcando de forma indelével uma trajetória que acompanhou a evolução da governança da Empresa nos últimos anos.

Portanto, conclui-se que os resultados projetados pela Empresa foram alcançados, confirmando o comprometimento de todos os setores da Empresa, embora o não atendimento das metas em sua totalidade.