

ANÁLISE DE METAS E  
**RESULTADOS**

Conselho de Administração

2023



imbelbr



imbelbr



imbel\_oficial



www.imbel.gov.br



# **ANÁLISE DE METAS E RESULTADOS 2023**

## **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

### **Estratégia de Longo Prazo 2023-2027**

**Art. 23 , § 2 ° da Lei n° 13 . 303 / 2016**

**Art. 37 , § 3 ° do Decreto n° 8 . 945 / 2016**

**Art. 58 , inciso XXXII do Estatuto Social da IMBEL**



# SUMÁRIO

**04** Introdução

---

**05** Visão Geral da IMBEL

---

**09** Estratégia de Longo Prazo

---

**10** Análise do Desempenho Anual da Estratégia 2023

---

**20** Considerações Finais - Desafios

---



# INTRODUÇÃO

Em cumprimento aos termos do art. 23, § 2º, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, do art. 37, § 3º, do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e do art. 58, inciso XXXII, do Estatuto Social da IMBEL e com vistas à adoção de boas práticas de governança e gestão preconizadas por instituições de referência, tais como o Tribunal de Contas da União e a Secretaria de Governança das Empresas Estatais, a Indústria de Material Bélico do Brasil apresenta uma avaliação sobre o atendimento das metas na execução do seu Plano Anual de Negócios 2023 e da sua Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

A Estratégia de Longo Prazo da IMBEL 2023-2027 foi elaborada no ano de 2022 e visou 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 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 planejamento é um processo contínuo, dinâmico e participativo. Como parte desse processo, o monitoramento e avaliação tornam-se etapas

indispensáveis para apontar os êxitos, os desvios, a necessidade de ajustes e as lições aprendidas para maximizar os acertos, minimizar os erros e aperfeiçoar a estratégia para os próximos exercícios.

Neste relatório são apresentados os resultados alinhados aos objetivos estratégicos ligados aos elementos estratégicos (visão, missão, valores) que nortearam o empreendimento das ações, a alocação de recursos e o processo de tomada de decisão pelos gestores no período de sua vigência.

A análise é baseada nos resultados dos Objetivos Estratégicos, mensurados por meio dos Indicadores Estratégicos e Projetos Operacionais aprovados no Plano de Negócios. Esses indicadores permitem que a Empresa verifique a convergência dos resultados em face da estratégia definida para o cumprimento da sua Missão e da sua Visão de Futuro.

As apurações foram monitoradas, por meio dos Relatórios Trimestrais de Monitoramento do Plano de Negócios e das Reuniões de Avaliação da Estratégia, em consonância com o disposto na Lei nº 13.303/2016. Os resultados gerais e a performance de cada objetivo estratégico foram comprovados com a apuração das metas de seus indicadores, acompanhados de uma análise sintética sobre o desempenho da estratégia institucional em 2023.



# VISÃO GERAL DA IMBEL

## IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

### PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

**Poder :** Executivo

**Órgão de Vinculação :** Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército

### IDENTIFICAÇÃO

**Natureza Jurídica:** Empresa Pública Federal

**Principal Atividade:** Desenvolver suas atividades no setor de material bélico, com estrita observância das Políticas, Planos e Programas do Governo Federal e das diretrizes fixadas pelo Ministro da Defesa.

## IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Exército Brasileiro – Ministério da Defesa Achilles <b>Furlan</b> Neto (Presidente do Conselho de Administração)
Diretor-Presidente da IMBEL - PRESI Ricardo Rodrigues <b>Canhaci</b>
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos <b>Rodrigo</b> Estrela de Carvalho
Ministério da Defesa - MD <b>Luciano</b> José Penna
Ministério da Defesa - MD Eduardo Cesar <b>Pasa</b>
Ministério da Fazenda- MF <b>Leandro</b> Gostisa
Representante dos Empregados da IMBEL Benedito Raimundo <b>Venâncio</b>

### DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor-Presidente - PRESI Ricardo Rodrigues <b>Canhaci</b>
Vice-Presidente Executivo João <b>Denison</b> Maia Correia
Diretor Administrativo-Financeiro Marcio <b>Gabriel</b> Ribeiro
Diretor de Mercado Eduardo Rangel de <b>Carvalho</b>
Diretor de Inovação <b>Thiers</b> Lobo Ribeiro
Diretor Industrial Cel R/1 Wagner Machado <b>Brasil</b>

# FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS



A Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL® é uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado, instituída nos termos da Lei nº 6.227, de 14/07/1975, vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército. Constituída como empresa estratégica fabril e gerencial, desenvolve prioritariamente, suas atividades no Setor de Produtos e Sistemas de Defesa e de Segurança, com estrita observância das políticas, Estratégias, Planos e Programas do Governo Federal, bem como diretrizes fixadas, periodicamente, pelo Comandante do Exército Brasileiro. Tem como finalidade principal a produção de armamento, munições e equipamentos bélicos para as Forças Armadas Brasileiras. Sua competência institucional envolve o desenvolvimento, fabricação e comercialização desses produtos, contribuindo para a defesa nacional e para a segurança do país.

Convém destacar, que sua condição de Empresa Pública Dependente lhe impõe servidões legais e estatutárias que limitam a sua capacidade de atuação, em especial a orçamentário-financeira, dando-lhe características peculiares frente às demais empresas do mercado.

No que tange ao viés estratégico, logístico e de mobilização, a IMBEL®, como integrante do Sistema Logístico e de Mobilização do Exército Brasileiro, hipoteca parte dos seus meios, sob a rubrica de “Manutenção da Capacidade Estratégica”, com fito de atender as hipóteses de emprego das Forças Armadas em caso de decretação de uma Mobilização Nacional.

No viés Científico e Tecnológico, a IMBEL® constitui-se no “braço fabril” do Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (SCTI) do Exército Brasileiro, de onde se originam seus principais recursos humanos especializados no desenvolvimento científico, na pesquisa, na capacitação científica e tecnológica e na inovação, necessários ao desenvolvimento de novos produtos e serviços de interesse do Comando do Exército.

Assim, a IMBEL®, empresa âncora da Base Industrial de Defesa Brasileira, disponibiliza Produtos de Defesa (PRODE) nos vieses estratégico, logístico, mercadológico e de mobilização.

**01 SEDE**  
**05 UNIDADES DE PRODUÇÃO**  
**01 USINA HIDRELÉTRICA (PCH)**

**SEDE**

**Sede Administrativa**

Brasília/DF  
Assessorias e  
Diretorias



**FI**  
**Fábrica de Itajubá**  
Itajubá/MG  
16/07/1934  
**Produção:**  
Armamento Leve

**FPV**

**Fábrica Presidente Vargas**

Piquete/SP  
15/03/1909  
**Produção:**  
Explosivos



**REPI**  
**Rede Elétrica Piquete-Itajubá**  
Wenceslau Braz/MG  
08/12/1932  
**Produção:** Energia Elétrica

**FMCE**

**Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica**

Rio de Janeiro/RJ  
04/10/1939  
**Produção:**  
Equipamentos e  
Sistemas de Comando  
e Controle

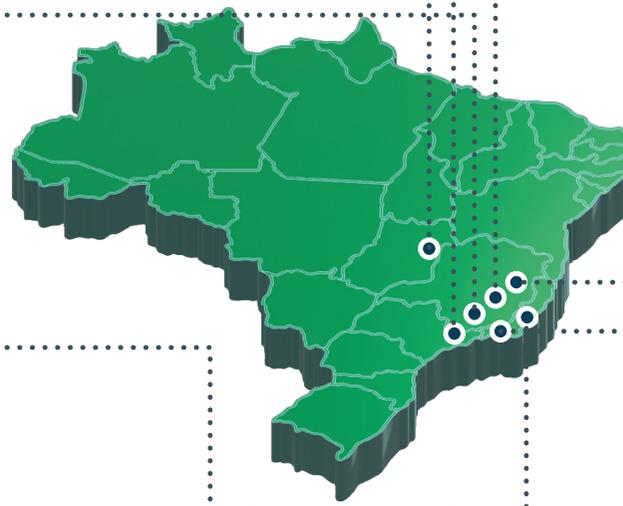


**FE**  
**Fábrica da Estrela**  
Majé/RJ  
13/05/1808  
**Produção:**  
Explosivos em geral

**FJF**

**Fábrica de Juiz de Fora**

Juiz de Fora/MG  
09/08/1934  
**Produção:** Munições Pesadas





# ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

## Planejamento Estratégico 2023-2027

A IMBEL aplica boas práticas de governança corporativa com o intuito de aperfeiçoar e disseminar suas ferramentas de planejamento e gestão, e, ainda, acompanhar a modernização que ocorre em todas as áreas voltadas à administração e à gestão do Governo Federal, principalmente, em relação às empresas estatais. A IMBEL adota o Balanced Scorecard – BSC como metodologia para definição e monitoramento dos Objetivos Estratégicos.

A estratégia da Empresa está diretamente associada à conjuntura política, tecnológica e econômica do País, sendo necessário adequar-se continuamente a novos cenários e possíveis restrições, sobretudo orçamentárias.

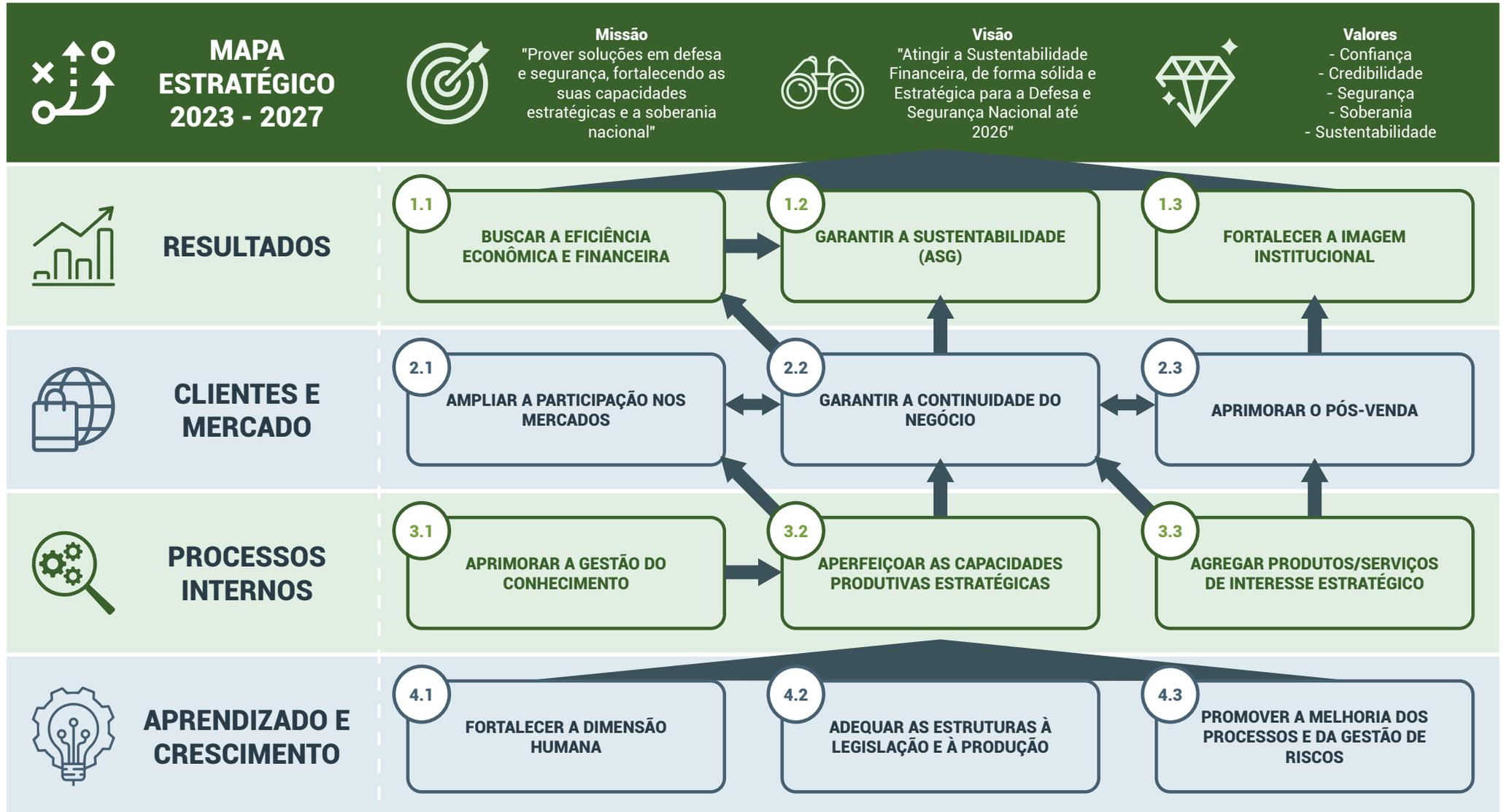
Com isso, em 2023, foi realizado o monitoramento da Estratégia, por meio de Reunião Avaliativa da Estratégia, que resultou na atualização do Mapa Estratégico, dos Valores Institucionais, dos Indicadores e dos Projetos Estratégicos que orientam as ações da Empresa.

O Mapa supramencionado tem o propósito de nortear o cumprimento da Missão da Empresa e traduzir sua Visão, além de declarar sua estratégia de atuação em um conjunto de objetivos estratégicos inter-relacionados que direcionam as decisões dos gestores e o desempenho institucional a ser alcançado.

Os Objetivos Estratégicos são agrupados em quatro perspectivas e interligados por relação de causa e efeito que retrataram os principais desafios a serem enfrentados pela IMBEL. Com a missão e os valores alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, foram estabelecidas as metas e ações para as quatro perspectivas: de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercados e resultados.

O Plano de Negócios 2023, tendo como foco a necessária geração de valor público à Sociedade Brasileira, apresentou informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados esperados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial no exercício. Pretendeu assim, demonstrar e justificar o caminho a ser adotado pela Empresa para a colimação dos objetivos institucionais de “Buscar a eficiência econômica e financeira”, “Ampliar a participação nos mercados” e “Garantir a continuidade do negócio”, com o compromisso de manter as capacidades produtivas estratégicas, dentro de um contexto de severas limitações orçamentárias. O Plano constituiu o desdobramento anual para o alcance da Estratégia de Longo Prazo definida pela IMBEL e refletiu o planejamento, a priorização e a execução de projetos, estudos, respeitando as Diretrizes Colegiadas, os Objetivos Estratégicos, a Visão de Futuro e a Missão da Empresa.

# MAPA ESTRATÉGICO 2023-2027





# ANÁLISE DO DESEMPENHO ANUAL DA ESTRATÉGIA 2023

A Estratégia de Longo Prazo da IMBEL para os exercícios sociais no período entre 2023 e 2027, publicado no documento executivo intitulado Estratégia de Longo Prazo 2023-2027, cumpriu as disposições da Lei Federal nº 13.303/2016 alinhado com as melhores práticas de governança corporativa.

A Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 estabeleceu os Indicadores de Desempenho e Metas anuais relacionadas aos respectivos Objetivos Estratégicos e Perspectivas.

Portanto, para realizar a sua Estratégia de Longo Prazo, a IMBEL estabeleceu uma Estrutura de Mensuração de Desempenho, que será descrita nas páginas a seguir e é baseada em 4 (quatro) perspectivas distintas e complementares:



# Metas relativas ao desenvolvimento de atividades

## RESULTADO - INDICADORES E METAS 2023

As metas e indicadores de desempenho que permitem à alta gerência conduzir de modo efetivo o processo de transformação da IMBEL estão alinhados com os objetivos estratégicos previstos no Mapa Estratégico da Empresa, transcrito no Relatório de Gestão 2023. A execução dos planos estratégicos anuais é acompanhada por indicadores (de resultado e direcionadores), que permitem mensurar os resultados e o desempenho da Empresa, conforme quadro abaixo:

Perspectiva	OE	Indicador	Meta	Resultado	Desempenho Desejável	
			2023	2023		
1. Resultado	1.1 Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	Ind 1.1.1 - Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	70%	47%	↑	
		Ind 1.1.2 - Índice de Eficiência Operacional	33,51%	38,18%	↑	
		Ind 1.1.3 - Índice de Inadimplência	4,3%	2,5%	↓	
		Ind 1.1.4 - Índice de Arrecadação	13,65%	29%	↑	
	1.2 Garantir a Sustentabilidade (ASG)	Ind 1.2.1 - Percentual de Alavancagem Sustentável	Manter-se dentro dos limites permitidos de acidez (pH) exigidos pelos órgãos ambientais para lançamento de efluentes.	100%	→	
1.3 Fortalecer a Imagem Institucional	Ind 1.3.1 - Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	20%	21%	↑		
2. Clientes e Mercado	2.1 Ampliar a Participação nos Mercados	Ind 2.1.1 - Índice de aumento de vendas	40%	33,38%	↑	
	2.2 Garantir a Continuidade do Negócio	Ind 2.2.1 - Percentual de conformidade contratual	90%	96,48%	↑	
		Ind 2.3.1 - Percentual de Clientes Satisfeitos	Realizar pesquisa	89%	↑	
	2.3 Aprimorar o Pós-Venda	Ind 2.3.2 - Percentual de Satisfação dos Representantes	Realizar pesquisa	22%	↑	
3.1 Aprimorar a Gestão do Conhecimento		Ind 3.1.1 - Percentual de informações disponíveis para acesso	56,67%	56,67%	↑	
3. Processos Internos	3.2 Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	Ind 3.2.1 - Índice de redução de custos de produção	147,58%	153,64%	↑	
	3.3 Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico	Ind 3.3.1 - Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	20%	25%	↑	
		Ind 4.1.1 - Índice de Satisfação dos empregados	Realizar pesquisa	61,47%	↑	
4. Aprendizado e Crescimento	4.1 Fortalecer a Dimensão Humana	Ind 4.1.2 - Percentual de empregados capacitados	Realizar controle	58,44%	↑	
		Ind 4.2.1 - Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	90%	100%	↑	
	4.2 Adequar as Estruturas à Legislação e à Produção	Ind 4.3.1 - Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	25%	33%	↑	
		4.3 Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos	Ind 4.3.2 - Percentual de Riscos críticos identificados e tratados	20%	24%	↑

Considerando a apresentação da estrutura de mensuração de desempenho, a IMBEL apresentou performance exemplar no exercício social de 2023, atingindo 90% (noventa por cento) de aproveitamento global das Metas estabelecidas em seu Plano de Negócios 2023 e Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

Nos indicadores financeiros, a IMBEL atingiu aproximadamente R\$157.106 mi (cento e cinquenta e sete milhões, cento e seis mil reais) em receitas e lucro líquido de R\$ 44.706 mi (quarenta e quatro milhões e setecentos e seis mil reais).

# Mapa Estratégico 2023-2027 - Projetos, Ações e Estudos de Viabilidade Técnica

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETOS/AÇÕES/ESTUDOS
<b>RESULTADOS</b>		
1.1	Buscar a Eficiência Econômica e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMBEL COBRA 2020 da FMCE</li> <li>• Família Rádios VHF da FMCE</li> <li>• Sistema Gênesis - Versão 6 da FMCE</li> <li>• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF</li> <li>• Produção de Explosivo Plástico Plastex M-BR na FPV</li> </ul>
1.2	Garantir a Sustentabilidade (ASG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF</li> <li>• Projeto Básico do Sistema de Tratamento de Efluentes da FPV e da FE</li> <li>• Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiro (AVCB)</li> </ul>
1.3	Fortalecer a Imagem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMBEL COBRA 2020 da FMCE</li> <li>• Família Rádios VHF da FMCE</li> <li>• Sistema Gênesis - Versão 6 da FMCE</li> <li>• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF</li> </ul>
<b>CLIENTES E MERCADO</b>		
2.1	Ampliar a Participação nos Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do Processo de Fabricação do estojo das Munições 90mm HE-T e 90 HEAT-TPT da FJF</li> <li>• Munição 105 mm (HESH) TP-T da FJF</li> <li>• Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI</li> <li>• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF</li> <li>• Ampliação da planta de Pólvoras de Base Simples da FPV</li> </ul>
2.2	Garantir a Continuidade do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do Processo de Fabricação do estojo das Munições 90mm HE-T e 90 HEAT-TPT da FJF</li> <li>• Munição 105 mm (HESH) TP-T da FJF</li> <li>• Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV</li> <li>• Nova Planta de Carregamento (NPC) da FJF</li> <li>• Indústria 4.0 na FI</li> </ul>

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETOS/AÇÕES/ESTUDOS
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>		
3.1	Aprimorar a Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI</li><li>• Lote Piloto CIM-2000 da FMCE</li><li>• Core Framework IMBEL SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE</li></ul>
3.2	Aperfeiçoar as Capacidades Produtivas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indústria 4.0 na FI</li><li>• Peça 24 F (06.330.169.081 – Caixa da culatra) do Fuzil 7,62 IA2</li><li>• Produção de Pólvora Esférica em Escala Laboratorial na FPV</li><li>• Implantação da Divisão de Laboratórios – GINOVA da FMCE</li><li>• Lote Piloto CIM-2000 da FMCE</li></ul>
3.3	Agregar Produtos/Serviços de Interesse Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indústria 4.0 na FI</li><li>• Acreditação de Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC) – Fase 1 da FI</li><li>• Peça 24 F (06.330.169.081 – Caixa da culatra) do Fuzil 7,62 IA2</li><li>• Produção de Pólvora Esférica em Escala Laboratorial na FPV</li><li>• Lote Piloto CIM-2000 da FMCE</li><li>• Core Framework IMBEL SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE</li></ul>
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>		
4.2	Adequar as Estruturas à Legislação e à produção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otimização na Montagem de Munições da FJF</li><li>• Adequação das Instalações de Segurança nos Paióis da FPV</li><li>• Adequação da Oficina de Armazenamento de Ácidos Residuais da Nitroglicerina (ND-08) da FPV</li><li>• Adequação das fossas sépticas da FPV</li><li>• Modernização de equipamentos para a produção de nitrato de celulose laminado da FPV</li><li>• Modernização do processo de separação da nitrocelulose do ácido residual na SENC da FPV</li><li>• Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV</li></ul>
4.3	Promover a Melhoria dos Processos e da Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otimização na Montagem de Munições da FJF</li><li>• Adequação das Instalações de Segurança nos Paióis da FPV</li><li>• Adequação da Oficina de Armazenamento de Ácidos Residuais da Nitroglicerina (ND-08) da FPV</li><li>• Modernização de equipamentos para a produção de nitrato de celulose laminado da FPV</li><li>• Modernização do processo de separação da nitrocelulose do ácido residual na SENC da FPV</li><li>• Melhoria do processo de Produção de Nitrocelulose de Grau Militar da FPV</li></ul>

# OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.1 BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA

## Indicador de Desempenho: 1.1.1 Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira

Meta 2023:	<b>70%</b>		<b>Comentário:</b> O Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira mede a capacidade da IMBEL se auto prover com todos os recursos financeiros, custeando todos os gastos desembolsáveis. Nele utilizamos os recebíveis operacionais e não operacionais para sustentar a exploração econômica. O indicador é voltado para buscar a eficiência financeira e tornar a empresa superavitária na relação receita/despesa.
Resultado 2023:	<b>47%</b>		
Alcance da meta	<b>77%</b>		
<b>Ficou abaixo da meta em 23%</b>			

## Indicador de Desempenho: 1.1.2 Índice de Eficiência Operacional

Meta 2023:	<b>33,51%</b>		<b>Comentário:</b> O Índice de Eficiência Operacional é uma métrica que visa avaliar quão bem a Empresa utiliza seus recursos na produção de bens. O índice compara a produção real da 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 (receitas) com menos gastos. Pode-se observar que apesar da IMBEL ter superado a meta estabelecida para o ano 2023, é necessário percorrer um caminho, permitindo identificar áreas que demandam otimização e alocação mais eficiente de recursos.
Resultado 2023:	<b>38,18%</b>		
Alcance da meta	<b>104,67%</b>		
<b>Superou a meta em 4,67%</b>			

## Indicador de Desempenho: 1.1.3 Índice de Inadimplência

Meta 2023:	<b>4,30%</b>		<b>Comentário:</b> Este Índice é uma medida que indica a proporção de pagamentos em atraso em relação ao total de pagamentos devidos. O intuito é demonstrar o percentual de clientes que estão com atraso no pagamento. Dessa forma podemos concluir que a IMBEL conseguiu reduzir a taxa de inadimplência, mantendo o indicador baixo e assegurando a saúde financeira da Empresa.
Resultado 2023:	<b>2,50%</b>		
Alcance da meta	<b>172,00%</b>		
<b>Superou a meta em 72%</b>			

## Indicador de Desempenho: 1.1.4 Índice de Arrecadação

Meta 2023:	<b>13,65%</b>		<b>Comentário:</b> Este Indicador consiste em monitorar, controlar e agir para aumentar a arrecadação/entradas de recursos de um ano para o outro, demonstrando a evolução das entradas financeiras no fluxo de caixa da empresa. Pode-se notar uma melhora significativa na arrecadação na IMBEL.
Resultado 2023:	<b>29%</b>		
Alcance da meta	<b>212,45%</b>		
<b>Superou a meta em 112,45%</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.2 GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)

Indicador de Desempenho: **1.2.1 Percentual de Alavancagem Sustentável**

Meta 2023:	<b>100%</b>		<p><b>Comentário:</b> A IMBEL faz medição diária do nível de acidez (pH) dos efluentes lançados no meio-ambiente pela Fábrica Presidente Vargas, verificando se estão dentro de parâmetros estabelecidos pelos órgãos de controle estadual e federal. Com este resultado concluímos que a Empresa mantém o nível de acidez dentro dos limites permitidos, exigidos pelos órgãos ambientais estadual e federal para lançamento de efluentes.</p>
Resultado 2023:	<b>100%</b>		
Alcance da meta	<b>100%</b>		
<b>Alcançou a meta</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1.3 FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

Indicador de Desempenho: **1.3.1 Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação**

Meta 2023:	<b>20%</b>		<p><b>Comentário:</b> Este indicador mede a quantidade de matérias e conteúdos inseridos nos diferentes meios de comunicação voltados para os mercados demandantes. Com este resultado concluímos que a IMBEL superou a meta prevista.</p>
Resultado 2023:	<b>21%</b>		
Alcance da meta	<b>102%</b>		
<b>Superou a meta em 2%</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.1 AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS

Indicador de Desempenho: **2.1.1 Índice de Aumento de Vendas**

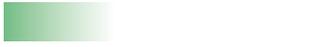
Meta 2023:	<b>40%</b>		<p><b>Comentário:</b> Este Índice é voltado para a ampliação dos negócios, com o aumento de vendas e aumento do portfólio de produtos, impulsionando o faturamento. Está focado em ampliar os mercados existentes e obter novos. No exercício de 2023 a IMBEL ficou abaixo da meta de venda em 13,35%, devido à redução no orçamento voltado para a produção, em relação à 2022.</p>
Resultado 2023:	<b>33,38%</b>		
Alcance da meta	<b>86,65%</b>		
<b>Ficou abaixo da meta em 13,35%</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.2 GARANTIR CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Indicador de Desempenho: <b>2.2.1 Percentual de Conformidade Contratual</b>		
Meta 2023:	<b>90%</b>	
Resultado 2023:	<b>96,48%</b>	
Alcance da meta	<b>107%</b>	
<b>Superou a meta em 7%</b>		
<p><b>Comentário:</b> Medição voltada para as questões contratuais da IMBEL, comparando as quantidades contratadas de produtos com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado. Neste sentido a IMBEL superou a Meta.</p>		

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.3 FORTALECER O PÓS-VENDA

Indicador de Desempenho: <b>2.3.1 Percentual de Clientes Satisfeitos</b>		
Meta 2023:	<b>Realizar Pesquisa</b>	
Resultado 2023:	<b>89%</b>	
Alcance da meta	<b>100%</b>	
<b>Realizou pesquisa</b>		
<p><b>Comentário:</b> A IMBEL realizou a pesquisa baseado no modelo NET Promoter Score (NPS). Essa nova ferramenta da IMBEL permitiu mensurar quanto o cliente ficou satisfeito com o que recebeu da Empresa. Esse nível de contentamento está relacionado à qualidade do produto, ao tempo de execução do serviço, ao atendimento recebido em diferentes canais, entre outros. Por ser o primeiro ano desse indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias do relacionamento cliente e Empresa. Para 2024 foi estabelecida a meta de 92% de satisfação dos clientes.</p>		

Indicador de Desempenho: <b>2.3.2 Percentual de Satisfação de Representantes</b>		
Meta 2023:	<b>Realizar Pesquisa</b>	
Resultado 2023:	<b>22%</b>	
Alcance da meta	<b>100%</b>	
<b>Realizou pesquisa</b>		
<p><b>Comentário:</b> A IMBEL realizou a pesquisa baseado no modelo NET Promoter Score (NPS). Essa nova ferramenta da IMBEL permitiu mensurar quanto o representante ficou satisfeito com a Empresa. Esse nível de contentamento está relacionado ao atendimento da Empresa, resposta frente aos questionamentos, demandas do mercado, dentre outros. Por ser o primeiro ano desse indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias no relacionamento representante - Empresa. Para 2024 foi estabelecido a meta de 40% de satisfação dos Representantes.</p>		

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.1 APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Indicador de Desempenho: **3.1.1 Percentual de Informações Disponíveis para Acesso**

Meta 2023:	<b>56,67%</b>		<b>Comentário:</b> Este índice é voltado para a disseminação de informações utilizando-se dos sistemas gerenciais da organização. Verificou-se nos diretórios do Sistema de Informações da IMBEL (SIMBEL) de cada um dos setores, a quantidade de entregas realizadas e a IMBEL alcançou a meta estipulada.
Resultado 2023:	<b>56,67%</b>		
Alcance da meta	<b>100%</b>		
<b>Alcançou a meta estabelecida</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.2 APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS

Indicador de Desempenho: **3.2.1 Índice de Redução de Custos de Produção**

Meta 2023:	<b>147,58%</b>		<b>Comentário:</b> Este Índice é voltado para medidas de redução dos gastos nas linhas de produção. A Empresa vem trabalhando comprometidamente para o controle eficiente dos custos de produção e essa redução acontece por meio da relação entre a administração, manutenção, ações de melhorias, cuidados, controle de processos, dentre outros. Pode-se observar que a meta foi superada neste indicador no presente exercício.
Resultado 2023:	<b>153,64%</b>		
Alcance da meta	<b>104,11%</b>		
<b>Superou a meta em 4,11%</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.3 AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

Indicador de Desempenho: **3.3.1 Percentual de Novos Produtos Estratégicos Agregados ao Portfólio**

Meta 2023:	<b>20%</b>		<b>Comentário:</b> Este Indicador é voltado para a quantidade de novos produtos estratégicos desenvolvidos, fruto da melhoria da gestão e dos processos de fabricação. Observa-se que a meta foi superada no presente exercício social.
Resultado 2023:	<b>25%</b>		
Alcance da meta	<b>125%</b>		
<b>Superou a meta em 25%</b>			

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.1 FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA

### Indicador de Desempenho: 4.1.1 Índice de Satisfação dos Empregados

Meta 2023:	<b>Realizar Pesquisa</b>	<p><b>Comentário:</b> Este Índice é voltado para a medição do clima de satisfação dos empregados para com a empresa, onde é aplicada pesquisa voltada para o ambiente ocupacional, benefícios, lazer e salário. Observa-se que o resultado foi satisfatório no presente exercício. Por ser o primeiro ano deste indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias da satisfação dos empregados. Para 2024 foi estabelecida a meta de 70%.</p>
Resultado 2023:	<b>61,47%</b> 	
Alcance da meta	<b>100%</b> 	
<b>Realizou pesquisa</b>		

### Indicador de Desempenho: 4.1.2 Percentual de Empregado Capacitados

Meta 2023:	<b>Realizar Controle</b>	<p><b>Comentário:</b> Pode-se observar que há espaço de melhoria neste quesito. A intenção é qualificar o maior número de empregados dentro do exercício social e conseqüentemente trazer aumento de produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, vantagem competitiva, integração da equipe, desenvolvimento de habilidades essenciais para a Empresa, além de criar um ambiente que fomenta o desenvolvimento, o engajamento e a alta performance da equipe. Por ser o primeiro ano deste indicador, podemos concluir que o resultado foi positivo, porém há possibilidade de melhorias no aumento de empregados capacitados. Para 2024 foi estabelecida a meta de 60%.</p>
Resultado 2023:	<b>58,44%</b> 	
Alcance da meta	<b>100%</b> 	
<b>Realizou Controle</b>		

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.2 ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO

### Indicador de Desempenho: 4.2.1 Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual

Meta 2023:	<b>90%</b> 	<p><b>Comentário:</b> Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual, em projetos de Inovação, Produção, nas áreas Ambiental e Segurança do Trabalho e em Manutenção Industrial. Este indicador foi superado, demonstrando uma gestão eficiente do plano de investimento em 2023, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e segurança do trabalho e em manutenção industrial.</p>
Resultado 2023:	<b>100%</b> 	
Alcance da meta	<b>111,11%</b> 	
<b>Superou a meta em 11%</b>		

## OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.3 PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS

### Indicador de Desempenho: 4.3.1 Percentual de Processos Estratégicos Mapeados

Meta 2023:	<b>25%</b>	<div style="width: 25%;"></div>	<p><b>Comentário:</b> É possível concluir que a meta estabelecida de 25% foi superada, resultando em 33% dos processos estratégicos finalísticos identificados e validados. Este indicador contribui para a análise de melhoria dos processos e para a busca contínua de aperfeiçoamento do desempenho global da Empresa. O histórico desse dados analisa o encontro dos objetivos e resultados que foram estabelecidos no planejamento.</p>
Resultado 2023:	<b>33%</b>	<div style="width: 33%;"></div>	
Alcance da meta	<b>132%</b>	<div style="width: 132%;"></div>	
<b>Superou a meta em 32%</b>			

### Indicador de Desempenho: 4.3.2 Percentual de Riscos Críticos Identificados e Tratados

Meta 2023:	<b>20%</b>	<div style="width: 20%;"></div>	<p><b>Comentário:</b> A meta foi superada neste indicador, com objetivo de identificar e monitorar os riscos que têm o potencial de causar impactos significativos nas operações, nos resultados financeiros ou na reputação da Empresa. Ajuda a priorizar os esforços de gestão de riscos permitindo a alocação eficiente de recursos para a mitigação de eventos adversos.</p>
Resultado 2023:	<b>24%</b>	<div style="width: 24%;"></div>	
Alcance da meta	<b>120%</b>	<div style="width: 120%;"></div>	
<b>Superou a meta em 20%</b>			





# CONSIDERAÇÕES FINAIS - DESAFIOS

Os principais desafios enfrentados pela IMBEL incluem a gestão eficiente de recursos, a inovação tecnológica para se manter competitiva, a garantia dos padrões de qualidade e segurança em seus produtos, além dos possíveis desafios econômicos e regulatórios.

Observou-se, ao longo dos anos, significativa diminuição de recursos orçamentários para as Forças Armadas, fato que afetou diretamente a IMBEL, limitando seu crescimento, desenvolvimento e por fim atingimento de objetivos estratégicos, fato agravado, a partir de 2015, com a restrição imposta pela Emenda Constitucional nº 95 de 2015 (EC 95 - Teto dos Gastos Públicos). Nesse sentido, frente à nova realidade, o Ministério da Defesa, o Exército Brasileiro e a IMBEL procuraram soluções aos desafios impostos. Surgiram, assim, planejamentos e propostas de readequação frente aos crescentes desafios produtivos e de mercado, o que resultou em novos planos de negócios para a empresa.

Os resultados alcançados pela IMBEL ao longo de 2023 foram marcados pela superação das metas estabelecidas na Estratégia de Longo Prazo 2023-2027. Esses resultados são demonstrados pela evolução dos indicadores estratégicos, diante das metas propostas.

O atendimento global foi de cerca de **90% (noventa por cento)** das metas estabelecidas, e das 18 metas de desempenho propostas a Empresa superou 16, sendo que em apenas 2 metas não teve o resultado almejado. Para 2024 está prevista a revisão do Planejamento Estratégico de Longo Prazo, e para tanto os indicadores e metas deverão passar por uma análise profunda, já que são elementos fundamentais na gestão da IMBEL.

As ações futuras envolvem investimentos em pesquisa e desenvolvimento para aprimorar tecnologias, parcerias estratégicas, diversificação de produtos e mercados, bem como o fortalecimento de políticas de *compliance* e responsabilidade social.

Seguem os principais desafios, todos relacionados à redução em investimentos estratégicos. A busca por novas fontes de recursos trará um aumento substancial nos investimentos.

**1. Redução da obsolescência tecnológica:** sem investimentos, a IMBEL pode ficar para trás em relação às tecnologias mais avançadas disponíveis no mercado. Isso pode resultar em processos de produção ineficientes e produtos de qualidade inferior, causando perda de competitividade. Investimentos em modernização são indispensáveis.

**2. Redução da baixa produtividade:** investimentos em maquinário, equipamentos e automação podem levar a processos de produção ágeis e eficientes. Isso resulta em maior produtividade, maior capacidade de atender à demanda do mercado e cumprimentos dos prazos nas entregas.

**3. Redução do custo operacional:** investimentos na melhoria dos processos produtivos, a IMBEL deixa de enfrentar problemas como manutenção constante de maquinário antigo, com demanda de energia excessiva ou falta de eficiência energética. Isso resulta em custos operacionais reduzidos, aumentando a margem de lucro.

**4. Investimentos em inovação:** a inovação é um fator crucial para o crescimento sustentável de uma indústria. Investimentos em inovação permitem o desenvolvimento de novos produtos, a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e a adaptação às mudanças do mercado.

**5. Redução dos riscos com segurança:** investimentos em manutenção e atualização de equipamentos reduzem riscos de segurança para os funcionários, diminuindo a possibilidade de acidentes de trabalho e aumentando a reputação da Empresa.

**6. Aumento da competitividade:** com todos os pontos mencionados acima, o aumento do investimento no parque fabril resultará em uma maior competitividade da indústria no mercado. Isso irá levar a uma maior participação no mercado, aumento dos lucros e a viabilidade econômica da Empresa. Aumento nos investimentos trazem produtos com menores custos, melhor qualidade e maior nível tecnológico.

Assim, com a certeza do dever cumprido, a IMBEL reafirma o seu compromisso com o interesse público e com a concretização dos seus objetivos estratégicos, contribuindo, assim, para desenvolvimento da defesa e segurança no Brasil.



# IMBEL

CAPACIDADES QUE GERAM  
**PODER DE COMBATE**



Catálogo de Produtos



Vídeo Institucional



imbelbr



imbelbr



imbel\_oficial



www.imbel.gov.br