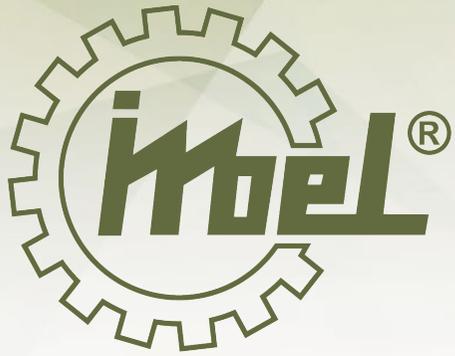


INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL  
"Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército"



# OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

## Exercício 2023





## **OBJETIVOS, METAS E INDICADORES - Exercício 2023**

Brasília, 01 de fevereiro de 2023

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, emanadas em outubro de 2022. O horizonte temporal agora estabelecido é de cinco anos, de 2023 até 2027.

O Plano Estratégico da IMBEL® para o período 2023-2027, 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.

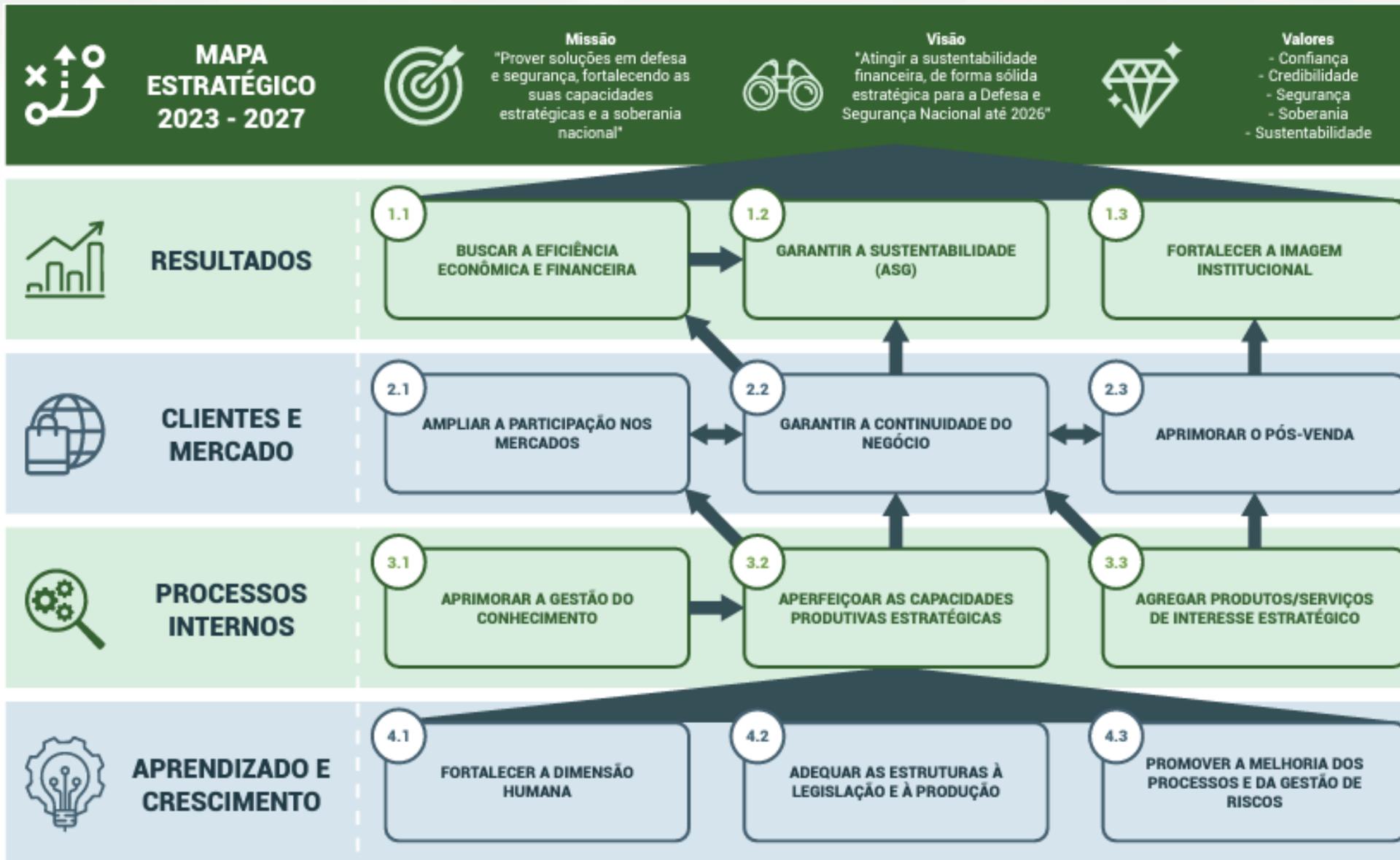
O Mapa Estratégico da empresa apresenta a inter-relação e a dimensão à qual pertence cada objetivo estratégico.





# INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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





## 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 "Resultados" 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 – Buscar a Eficiência Econômica e Financeira
- OE 1.2 – Garantir a Sustentabilidade (ASG)
- OE 1.3 – Fortalecer a Imagem Institucional

A dimensão "Clientes e Mercados" 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 – Ampliar a Participação nos Mercados
- OE 2.2 – Garantir a Continuidade do Negócio
- OE 2.3 – Aprimorar o Pós-Venda

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 – Aprimorar a Gestão do Conhecimento
- OE 3.2 – Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas
- OE 3.2 – Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico





A dimensão "Aprendizado e Crescimento" 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 – Fortalecer a Dimensão Humana
- OE 4.2 – Adequar as Estruturas à Legislação e à Produção
- OE 4.3 – Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos

## **DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OE 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.

### **OE 1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)**

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.

### **OE 1.3 FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL**

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

### **OE 2.1 AMPLIAR 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.

### **OE 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.





### **OE 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.

### **OE 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.

### **OE 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.

### **OE 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.

### **OE 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.

### **OE 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.

### **OE 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.



## **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.

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.





## METAS E INDICADORES

BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA							Desempenho desejado
Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Resultado	Meta	
					2022	2023	
Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	DRADM	$(\text{Receitas} / \text{Despesas}) * 100$	Trimestral	Indicador voltado para buscar a eficiência financeira e tornar a empresa superavitária na relação receita / despesa. Mede a capacidade de uma entidade se auto prover com todos os recursos financeiros, custeando todos os gastos desembolsáveis. Nele utilizamos as recebíveis operacionais e não operacionais para sustentar a exploração econômica.	49%	70%	↑
Índice de Eficiência Operacional	DRADM	$((\text{Receita Operacional Líquida} - \text{Gastos}) / \text{Gastos}) * 100$	Trimestral	Consiste em melhorar o desempenho com o uso de técnicas de gestão. É uma métrica que visa avaliar quão bem uma empresa utiliza seus recursos na produção de bens. Geralmente, o índice compara a produção real de uma empresa com os seus gastos com mão de obra, matéria prima e capital. Quanto maior o índice mais eficiente a empresa tendo em vista que ela retorna mais(receitas) com menos gastos.	31,91%	33,51%	↑
Índice de Inadimplência	DRADM (RVA)	$(\text{CLi} / \text{CLt}) * 100$ CLi – Clientes Inadimplentes CLt - Total de Cliente	Trimestral	É uma métrica financeira que indica a proporção das dívidas que não foram pagas, em relação ao total de vendas feitas ou o crédito concedido pela empresa.	4,53%	4,30%	↓
Índice de Arrecadação	DRADM (RVA)	$((\text{IA A} / \text{IA A-1}) - 1) * 100$ IA - Índice de Arrecadação A = 2023 A-1 = 2022	Trimestral	Indicador consiste em monitorar, controlar e agir pra a aumentar a arrecadação/entradas de recursos de um ano para o outro	33%	13,65%	↑
GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)							
Percentual de Alavancagem Sustentável	DRIND	Utilizando-se de instrumentos de medição, levantar o nível de acidez dos efluentes, medido na central de tratamento de efluentes da FPV.	Mensal	Medição diária do nível de acidez (pH) dos efluentes lançados no meio-ambiente pela FPV, verificando se estão dentro de parâmetros estabelecidos pelos órgãos de controle estadual e federal.	100%	100%	→
FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL							
Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	ACI	$((\text{Qtd Ano A} - \text{Qtd A-1}) / \text{Qtd A-1}) * 100$	Trimestral	Medição da quantidade de matérias e conteúdos nos diferentes meios de comunicação voltados para os mercados demandantes, com maior engajamento nas mídias sociais.	509 interações (Indicador Novo - sem base de dados)	20%	↑





AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS							
Índice de aumento de vendas	DRMER	$((\text{Vendas Ano A} - \text{Vendas A-1}) / \text{Vendas A-1}) * 100$	Trimestral	Índice voltado para a ampliação dos negócios, com o aumento de vendas e aumento do portfólio de produtos, impulsionando o faturamento. Focado em ampliar os mercados existentes e obter novos.	20,22%	40%	
GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO							
Percentual de conformidade contratual	DRMER (RVA)	$(\text{Contratos e TED entregues dentro do Prazo Acordado} / \text{Total de Contratos e TED em andamento}) * 100$	Trimestral	Medição voltada para as questões contratuais do negócio, comparando-se as quantidades de produtos contratadas com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado.	Indicador novo. Sem base de dados.	90%	
APRIMORAR O PÓS-VENDA							
Percentual de Clientes Satisfeitos	DRMER	Baseado no modelo <i>NET Promoter Score (NPS)</i>	Semestral	Pesquisa para medir qual a probabilidade de o cliente sentir-se apoiado pela empresa após a aquisição do produto, em atividades como manutenção, reposição de peças e canal de contato "fale conosco". Quanto maior for o NPS, mais satisfeito o cliente está. Ele tem 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	Indicador novo. Sem base de dados.	Realizar pesquisa	
Percentual de Satisfação dos Representantes	DRMER	Baseado no modelo Customer Satisfacion Score (CSAT)	Semestral	Pesquisa na qual o representante deve responder o quanto ele está satisfeito com a empresa, com relação à pronta resposta da IMBEL e pronta solução dos problemas apresentados pelos clientes. Ele tem 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	Indicador novo. Sem base de dados.	Realizar pesquisa	
APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO							
Percentual de informações disponíveis para acesso	AGTIC (RVA)	$((\text{Qtd de ENTREGAS no SIMBEL no Ano A} - \text{Qtd de ENTREGAS A-1}) / (\text{Qtd de ENTREGAS A-1}) * 100$	Semestral	Índice voltado para a disseminação de informações utilizando-se dos sistemas gerenciais da organização. Será necessária a verificação nos diretórios do SIMBEL de cada um dos setores para analisar a quantidade de ENTREGAS REALIZADAS.	30 Entregas (Indicador Novo - sem base de dados)	56,67%	
APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS							
Índice de redução de custos de produção	DRIND	$(\text{ROL} / \text{CPV}) * 100$	Trimestral	Índice voltado para medidas de redução dos gastos nas linhas de produção. Será avaliado um produto principal por UP, aquele que apresentou maior retorno de faturamento no ano anterior. A média dos cinco produtos avaliados formará o índice de redução de custos.	140,55%	147,58%	





AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO							
Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	DRMER	(Qtd produtos implementados A/Qtd total de produtos estratégicos) * 100	Semestral	Indicador voltado para a quantidade de novos produtos estratégicos desenvolvidos, fruto da melhoria da gestão e dos processos de fabricação. Tem como base a integração dos setores Industrial, de Inovação e de Vendas.	44 produtos (Indicador Novo - sem base de dados)	20%	↑
FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA							
Índice de Satisfação dos empregados	DRADM	Baseado no modelo eNPS ( <i>Employee Net Promoter Score</i> ) para avaliar o grau de satisfação de cada empregado, em uma escala de 0 à 5.	Anual	Índice voltado para a medição do clima de satisfação dos empregados para com a empresa, aplicando pesquisa voltada para o ambiente ocupacional, benefícios, lazer e salário. Eles têm 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	Indicador novo. Sem base de dados.	Realizar pesquisa	↑
Percentual de empregados capacitados	DRADM	(Total de empregados treinados / total de empregados da empresa) *100	Semestral	A intenção é quantificar o número de empregados que foram contemplados pela educação corporativa por semestre. Cálculo baseado na relação entre o total de colaboradores treinados e o total de colaboradores da empresa, para avaliar a necessidade de adotar estratégias que ampliem esse alcance.	Indicador novo. Sem base de dados.	Realizar controle	↑
ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO							
Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	APG (RVA)	(Investimento empenhado/Total do Invest. Previsto no Plano Anual)*100	Trimestral	Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e Seg do Trabalho e em Manutenção Industrial.	Indicador novo. Sem base de dados.	90%	↑
PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS							
Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	APG (RVA)	(Qtd novos processos estratégicos finalísticos mapeados/Qtd de processos estratégicos finalísticos já identificados)*100	Trimestral	Indicador baseado no percentual de processos estratégicos já mapeados no período, em relação ao total de processos estratégicos já identificados no ano anterior.	Indicador novo. Sem base de dados.	25%	↑
Percentual de Riscos críticos identificados e tratados	ACGR	(Qtd de riscos críticos tratados/Total dos riscos identificados) *100	Semestral	Indicador voltado para a capacidade da empresa em mitigar riscos críticos	Indicador novo. Sem base de dados.	20%	↑

