



REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

INB

2017-2026



REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INB

Sumário

Introdução	05
Processo de Revisão	09
Análise do Ambiente	11
Mapa Estratégico	13
Detalhamento do Mapa	17

INTRODUÇÃO

No ano de 2017, a INB implantou seu Planejamento Estratégico Institucional para o período de 2017 a 2026. 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 de determinação de ações, estratégias e objetivos a serem alcançados dentro do período planejado.

Foram definidos também os **direcionadores estratégicos**, os quais se mantêm atuais com a perspectiva de 2026 e não foram objeto de revisão, conforme exposto a seguir:



MISSÃO

Fornecer produtos e serviços associados ao ciclo do combustível nuclear, destinados à geração de energia elétrica, com segurança, qualidade e sustentabilidade.



VISÃO PARA 2026

Ser uma empresa reconhecida internacionalmente como fornecedora no mercado de urânio, com excelência na gestão empresarial, em busca da autossuficiência.



VALORES CORPORATIVOS

Ética; Cultura de segurança; Eficiência; Qualidade; Sustentabilidade; Comprometimento e reconhecimento

Atualmente, o **Planejamento Estratégico** representa uma valiosa ferramenta para direcionamento dos negócios da empresa, coordenando as diversas áreas e atividades em um norte único com o objetivo de consolidar a corporação como um todo e apoiar o processo de **tomada de decisões estratégicas para os próximos anos**.

Como prática usual de gestão, é necessária a **revalidação periódica dos objetivos estratégicos**, garantindo que estejam coerentes com a conjuntura na qual a empresa está inserida, de forma a manter o Plano Estratégico como uma ferramenta de gestão atualizada e dinâmica.

No início de 2021, decorridos quatro anos da elaboração do Plano Estratégico da INB, **foi concluída a sua primeira revisão**, que buscou introduzir as mudanças percebidas através da análise situacional do ambiente interno e externo, resultando em **atualizações nos cenários de curto, médio e longo prazo**, justificando uma **revalidação do Mapa Estratégico, objetivos e indicadores estratégicos da empresa, em consonância com o disposto na Lei 13.303/2016**.

PONTOS EM DESTAQUE



Realização da Revisão do Plano Estratégico de forma totalmente on-line com ferramentas inovadoras de facilitação e interação virtual, devido à paralisação das atividades presenciais ocasionada pela pandemia de covid-19.



Participação de mais de 500 empregados na pesquisa eletrônica, representando a visão do corpo funcional sobre as perspectivas de negócio da empresa.



Participação expressiva das principais lideranças da empresa nas oficinas virtuais.



PROCESSO DE REVISÃO

O Grupo de Trabalho escalado para conduzir a Revisão do Planejamento Estratégico foi representativo de toda empresa, multidisciplinar e dedicado, subsidiando decisões estratégicas ao aprofundar os debates.

O processo ocorreu de outubro de 2020 a abril de 2021, e contou com as seguintes etapas:

- 1** **Elaboração e validação do Plano de Trabalho**
- 2** **Entrevistas individuais com a Diretoria Executiva.**
- 3** **Consulta ao corpo funcional.**
- 4** **Workshop com as principais lideranças por meio de dinâmicas de grupo.**
- 5** **Definição e detalhamento dos Projetos e Indicadores Estratégicos**
- 6** **Acompanhamento de Projetos e Indicadores Estratégicos**



ANÁLISE DO AMBIENTE

COMO ESTAMOS?

A partir das diferentes percepções coletadas pela Consultoria durante as entrevistas realizadas e das discussões com o Grupo de Trabalho, chegou-se à **Matriz SWOT** atualizada, que foi objeto de considerações pelo corpo funcional da INB.



MAPA ESTRATÉGICO

QUAL O CAMINHO?

O Mapa Estratégico é a ferramenta dinâmica que guia e converge os esforços da INB em um norte único.

A partir do conhecimento dos fatores político, econômico, social, sanitário, tecnológico, ambiental e legal (PESSTAL) e da análise do impacto do atual cenário nos ambientes externo e interno da empresa (Matriz SWOT), chegou-se à **reformulação do Mapa Estratégico**.



MAPA ESTRATÉGICO 2017-2026



Missão

Fornecer produtos e serviços associados ao ciclo do combustível nuclear, destinados à geração de energia elétrica, com segurança, qualidade e sustentabilidade.



Visão para 2026

Ser uma empresa reconhecida internacionalmente como fornecedora no mercado de urânio, com excelência na gestão empresarial, em busca da autossuficiência.



Valores Corporativos

Ética
Cultura de segurança
Eficiência
Qualidade
Sustentabilidade
Comprometimento e reconhecimento



FINANCEIRA

Alcançar autonomia financeira e orçamentária com a saída do orçamento fiscal a partir de 2022.

Aumentar a capacidade de investimento com foco na geração de retorno.

Gerar lucro operacional sustentável a partir de 2026.



CLIENTES E MERCADO

Ampliar as oportunidades de negócios com urânio.

Ampliar a venda de componentes e serviços.

Fornecer elemento combustível tecnologicamente atualizado.

Desenvolver parcerias estratégicas, atuando na adequação do marco regulatório onde aplicável.



PROCESSOS INTERNOS

Garantir o fornecimento dos produtos e serviços.

Aumentar a produtividade, com foco em custos competitivos.

Implantar a gestão por processos com foco nos resultados operacionais.



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Gerir o conhecimento e a inovação como ativos empresariais.

Aprimorar a comunicação interna e fortalecer a imagem institucional da INB.

Ter quadro adequado de empregados e gestores comprometidos com os resultados empresariais.



DETALHAMENTO DO MAPA

PARA ONDE VAMOS?

- **Objetivos Estratégicos**

13 objetivos revisados, distribuídos nas perspectivas, Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

QUAL O ESFORÇO NECESSÁRIO?

- **Indicadores Estratégicos**

32 indicadores e metas de desempenho reformulados para medição do alcance dos objetivos.

COMO FAREMOS?

- **Projetos Estratégicos**

35 projetos diretamente relacionadas aos objetivos, divididos em projetos prioritários ou setoriais.



PERSPECTIVA FINANCEIRA

Alcançar autonomia financeira e orçamentária com a saída do orçamento fiscal a partir de 2022

A continuidade no Orçamento Fiscal da União gera incertezas de ordem financeiras e orçamentárias que se refletem nas ações estratégicas, táticas e operacionais da empresa, podendo inviabilizar o cumprimento da principal missão da INB.

Nesse sentido, buscar a independência em relação ao Tesouro Nacional, sem aporte da União, é de fundamental importância para a continuidade da produção e a busca de um crescimento sustentável para a INB.

- INDICADORES** |
- Geração de Caixa Operacional Positivo sem recursos do Tesouro

Aumentar a capacidade de investimento com foco na geração de retorno

O crescimento sustentável também depende da capacidade da empresa de gerar valor em suas atividades. Uma das principais formas de se atingir esse objetivo é a busca de lucro em cada empreendimento para realimentar o processo cíclico de investimentos.

- INDICADORES** |
- Investimentos com recursos próprios
 - Investimentos de expansão

Gerar lucro operacional sustentável a partir de 2026

A garantia de um modelo em escala e longevidade para a INB, que proporcione um ambiente de negócios mais ágil, estável e previsível, facilitando o planejamento de médio e longo prazo da empresa.

- INDICADORES** |
- Lucro Operacional sem recursos do Tesouro

PROJETOS

- Programa de Descomissionamento da Unidade de Caldas (antigo PRAD)
- Descomissionamento da Unidade de Buena
- Implantação do planejamento orçamentário empresarial
- Descomissionamento da Unidade de São Paulo



PERSPECTIVA CLIENTE E MERCADO

Ampliar as oportunidades de negócios com urânio

A ampliação de forma competitiva da produção de urânio para atendimento da demanda interna e exportação é fundamental para o aumento de receita da INB, em linha com o objetivo da autossuficiência financeira. Para tal, faz-se necessário identificar alternativas para ampliar os recursos de urânio e sua qualidade assim como a capacidade de beneficiamento, através do aumento de investimento e aquisição de conhecimento.

Buscar as oportunidades para a INB suprir demandas do mercado de urânio enriquecido, utilizando a atual sobra de capacidade na produção de pó e pastilhas de UO_2 . Além de envidar esforços para organizar a capacidade nacional para a produção de HALEU (High Assay Low Enriched Uranium), visando fornecer aos mercados interno e externo, em parceria com o CTMSP e o IPEN.

INDICADORES

- Produção efetiva de U_3O_8
- Quantidade de urânio U_3O_8 exportada
- Venda de UO_2
- Receita de vendas de componentes e serviços

Ampliar as vendas de produtos e serviços

Ampliação da prestação de serviços na área nuclear, em âmbito nacional e internacional, tornando a INB um centro competitivo de produção e fornecimento de componentes metálicos para os combustíveis de reatores de potência e pesquisa.

INDICADORES

- Receita de vendas de componentes e serviços

Fornecer elemento combustível tecnologicamente atualizado

Fornecimento de combustível nuclear tendo como referência as melhores práticas internacionais de eficiência e segurança.

INDICADORES

- Nível de eficiência energética de projeto do elemento combustível
- Número de elementos combustíveis falhados por ciclo de operação das Usinas
- Índice de satisfação do cliente com o elemento combustível fornecido

Desenvolver parcerias estratégicas, atuando na adequação do marco regulatório onde aplicável

O alto conteúdo tecnológico que caracteriza a atividade nuclear implica na contínua atualização do conhecimento e foco na inovação, essenciais à manutenção da competitividade. Para tal, é estratégico para a INB estabelecer parcerias com instituições homólogas, indústrias, academia, dentre outros.

A ação passa por estimular, quando necessário, a adequação e modernização do marco regulatório de forma a viabilizar essas parcerias, principalmente na área de mineração do urânio.

INDICADORES

- Quantidade de parcerias comerciais firmadas no âmbito do ciclo do urânio
- Eficiência das parcerias estabelecidas

PROJETOS

- Ampliação da Usina de Beneficiamento da URA (Ampliação da Capacidade de Produção)
- Desenvolvimento da Mina de Santa Quitéria
- Prospecção de Novos Depósitos e Avaliação de Recursos Minerais
- Comercialização do portfólio de compostos de Urânio
- Fornecimento do urânio metálico enriquecido
- Fabricação do Combustível para o Labgene
- Desenvolver modelo de negócios para a prestação de serviços em reatores
- Ampliação da venda de outros componentes
- Programa de Capacitação para futuras atualizações de projeto de EC para Angra-2 e 3 devido ao fechamento das usinas similares alemãs
- Reprojeto da grade protetiva (P-Grid) do EC 16NGF
- Determinação e implementação de ações corretivas / preventivas, em consequência do evento de excesso de corrosão em Varetas tipo Angra 2
- Definição de modelos de associações



PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Implantar a gestão por processos com foco nos resultados operacionais

A implementação da gestão por processos visa dar maior efetividade na obtenção de produtos e serviços e melhorar a capacidade de adaptação à mudança, de integração dos esforços e de aprendizado organizacional. Assim, a gestão por processos permitirá otimizar o desempenho e ajudar no combate ao desperdício, agregando valor em cada etapa da cadeia produtiva e em alinhamento com os princípios da governança corporativa.

A autossuficiência financeira da INB demanda a horizontalização e aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais, contribuindo para o alcance dos demais objetivos estratégicos.

INDICADORES

- Cadeia de Valor mapeada
- Índice de Processos de Trabalho mapeados
- Índice de Otimização de Processos Críticos

Aumentar a produtividade com foco em custos competitivos

A implementação de soluções que resultem no aumento da produtividade e na redução de custos é condição necessária para a INB se tornar autossuficiente a curto prazo.

Tais soluções demandarão dos gestores e de suas equipes esforço e engajamento contínuos, além da busca permanente da nacionalização da cadeia produtiva no sentido de potencializar os negócios da empresa.

INDICADORES

- Custo de Produção U_3O_8
- Gastos/Elemento Combustível produzido
- Gastos/kg de produção do enriquecimento nacional (UF_6 enriquecido)

Garantir o fornecimento dos produtos e serviços

A manutenção dos seus parques fabris dentro dos mais rigorosos critérios de excelência operacional e constante atualização tecnológica, visa assegurar o cumprimento dos prazos de entrega e a qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

Nesse cenário, a INB conserva como sua principal vocação o fornecimento do elemento combustível para as centrais nucleares brasileiras existentes e futuras, como planejado no PNE 2050, além de consolidar a posição de *player* internacional, diversificando clientes e mercados, com produtos e serviços de qualidade e segurança, incluindo os aspectos ambientais.

INDICADORES

- Nível de controle de risco
- Número de riscos ocorridos (evento)
- Índice de parada da produção

PROJETOS

- Nacionalização da fabricação de componentes e prestação de serviços
- Implantação da Usina de Enriquecimento de Urânio
- Implantação de linha de Produção de Grades Espaçadoras para EC's tipo Angra 2 e 3
- Atualização do parque fabril e infraestrutura
- Implantação da Gestão de Seguros
- Projeto de Nova Pilha de Estéril
- Implementação da fabricação contínua na FCN - Disponibilização de urânio e componentes
- Implantação na FCN de instalação de Geração Distribuída de fonte solar
- Migração para o mercado livre de energia elétrica
- Implantação do ERP
- Implantação da Gestão de Processos



PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Gerir o conhecimento e a inovação como ativos empresariais

A implementação de uma cultura de transmissão de conhecimento e gestão das inovações são mecanismos que a INB se propõe para assegurar sua missão e relevância no Programa Nuclear Brasileiro.

A gestão do conhecimento e a inovação são estratégicas para INB uma vez que estamos em um segmento de alta especialização, onde a curva de aprendizado é longa, as informações e treinamentos não são de fácil acesso, a força de trabalho qualificada é limitada, e com recrutamento sujeito às restrições legais de uma empresa pública.

INDICADORES

- Índice de projetos de inovação implementados
- Nível de conhecimentos críticos redundados
- Proporção de atividades de capacitação atreladas aos conhecimentos críticos

Ter quadro adequado, de empregados e gestores comprometidos com os resultados empresariais

A garantia de um quadro funcional, gestores e empregados, adequadamente dimensionado e alinhado com os valores e objetivos da empresa, propicia a implantação de uma cultura organizacional voltada para resultados, onde cada indivíduo compreenda o seu papel e a sua importância no alcance dos objetivos empresariais.

INDICADORES

- Percentual de planos de trabalho individuais definidos
- Cumprimento de Planos de trabalho individuais
- Índice de Adequação de Competência
- Índice de adequação da força de trabalho

Aprimorar a comunicação interna e fortalecer a imagem institucional da INB

A comunicação interna na INB necessita de aprimoramento constante, a fim de tornar-se cada vez mais efetiva, propiciando aos colaboradores informação, segurança, valorização e sentimento de pertencimento à empresa, o que muito contribuirá também para a melhoria do clima organizacional.

Para fortalecer a imagem da INB junto aos seus públicos de interesse, torna-se fundamental adotar estratégias de comunicação externa e de inserção regional relevantes e adequadas, incluindo os aspectos socioambientais.

INDICADORES

- Proporção de empregados que avalia de forma positiva a comunicação Interna
- Índice de avaliação positiva da imagem institucional da INB
- Números de pessoas atingidas pelas atividades de inserção regional da INB

PROJETOS

- Implantação da Gestão Documental
- (Programa) Ampliação das ações de Comunicação para Inserção Regional
- Mapeamento de competências e Plano de Funções Gratificadas
- Dimensionamento da força de trabalho

PROJETOS ESTRATÉGICOS PRIORITÁRIOS

- Ampliação da Usina de Beneficiamento da URA (Ampliação da Capacidade de Produção)
- Desenvolvimento da Mina de Santa Quitéria
- Prospecção de Novos Depósitos e Avaliação de Recursos Minerais
- Definição de modelos de associações
- Nacionalização da fabricação de componentes e prestação de serviços
- Implantação da Usina de Enriquecimento de Urânio
- Implantação de linha de Produção de Grades Espaçadoras para EC's tipo Angra 2 e 3
- Implementação da fabricação contínua na FCN - Disponibilização de urânio e componentes
- Implantação da Gestão de Processos
- Mapeamento de competências e Plano de Funções Gratificadas
- Dimensionamento da força de trabalho

