



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército

PLANOS DE AÇÃO - 2023

PAC - PAS - PAOp

Dezembro de 2022



*Aprovada na 703ª Reunião de Diretoria da IMBEL,
realizada em 14 de dezembro de 2022.*

www.imbel.gov.br





INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

PLANO DE AÇÃO CORPORATIVO 2023

(Acesso livre aos empregados da IMBEL®)

SUMÁRIO	PÁGINA
1. INTRODUÇÃO	1
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	1
3. ESTRUTURA DO PAC/2023	5
4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO	6
5. METAS E INDICADORES	7
6. ÊNFASE NOS PROCESSOS	10
7. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS	11
8. CONCLUSÃO	12
ANEXOS	
A - Cronograma das Ações Estratégicas Prioritárias	13
B - Despesas Discricionárias	14
C - Produção e Faturamento	16
D - Indicadores e Metas	17
E – Plano de Investimento	18
F - Modelo de Relatório Setorial	19
G - Modelo de Plano de Ação Setorial	20



1. INTRODUÇÃO

1.1 Finalidade

O Plano de Ação Corporativo de 2023 (PAC/2023) tem o intuito de apresentar as ações de nível estratégico, identificadas como prioritárias pela Diretoria-Executiva da Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL[®]), com base nas orientações do Conselho de Administração, e que deverão ser executadas, de forma coordenada, pelos Diretores, Assessores e Chefes da Empresa em 2023.

O PAC/2023 orienta a elaboração dos Planos de Ação Setorial (PAS) e dos Planos de Ação Operacionais (PAOp), estabelecendo regras para a execução e o monitoramento das ações estratégicas prioritárias (AEP) definidas para 2023.

Além das ações, os planos atribuem as responsabilidades, orçamento e cronograma de execução.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Revisão do Planejamento Estratégico

No ano de 2016, a IMBEL[®] 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.

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.



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

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 citada análise justificou uma revalidação dos Direcionadores Estratégicos, do Mapa Estratégico, dos objetivos e indicadores estratégicos da empresa, em consonância com o disposto na Lei 13.303/2016 e nas Diretrizes do Diretor-Presidente da IMBEL®, distribuídas em documento específico de outubro de 2022 (disponível no Portal da IMBEL®). O horizonte temporal agora estabelecido é de cinco anos, e o documento denominado Estratégia de Longo Prazo 2023 - 2027.

2.2 Direcionadores Estratégicos

O presente Plano de Ação Corporativo (PAC) segue as orientações da Estratégia de Longo Prazo 2023-2027, que redefiniu os direcionadores para a empresa:

Missão da IMBEL®

"Prover soluções em Defesa e Segurança, fortalecendo as suas Capacidades Estratégicas e a Soberania Nacional."

Visão da IMBEL®

"Atingir a sustentabilidade financeira, de forma sólida e estratégica para a Defesa e Segurança Nacional até 2026."

Valores da IMBEL®

"Confiança – Credibilidade – Segurança – Soberania – Sustentabilidade"



2.3 Mapa Estratégico

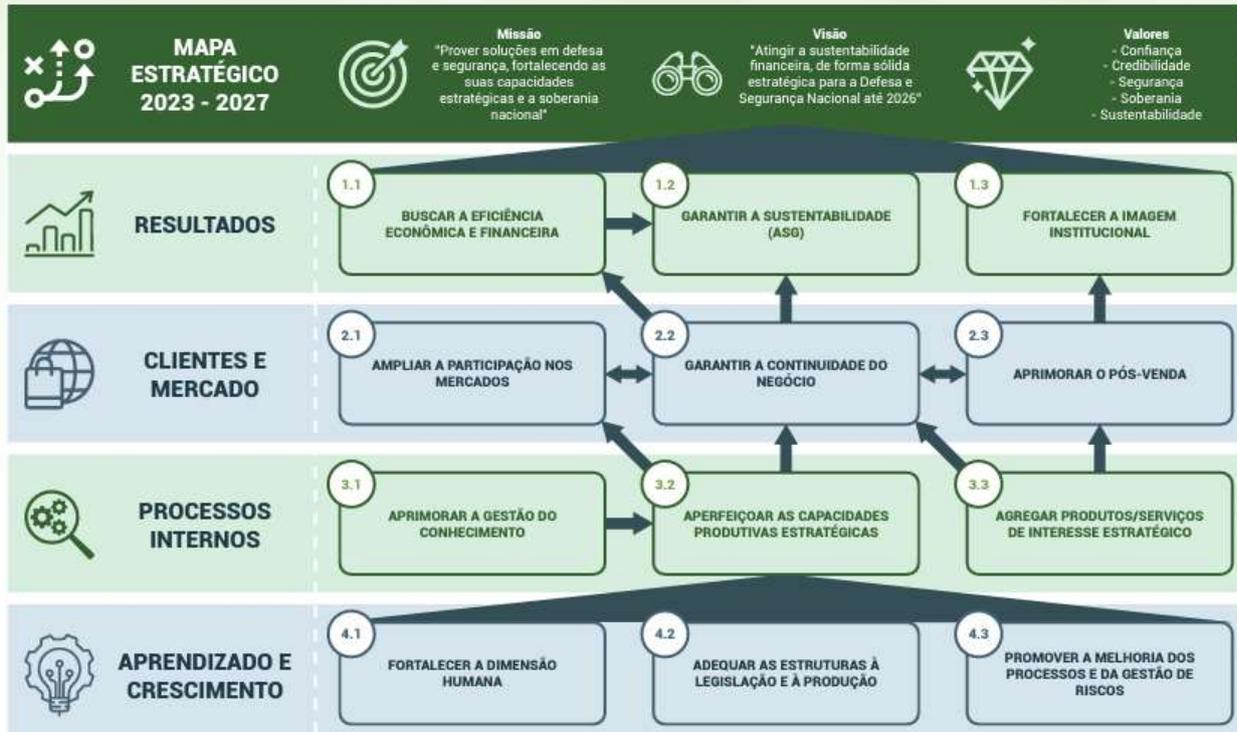


Figura 1 – Mapa Estratégico 2023-2027

2.4 Ações Estratégicas Prioritárias (AEP)

As AEP constantes deste PAC/2023 devem ser estudadas e desdobradas pelos Diretores nos respectivos PAS/2023, atribuindo responsabilidades e prazos de cumprimento aos Departamentos e Divisões de cada Diretoria e às Unidades de Produção. Sempre que possível, deverá ser informada a estimativa de pessoal (talentos), recursos materiais e recursos financeiros necessários à execução da ação.

Em 2023, devem ser executadas as AEP definidas e relacionadas no cronograma apresentado no **Anexo A** deste PAC/2023. Os responsáveis pela execução das ações também estão definidos no mesmo anexo e a descrição detalhada de cada ação no contexto da Estratégia de Longo Prazo 2023 – 2027 (disponível no SIMBEL da APG).

São Ações Estratégicas Prioritárias priorizadas para 2023:

AEP 1. Aperfeiçoar o Programa de estruturação da IMBEL®

AEP 1.1 Aperfeiçoar a unidade organizacional INOVAÇÃO



AEP 1.2 Implantar o NÚCLEO IMBEL® SOLUÇÕES (Gerencial)

AEP 1.3 Proporcionar suporte para os sistemas de informações gerenciais (Gestão do Conhecimento)

AEP 1.4 Fortalecer e aprimorar a imagem da IMBEL®

AEP 2. Aperfeiçoar a gestão da empresa

AEP 2.1 Reduzir as despesas

AEP 2.2 Aperfeiçoar o processo de gestão de recursos humanos

AEP 2.3 Aperfeiçoar processo de pagamento de encargos tributários

AEP 2.4 Reduzir custos operacionais

AEP 2.5 Estabelecer o Relatório Mensal da Produção, Manutenção e Desempenho Operacional Industrial

AEP 2.6 Definir metas de produção

AEP 2.7 Implantar sistema de gestão

AEP 3. Aumentar a participação nos mercados

AEP 3.1 Aumentar vendas no mercado de defesa

AEP 3.2 Revisar portfólio de produtos

AEP 3.3 Aumentar vendas nos mercados de segurança e privado

AEP 3.4 Incrementar as relações com o mercado (parcerias)

AEP 3.5 Aprimorar o relacionamento com os clientes e revendedores (pós-venda)

AEP 3.6 Aperfeiçoar a política de precificação da empresa

AEP 3.7 Ampliar as competências essenciais de mercado (inteligência, prospecção e pró-atividade)

AEP 4. Tornar-se empresa pública sustentável

AEP 4.1 Elaborar um plano de sustentabilidade econômico financeira

AEP 4.2 Desenvolver novos modelos de negócios

AEP 4.3 Coordenar o mapeamento dos processos corporativos e de produção

AEP 4.4 Mapear e acompanhar os riscos estratégicos da IMBEL®

AEP 4.5 Busca de recursos extra orçamentários para aumento da produção



AEP 5. Adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos

AEP 5.1 Conceber e implantar os Planos Estratégicos de Inovação (PEI)

AEP 5.2 Acompanhar as UP nos trabalhos para conformidade na certificação de produtos

AEP 5.3 Desenvolver processos de nacionalização de produtos

AEP 5.4 Desenvolver novos produtos

AEP 5.5 Aproveitar oportunidades oferecidas por contratos de compensação (offset) celebrados pelo EB

3. ESTRUTURA DO PAC/2023

Além das AEP, o PAC/2023 abrange as metas e os indicadores de desempenho que permitem à alta gerência conduzir de modo efetivo o processo de transformação da IMBEL®, mediante processo de controle das ações táticas e operacionais que serão executadas em alinhamento com os objetivos estratégicos previstos no Mapa Estratégico.

As abordagens e ações que serão desdobradas a partir do presente instrumento comporão os PAS/2023, no nível dos demais integrantes da Diretoria Executiva, devendo ser elaborados pelo Diretor Administrativo-Financeiro (DRADM), Diretor Industrial (DRIND), Diretor de Mercado (DRMER), Diretor de Inovação (INOVA), em coordenação e monitoramento com a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG).

As ações no nível operacional que comporão os PAOp/2023 serão desdobradas a partir deste PAC/2023 e dos PAS/2023, sob a responsabilidade dos Chefes de Unidade de Produção (UP). Esse desdobramento será também coordenado pela APG.



4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para 2023, os planejamentos serão elaborados considerando as despesas discricionárias discriminadas no **Anexo B**, tal como previstas no Projeto da Lei Orçamentária Anual de 2023 (PLOA/2023).

4.1 Metas de Produção e Projeção de Faturamento

As metas de Produção Industrial definidas para cada UP e para cada produto ou "mix" de produtos serão definidas pela Diretoria Industrial (DRIND), condicionadas aos recursos disponíveis no PLOA/2023 e advindos dos Instrumentos de Parceria – Industrialização por Encomenda (IPE) e Termo de Execução Descentralizada (TED).

Em consonância com a Diretoria de Mercado (DRMER), serão projetados os valores do faturamento para cada produto, bem como o total do faturamento previsto para o ano de 2023(**Anexo C**).

4.2 Investimentos

Os recursos de investimento (GND 4) destinados a ações e projetos estratégicos na IMBEL® do Plano de Investimentos/2023 (**Anexo E**) são insuficientes para atender às necessidades da empresa, resultado das restrições orçamentárias determinadas pelo Governo, no contexto da atual conjuntura econômica brasileira. Daí a necessidade da otimização do emprego criterioso dos recursos a serem disponibilizados.

Especial atenção deve ser dada pelo Comitê Gestor de Projetos (CGP) na seleção e priorização dos projetos e ações complementares que integram o portfólio de projetos da IMBEL®, devendo assim orientar o plano de investimentos para as prioridades estratégicas da empresa.

Devem ser seguidos os processos e a metodologia das normas 00.N.G-001 e 00.N.G-002, para a proposição de novos projetos e execução dos aprovados. Aquelas normas de procedimento regulam, respectivamente, o Sistema de Gerenciamento de Projetos e Ações da IMBEL® (SGP) e o planejamento e a execução de projetos na empresa.



Os valores previamente distribuídos no **Anexo E** devem ser considerados, a partir da distribuição deste PAC/2023, pelos gestores de ações/projetos para estabelecimento de requisitos técnicos e pelos ordenadores de despesa para preparar e executar as etapas da fase interna do processo de licitação (*descrição do objeto, termo de referência, pesquisa de preço e pareceres necessários às aquisições*).

A descentralização de recursos orçamentários de investimentos recebidos pela Unidade Gestora Responsável (UGR) IMBEL® será executada pela DRADM mediante solicitação das autoridades nomeadas como "autoridades responsáveis" pelos projetos. A solicitação deve ser elaborada considerando o plano de investimentos aprovado.

Deve-se evitar a existência de recursos orçamentários de investimentos não aplicados "em tela" na IMBEL®, pois essa situação indesejada contamina o quadro geral e prejudica o aporte de novas descentralizações eventualmente solicitadas.

As propostas de novos projetos e/ou ações setoriais devem ser encaminhadas pelos proponentes aos Diretores da área de negócio do projeto por intermédio de "minuta" de termo de iniciação de projeto ou ação. No caso de proposta de projetos corporativos, o encaminhamento deve ser feito ao Vice-Presidente Executivo.

As propostas consideradas pertinentes pelo Vice-Presidente Executivo ou Diretor que recebeu a sugestão serão apreciadas em reuniões do CGP, que decidirá pela continuidade ou não da iniciativa, determinando o início do estudo de viabilidade ou arquivamento da proposta.

5. METAS E INDICADORES

5.1 Metas e indicadores corporativos

A APG realizará o monitoramento mensal dos indicadores estratégicos corporativos com base nos dados disponíveis no Sistema Datasul.

Ao início de cada trimestre, será realizada reunião da Diretoria Executiva, para análise dos resultados do trimestre anterior e aperfeiçoamento das ações, com apresentação e discussão das medidas gerenciais tomadas pelos responsáveis por cada setor.



A execução do PAC será acompanhada por indicadores (de resultado e direcionadores) que permitam, anualmente, a medição dos resultados e do desempenho da empresa, comparando-se os resultados obtidos em 2022 com as projeções para 2023, e tendo como foco as metas estabelecidas para cada indicador no **Anexo D**.

Para efetivação e cumprimento dos objetivos estratégicos propostos e definidos, os indicadores selecionados na Estratégia de Longo Prazo foram os seguintes:

1. Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira;
2. Índice de Eficiência Operacional;
3. Índice de Inadimplência;
4. Índice de Arrecadação;
5. Percentual de Alavancagem sustentável;
6. Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação;
7. Índice de aumento de vendas;
8. Percentual de conformidade contratual;
9. Percentual de satisfação dos clientes;
10. Percentual de satisfação dos representantes;
11. Percentual de informações disponíveis para acesso;
12. Índice de redução de custos de produção;
13. Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio;
14. Índice de satisfação dos empregados;
15. Percentual de capacitação do empregado;
16. Percentual de realização do Plano de Investimento Anual;
17. Percentual de Processos Estratégicos Mapeados; e
18. Percentual de Riscos críticos mapeados e tratados.



5.2 Metas e indicadores setoriais

Os Diretores Executivos devem estabelecer as demais metas e os indicadores necessários para monitorar e controlar a execução das ações estratégicas sob suas responsabilidades, amparando as decisões que tomam em dados cada vez mais precisos e confiáveis.

As Diretorias devem encaminhar a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) o relatório trimestral setorial contendo a análise dos resultados obtidos no trimestre anterior. A remessa do relatório setorial deverá ser feita até o dia 26 dos meses de abril, julho e outubro de 2023 e janeiro de 2024. Esses relatórios servirão de base para as discussões que serão conduzidas nas reuniões trimestrais da Diretoria para análise dos resultados.

O relatório trimestral da Diretoria deve ser elaborado pela equipe responsável pela análise setorial dos resultados e revisado e aprovado pelo Diretor. A coleta de dados e discussão setorial, com a respectiva proposta de ações corretivas, será fundamental para o crescimento e desenvolvimento profissional dos integrantes dos setores envolvidos nas análises e soluções dos problemas na Diretoria. O modelo de relatório trimestral da Diretoria é apresentado no **Anexo F**.

As metas e indicadores que serão medidos pelas Diretorias devem constar dos respectivos relatórios trimestrais setoriais e estar alinhados às metas e indicadores corporativos. Outros indicadores e metas setoriais poderão ser estabelecidos em cada Diretoria, de acordo com as necessidades do setor, podendo constar dos relatórios trimestrais, a critério do Diretor.

Os Diretores devem estabelecer modelo e periodicidade dos relatórios que necessitem receber das UP/UA, para acompanhar a execução das ações sob suas respectivas responsabilidades.



6. ÊNFASE NOS PROCESSOS

A Estratégia de Longo Prazo 2023-2027 estabelece na sua Cadeia de Valor que os processos de trabalho estejam integrados de forma matricial, exigindo que todos os gestores mapeiem os processos sob suas responsabilidades e tomem contínuas medidas para melhoria dos mesmos.

O portfólio de processos da IMBEL® está disponível no link <Processos> do Sistema de Informações da IMBEL® (SIMBEL) da intranet e abrange os processos interfuncionais da empresa. Esse sítio eletrônico permite acessar todos os processos de negócio (finalísticos, gerenciais e de apoio) já mapeados e validados, contribuindo para a análise e melhoria desses processos e para a busca contínua de aperfeiçoamento do desempenho global da empresa.

O portfólio foi desenvolvido considerando a estrutura de classificação de processos da base de dados de métricas de performance da Fundação para Padrão Aberto de Benchmarking do Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC), e foi adaptado às atribuições previstas no Regimento Interno e nas Normas de Funcionamento e à realidade da IMBEL®.

Para operar as unidades organizacionais de forma matricial, necessita-se dar ênfase ao mapeamento e ao aperfeiçoamento dos processos da empresa, com base no sistema de controle de qualidade e medição de desempenho, que está sendo implementado e aperfeiçoado por intermédio do planejamento estratégico em execução. Esse trabalho vem sendo conduzido pelos Diretores em suas áreas de atuação com apoio do Escritório de Gestão de Processos (EPC) da APG.

Para atender a essas premissas entende-se que o valor de uma empresa é produzido pelo enlace de todos os setores trabalhando em sincronia. A IMBEL® trabalha com o conceito de "Cadeia de Valor Automatizada", modelo que ajuda na visualização dos macroprocessos, processos e atividades que contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Cumpre destacar, inclusive, o papel de disponibilização e transparência dos procedimentos mapeados.

Em 2023 prosseguirão os trabalhos de mapeamento dos processos, sob supervisão e acompanhamento do EPC.



7. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS

O desdobramento das AEP em ações táticas ou operacionais deve ser realizado com a efetiva participação dos Diretores, Assessores-Chefes e dos integrantes dos setores das Diretorias, UP, UA e AGTIC. Nesse desdobramento devem ser utilizadas técnicas gerenciais para a melhoria do desempenho (ferramentas da qualidade). Caso necessário, o trabalho poderá ser apoiado pelo Escritório de Planejamento Estratégico (EPE) da APG.

7.1 Planos de Ação Setoriais (PAS)

Os PAS deverão apresentar informações acerca da situação existente, óbices, oportunidades, metas e indicadores que serão utilizados nos respectivos setores, conforme modelo do **Anexo G**.

A elaboração dos PAS deve procurar atender aos seguintes tópicos:

- **Contextualização**

- Situação do pessoal disponível
- Situação da infraestrutura e dos outros recursos disponíveis
- Principais óbices a serem vencidos no ano
- Principais oportunidades a serem aproveitadas no ano
- Realizações do setor no curto e no médio prazo

- **Ações, metas e indicadores**

- Ações e metas relevantes do PAC devem ser desdobradas no PAS ou nos PAOp do setor

- Outras ações e metas relevantes, que não constam do PAC, convém constar no PAS ou nos PAOp do setor

- Indicadores corporativos que podem ser desdobrados em indicadores setoriais e operacionais



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

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

7.2 Planos de Ação Operacionais (PAOp)

Após o recebimento do PAC e dos PAS, as Unidade de Produção desdobrarão cada ação setorial nas ações que comporão os respectivos PAOp. Os respectivos planos serão apresentados na forma de planilhas 5W2H, formalizando os objetivos e procedimentos que a empresa deve seguir.

8. CONCLUSÃO

As ações estratégicas identificadas como prioritárias pela Diretoria Executiva, com base nas orientações do Conselho de Administração, objetivam criar as melhores condições que permitam a IMBEL®, no ano de 2023, atender aos objetivos institucionais de “Buscar a eficiência Econômico-Financeira”, “Garantir a Sustentabilidade (ASG)” e “Fortalecer a Imagem Institucional”, com o compromisso de manter as capacidades produtivas estratégicas, dentro de um contexto de limitações orçamentárias.

Brasília, DF, 14 dezembro de 2022

Responsável pela elaboração:

CEZAR AUGUSTO CARAZZAI CASTILHO

Chefe da APG

ANEXO "A" AO PAC/ 2023 - CRONOGRAMA DAS AEP

AÇÃO	RESPONSÁVEL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
AEP 1. Aperfeiçoar o Programa de estruturação da IMBEL		
AEP 1.1 Aperfeiçoar a unidade organizacional INOVAÇÃO	INOVA	O.E. 3.3
AEP 1.2 Implantar o NUCLEO IMBEL SOLUÇÕES (Gerencial)	DRIND	O.E.3.3
AEP 1.3 Proporcionar suporte para os sistemas de informações gerenciais (Gestão do Conhecimento)	VPRESI/ AGTIC	O.E.3.1
AEP 1.4 Fortalecer e aprimorar a imagem da IMBEL	VPRESI / ACI	O.E.1.3
AEP 2. Aperfeiçoar a gestão da empresa		
AEP 2.1 Reduzir as despesas	DRADM	O.E. 1.1
AEP 2.2 Aperfeiçoar o processo de gestão de recursos humanos	DRADM	O.E. 4.1
AEP 2.3 Aperfeiçoar processo de pagamento de encargos tributários	DRADM	O.E.1.2
AEP 2.4 Reduzir custos operacionais	DRIND	O.E. 2.2
AEP 2.5 Estabelecer os Relatórios de Produção, de Mnt. e de Desempenho Operacional	DRIND	O.E. 4.2
AEP 2.6 Definir metas de produção	DRIND	O.E. 3.2
AEP 2.7 Implantar sistemas de gestão	DRIND	O.E. 2.1
AEP 3. Aumentar a participação nos mercados		
AEP 3.1 Aumentar vendas no mercado de defesa	DRMER	O.E. 1.1
AEP 3.2 Revisar portfólio de produtos	DRMER	O.E. 2.2
AEP 3.3 Aumentar vendas nos mercados de segurança e privado	DRMER	O.E. 3.3
AEP 3.4 Incrementar as relações com o mercado (parcerias)	DRMER	O.E. 2.1
AEP 3.5 Aprimorar o relacionamento com os clientes e revendedores (pós venda)	DRMER	O.E. 2.3
AEP 3.6 Aperfeiçoar a política de precificação da empresa	DRMER	O.E. 1.2
AEP 3.7 Ampliar as competências essenciais de mercado (inteligência, prospecção e pró-atividade)	DRMER	O.E. 4.1
AEP 4. Tornar-se empresa pública sustentável		
AEP 4.1 Elaborar um plano de sustentabilidade econômico financeira	INOVA / DRMER	O.E. 1.1
AEP 4.2 Desenvolver novos modelos de negócios	INOVA / DRMER	O.E. 3.3
AEP 4.3 Mapear e acompanhar os riscos estratégicos da IMBEL	VPRESI / ACGR	O.E. 4.3
AEP 4.4 Buscar recursos extra-orçamentários para aumento da produção	INOVA	O.E. 4.2
AEP 5. Adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos		
AEP 5.1 Conceber e implantar os Planos Estratégicos de Inovação (PEI)	INOVA	O.E. 3.3
AEP 5.2 Desenvolver processos de nacionalização de produtos	INOVA / APG	O.E. 2.1
AEP 5.3 Desenvolver novos produtos	INOVA	O.E. 3.3
AEP 5.4 Aproveitar oportunidades oferecidas por contratos de compensação (offset) celebrados pelo EB	INOVA	O.E. 3.1

LEGENDA	VPRESI	DRIND	DRMER	DRADM	INOVA
----------------	--------	-------	-------	-------	-------



Anexo "B" ao PAC/2023 DESPESAS DISCRICIONÁRIAS DO PLOA/2023

1. GND 3 - Outras Despesas Correntes (R\$ 1,00)

Ação 2000	
TÍTULO	PLOA
Despesas Administrativas (contratos administrativos, administração da UG, concessionárias, manutenção administrativa)	12.915.000,00
Funcionamento da UG	6.500.000,00
Despesas com TIC	840.000,00
Despesas de Mercado (feiras, eventos, publicações de catálogos, manuais, informativos, folders)	900.000,00
Publicidade e Patrocínio	400.000,00
Despesas com Inovações	200.000,00
Diárias e Passagens	800.000,00
Cursos e Treinamentos	600.000,00
Despesas de Competência Tributária (IPVA/IPTU)	900.000,00
Seguros de Vida	600.000,00
Anuidade ABIMDE	30.000,00
Frete Pós-Venda	100.000,00
Manutenção de Unidades Residenciais – UR	950.000,00
TOTAL	25.735.000,00

Ação 4528	
TÍTULO	PLOA
Recursos para produção - DRIND	15.650.000,00
Concessionárias	7.500.000,00
Despesas de Competência Tributária (tributos)	17.000.000,00
Refinanciamento	1.520.000,00
Comissões	1.000.000,00
Software	3.200.000,00
TOTAL	45.870.000,00



2. GND 4 - Investimentos (R\$ 1,00)

Ação 2000	
TÍTULO	PLOA
Material Permanente - DRADM	2.000.000,00
Tecnologia - TIC	1.530.000,00
TOTAL	3.530.000,00

Ação 4528	
TÍTULO	PLOA
Projetos, Inovações e Manutenção – APG/INOVA/DRIND	28.500.000,00
Software - TIC	2.365.000,00
TOTAL	30.865.000,00

3. Totais (R\$ 1,00)

GND 3	Ação 2000	25.735.000,00
	Ação 4528	45.870.000,00
GND 4	Ação 2000	3.530.000,00
	Ação 4528	30.865.000,00
Subtotal		106.000.000,00
Reserva de Contingência		-
TOTAL GERAL		106.000.000,00

Observações:

- 1- Prioridade no cumprimento do Termo de Ajuste de Conduta – TAC (R\$ 17Mi para 2023) firmado entre o Ministério Público do Trabalho – MPT e a IMBEL (Procedimento nº 000811.2019.15.002/1); e
- 2- As alterações orçamentárias realizadas pela DRADM em relação ao previsto no PLOA 2023, encaminhado pelo Estado Maior do Exército – EME foram previamente aprovadas pelo Diretor-Presidente da IMBEL.



Anexo "C" ao PAC/2023 METAS DE PRODUÇÃO E PROJEÇÃO DE FATURAMENTO (Recursos disponíveis no PLOA/2023, acrescidos dos recursos de TED)

UP	Modo de Produção	Nome do Item	Meta	Faturamento (R\$)
FE	Fabricação/Contratos	Explosivos de Demolição	40.000	712.000,00
		Iniciadores	286.660	3.054.566,31
		Alto Explosivos	367.750	17.890.980,00
		Explosivos de Baixa Sensibilidade	1.000	389.970,00
TOTAL FE				22.047.516,31
FI	Fabricação/Contratos	Carabinas/Fuzis	700	7.475.524,24
		Pistolas	2.100	7.942.830,00
		Cutelaria	3.500	1.442.565,00
	<i>Total Parcial - Fabricação/Contratos</i>			16.860.919,24
	TED	Carabinas/Fuzis	7.450	58.594.848,00
		Conjuntos de Mnt - Fz/Pst	67	300.174,33
<i>Total Parcial - TED</i>			58.895.022,33	
TOTAL FI				75.755.941,57
FJF	Fabricação/ Contratos	Munições Pesadas	3.688	24.732.559,90
	<i>Total Parcial - Fabricação/Contratos</i>			24.732.559,90
	TED	Munições Pesadas	8.155	71.587.566,60
		Componentes de Tiro	225	108.924,00
	<i>Total Parcial - TED</i>			71.696.490,60
TOTAL FJF				96.429.050,50
FMCE	Fabricação/ Contratos	Sistemas de Energia	84	410.777,28
		Combinados de Cabeça	64	953.173,44
		Bolsa de Transporte	275	579.609,00
		Transceptor - TPP 1400	178	1.104.566,04
		CIM - 2000	1	3.855,18
		Rádio VHF Mallet Manpack	8	1.408.683,60
	<i>Total Parcial - Fabricação/Contratos</i>			4.460.664,54
	TED	MCV - 2000 (02/2022 GÊNESIS)	36	1.949.076,82
		TPP 1400 (02/2022 GÊNESIS)	18	6.522.410,88
		CIM - 2000 (02/2022 GÊNESIS)	3	3.336.398,38
Rádio VHF Mallet Veicular		5	2.697.266,05	
<i>Total Parcial - TED</i>			18.893.358,56	
TOTAL FMCE				23.354.023,10
FPV	Fabricação/ Contratos/IPE	Grãos Propelentes	504	1.141.504,56
		Nitrocelulose (Alta/Baixa)	600.000	27.303.926,76
		Nitrato Celulose (Tipo A e B)	1.008	45.870,60
		Pólvoras BD / BS REX	14.406	5.521.889,90
		Explosivo Plastex	3.000	75.485,21
		Trotil	615.000	15.474.467,29
TOTAL FPV				49.563.144,32
<i>TOTAL Geral - Fabricação/Contratos/IPE</i>				117.664.804,31
<i>TOTAL Geral - TED</i>				149.484.871,49
TOTAL GERAL IMBEL				267.149.675,80

Fonte: DRIND e DRMER

Anexo D - Indicadores e Metas

Versão de 24 Maio 23

BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E FINANCEIRA										
OE 1.1	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 1.1.1	Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira	DRADM	Receitas / Despesas = >1,05	Trimestral	Indicador voltado para buscar a eficiência financeira e tornar a empresa superavitária na relação receita / despesa.	> 1,05	0,4	> 0,7	↑
	Ind 1.1.2	Índice de Eficiência Operacional	DRADM	(Receita Operacional Líquida/Gastos)*100 Ef=(Ef t-Ef t-1)/Ef t-1	Trimestral	Consiste em melhorar o desempenho com o uso de técnicas de gestão.	> 20% em relação à 2022	Redução de 3,72% em relação à 2021	Aumentar em 5% em relação ao resultado de 2022	↑
	Ind 1.1.3	Índice de Inadimplência	DRADM	Inadimplentes/ Clientes	Trimestral	Indicador busca controlar a inadimplência e agir para a redução anual	3,39%	4,53%	4,30%	↓
	Ind 1.1.4	Índice de Arrecadação	DRADM	Receita Orçamentária Executada + TED Executado + Vendas Arrecadadas + Outras Receitas Arrecadadas + Rendimento de Aplicações Financeiras	Trimestral	Indicador consiste em monitorar, controlar e agir pra a aumentar a arrecadação/entradas de recursos de um ano para o outro	17,06%	13%	13,65%	↑
GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)										
OE 1.2	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 1.2.2	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.	Incluir, além da acidez, o controle dos parâmetros de oxigênio dissolvido e de salinidade.	Atendeu os parâmetros de tratamento primário de efluentes	Manter-se dentro dos limites permitidos de acidez (pH) exigidos pelos órgãos ambientais estadual e federal para lançamento de efluentes.	→
FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL										
OE 1.3	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 1.3.1	Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	ACI	Quantidade de Inserções nos meios comunicação (Qtd Ano A - Qtd A-1)/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.	> 50% em relação à 2022	837 inserções no ano	AA > 10%	↑
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS										
OE 2.1	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 2.1.1	Índice de aumento de vendas	DRMER	Valor de Notas Fiscais emitidas no período (Valor Ano A - Valor A-1)/Valor 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.	> 25% em relação à 2022	Redução de 4,35% em relação à 2021	AA > 40%	↑
GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO										
OE 2.2	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 2.2.1	Percentual de conformidade contratual	DRMER	(Contratos e TED entregues dentro do Prazo/Total de Contratos e TED firmados) *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.	> 90% dos contratos e TED firmados no ano	63%	Cumprir >80% dos Contratos e TED firmados para o período	↑
FORTALECER O PÓS-VENDA										
OE 2.3	Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	Desempenho desejado
	Ind 2.3.1	Percentual de clientes satisfeitos	DRMER	Baseado no modelo <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	Trimestral	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).	> 95% para totalmente satisfeito e satisfeito	Valor não disponível (Indicador Novo)	Realizar pesquisa NPS referente ao período anterior (2022)	↑
	Ind 2.3.2	Percentual de satisfação dos representantes	DRMER	Baseado no modelo <i>Customer Satisfaction Score</i> (CSAT)	Trimestral	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).	> 95% para totalmente satisfeito e satisfeito	Valor não disponível (Indicador Novo)	Realizar pesquisa CSAT referente ao período anterior (2022)	↑

APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Ano 2023	
Ind 3.1.1	Percentual de informações disponíveis para acesso	AGTIC	$(\text{Qtd de módulos no SIMBEL no Ano A} - \text{Qtd de módulos A-1}) / (\text{Qtd de módulos A-1}) * 100$	Semestral	Índice voltado para a disseminação de informações utilizando-se dos sistemas gerencias da organização. Será necessária a verificação nos diretórios do SIMBEL de cada um dos setores para analisar a quantidade de módulos produzidos.	> 35% em relação à 2022	15 módulos em operação	AAn + 20%	↑
APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Ano 2023	
Ind 3.2.1	Índice de redução de custos de produção	DRIND	$(\text{Custos de Produção} - \text{Custo de Produção A-1}) / (\text{Custo de Produção A-1}) * 100$ (CPV)	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.	< 25% em relação ao ano de 2022	Custos aumentaram 8% em relação à 2021	Reduzir em 5% à 2022	↓
AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	
Ind 3.3.1	Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	INOVA	$(\text{Qtd produtos implementados A} / \text{Qtd total de produtos estratégicos}) * 100$	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.	> 5% em relação à 2022	Aumento de 12% em relação à 2021 (total de 159 produtos)	Total de produtos do AAn + 1%	↑
FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	
Ind 4.1.1	Índice de Satisfação dos empregados	DRADM	Baseado no modelo eNPS (Employee Net Promoter Score) para avaliar o grau de satisfação de cada empregado, em uma escala de 0 à 5.	Trimestral	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).	> 90% (Mais de 90% dos empregados totalmente satisfeitos ou satisfeitos)	Valor não disponível (Indicador Novo)	Realizar pesquisa eNPS referente ao período anterior (2022)	↑
Ind 4.1.2	Percentual de capacitação do empregado	DRADM	$(\text{Total de empregados treinados} / \text{total de empregados da empresa}) * 100$	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.	> 40% (Capacitar mais de 40% do efetivo total de empregados no período)	Aumento de 17% em relação à 2021 (1503 empregados treinados)	Capacitar mais de 20% do efetivo total da empresa em relação ao ano anterior.	↑
ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	
Ind 4.2.1	Percentual de realização do Plano de investimentos Anual	DRADM	$(\text{Investimento empenhado} / \text{Total do Invest. Previsto no Plano Anual}) * 100$	Trimestral	Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual que foi efetivamente empenhado no período.	100% (Empenhar todos os recursos disponíveis no Plano Anual de Investimentos)	87% dos recursos do Plano de Investimentos empenhados em projetos/ações	> 90% (Empenhar mais de 90% dos recursos previstos no Plano Anual de Investimentos)	↑
PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS									
Nr. Cod	Indicador		Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Meta até 2027	Ano Base 2022	Meta 2023	
Ind 4.3.1	Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	APG	$(\text{Qtd novos processos estratégicos mapeados} / \text{Qtd de processos estratégicos já identificados}) * 100$	Trimestral	Indicador baseado no percentual de processos estratégicos já mapeados no período, em relação ao total de processos estratégicos já identificados no ano anterior.	Mapear 100% dos processos identificados	Total de 12 processos estratégicos identificados e não mapeados	Mapear 25% dos processos estratégicos já identificados	↑
Ind 4.3.2	Percentual de Riscos críticos mapeados e tratados	ACGR	$(\text{Qtd de riscos tratados} / \text{Total dos riscos mapeados}) * 100$	Trimestral	Indicador voltado para a capacidade da empresa em mitigar riscos críticos	Tratar 80% dos riscos mapeados	Total de 19 Riscos Críticos Mapeados e não tratados	Tratar 20% dos riscos críticos já mapeados	↑



Anexo "E" ao PAC/2023 PLANO DE INVESTIMENTOS

TABELA 1 - Investimentos Administrativos (Ação 2000)

Projetos/Ações		Plano Interno	Valor R\$
DRADM	UA/UP	B1DAINVFUN	2.000.000
CGTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação	B1DAINVSTIC	1.530.000
TOTAL AÇÃO 2000			3.530.000

TABELA 2 - Investimentos Estratégicos (Ação 4528)

Projetos/Ações		Plano Interno	Valor R\$
FPV	PJT 01/2019 - Sistema de Proteção e Combate a Incêndio na FPV - AVCB (*)	B1DIPJT0119	17.000.000
	PJT 05/2021 - Adequação das Instalações de Segurança nos Paíóis da FPV	B1DIPJT0521	1.186.550
	ACP 02/2021 - Adequação das fossas sépticas da FPV	B1DIACP0221	570.000
FI	PJT 02/2021 - Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas (SPDA)	B1DIPJT0221	220.092
FJF	PJT 012/2017 - Munição 105mm (HESH) TP-T	B1DIPJTM105	91.000
FMCE	ACP XX/XXX - Lote piloto do TRC-1193HH MalletHandheld da FMCE (**)	B1DIACPXXXX	496.000
FE	PJT XX/XXXX - Manutenção e Revitalização dos Reservatórios de água da SEEX e das Tubulações da FE (**)	B1DIPJTXXXX	400.000
Subtotal			19.963.642
Plano de Manutenção Industrial			2.500.000
Diretoria de Inovação (INOVA)			2.500.000
Reserva CGP (Difal) / Novos PJT/ACP			3.536.358
TOTAL AÇÃO 4528			28.500.000

(*) O valor destinado ao Projeto 01/2019 - Sistema de Proteção e Combate a Incêndio na FPV (AVCB) foi definido no PLOA/2023, conforme orientação do EME (PW 10098).

(**) Para aprovação do Comitê de Gestão de Projetos (CGP) após confirmação dos recursos definidos no PLOA/2023.



Anexo "F" ao PAC/2023 – MODELO DE RELATÓRIO SETORIAL
RELATÓRIO SETORIAL DA DIRETORIA
Referente ao ___ trimestre de 2023

AEP: transcrever a ação estratégica prioritária (AEP) conforme consta no plano setorial.			
Setor: DP/DV...		Data: dd/mm/aa	Responsável setorial: Sr. Fulano
1. SITUAÇÃO NO PERÍODO 1.1 Valor da meta: <i>(quando estabelecida meta para ação no PAC ou no PAS)</i> 1.2 Resultado obtido: - mês 1 _____: <i>transcrever o valor obtido ou andamento no período</i> - mês 2 _____: <i>transcrever o valor obtido ou andamento no período</i> - mês 3 _____: <i>transcrever o valor obtido ou andamento no período</i>			
2. AÇÕES PLANEJADAS <i>Enumerar as ações previstas para atingir a meta no período</i>			
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS <i>Fase muito importante do trabalho de execução da AEP, que exige reflexão pela equipe responsável acerca do que foi efetivamente realizado, a fim de que eventuais não conformidades ou insucessos sejam objetos de ações corretivas tempestivas.</i> <i>Usando metodologia de análise e solução de problemas, apreciar de forma sucinta os resultados obtidos e descrever as ações que já estavam planejadas (medidas de contingência) para atender eventuais anomalias.</i> <i>Como ferramentas para análise dos resultados atingidos, sugere-se, seis sigma, brainstorming, diagrama de causa e efeito (Método Ishikawa), Gráfico de Pareto ou outras encontradas em <http://w3.ufsm.br/engproducao/wp-content/uploads/8-ferram_texto.pdf>.</i> <i>Apresentar apenas os resultados da análise e conclusões (causas prováveis dos desvios em relação ao valor da meta).</i> <i>Apresentar os resultados atingidos pela IMBEL nos períodos considerados (trimestre - semestre - ano), como base de comparação dos resultados do período em tela.</i>			
4. PROVIDÊNCIAS ADOTADAS			
Resultado no período:	<i>transcrever o valor obtido no trimestre/semestre/trimestre/ano</i>		
Causas prováveis dos desvios em relação ao valor da meta	Medidas corretivas adotadas	Responsável no setor	Prazo para solução
Causa 1	Medida 1.1 Medida 1.2	Sr. Beltrano Sr.	dd/mm/aa dd/mm/aa
Causa 2	Medida 2.1	Sr. Fulano	dd/mm/aa
Causa 3	Medida 3.1 Medida 3.2 Medida 3.3	Sra. Sicrano Sr. ... Sr.	dd/mm/aa dd/mm/aa dd/mm/aa
(a) Diretor			

Anexo "G" ao PAC/2023 – MODELO DE PLANO DE AÇÃO SETORIAL

Anexo ao PAS/2023 – DRADM

PLANO DE AÇÃO SETORIAL DA DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA / 2023

4. Prosseguir no Aperfeiçoamento da Gestão da empresa 4.5 Aperfeiçoar a gestão dos recursos humanos

O quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Por quê?	Como?	Quanto?
4.5.1 Aperfeiçoar a avaliação do pessoal.	DRADM	Até 31 Mar 23	DPRH	Para aperfeiçoar a avaliação do desempenho	1. Estudando a avaliação de RH em uso em outras Empresas. 2. Elaborando e aprovando a norma de Avaliação da IMBEL.	Sem custo direto
4.5.2 Implantar os módulos de Medicina do Trabalho e de Segurança do Trabalho.	UA/ UP	Até 30 Abr 23	DPRH	Para atender exigência legal.	1. Vinculando cada empregado a sua respectiva estrutura organizacional. 2. Implementando o funcionamento dos módulos no sistema Datasul. 3. Coordenando com o DPTEC/DRIND e com a AGTIC.	Conforme contrato nº 18/2014 - UA
4.5.3 Implantar o eSocial	DRADM	Até 30 Nov 23	DPRH	Para atender exigência legal.	1. Configurando a extração dos dados necessários ao eSocial no Sistema Datasul. 2. Coordenando com a AGTIC.	Conforme contrato nº 18/2014 - UA
4.5.4 Transferir o setor de capacitação de pessoal para a DRADM.	DRADM e DRIND	Até 31 Mar 23	DPRH	Para centralizar a coordenação da gestão dos RH.	1. Transferindo os processos da gestão de capacitação de pessoal da DRIND para a DRADM sem que haja solução de continuidade. 2. Absorvendo as melhores práticas e lições aprendidas pela equipe da DRIND na execução dos processos.	Sem custo direto
4.5.5 Integrar o ponto eletrônico à folha de pagamento.	DPRH, UA e UP	Até 31 Out 23	DPRH	Para aperfeiçoar o controle dos recursos humanos.	1. Transferindo o processo de integração do ponto do UA para a DRADM. 2. Implantando os turnos de trabalho no Sistema Datasul. 3. Vinculando os empregados aos seus devidos turnos de trabalho. 4. Integrando a folha de pagamento. 5. Coordenando com a AGTIC.	Conforme contrato nº 18/2014 - UA
4.5.6 Revisar e aperfeiçoar as normas de pessoal.	IMBEL	Até 30 Nov 23	DPRH	Para aperfeiçoar a gestão dos recursos humanos.	1. Identificando e priorizando as normas a serem revisadas. 2. Identificando lacunas de legislação e propondo normas para aprovação. 3. Coordenando com a APG.	Sem custo direto