



INDÚSTRIA DE MATERIAL BÉLICO DO BRASIL

Vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando do Exército

PLANOS DE AÇÃO - 2024

PAC - PAS - PAOp

Dezembro de 2023



*Aprovada na 727ª Reunião de Diretoria da IMBEL,
realizada em 20 de dezembro de 2023.*

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 2024

(Acesso livre aos empregados da IMBEL)

SUMÁRIO	PÁGINA
1. INTRODUÇÃO	1
2. MAPA ESTRATÉGICO	2
3. ESTRUTURA DO PAC/2024	5
4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO	6
5. METAS E INDICADORES	8
6. ÊNFASE NOS PROCESSOS	9
7. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS	10
8. CONCLUSÃO	11
ANEXOS	
A - Cronograma das Ações Estratégicas Prioritárias	13
B - Despesas Discricionárias	14
C – Produção e Faturamento	16
D - Plano de Investimentos	17
E - Indicadores e Metas	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 2024 (PAC/2024) 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 2024.

O PAC/2024 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 2024.

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. A revisão atual considerou como horizonte temporal o período 2023 a 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/2024 devem ser estudadas e desdobradas pelos Diretores nos respectivos PAS/2024, 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 2024, devem ser executadas as AEP definidas e relacionadas no cronograma apresentado no **Anexo A** deste PAC/2024. 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 2024:

AEP 1. Aperfeiçoar o Programa de estruturação da IMBEL

AEP 1.1 Aperfeiçoar a unidade organizacional INOVAÇÃO

AEP 1.2 Proporcionar suporte para os sistemas de informações gerenciais (Gestão do Conhecimento)

AEP 1.3 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

AEP3.7 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-financeiro

AEP 4.2 Desenvolver novos modelos de negócios

AEP 4.3 Mapear e acompanhar os riscos estratégicos da IMBEL

AEP 4.4 Buscar 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 Desenvolver processos de nacionalização de produtos

AEP 5.3 Desenvolver novos produtos

AEP 5.4 Aproveitar oportunidades oferecidas por contratos de compensação (offset) celebrados pelo EB



3. ESTRUTURA DO PAC/2024

Além das AEP, o PAC/2024 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/2024, 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/2024 serão desdobradas a partir deste PAC/2024 e dos PAS/2024, sob a responsabilidade dos Chefes de Unidade de Produção (UP). Esse desdobramento será também coordenado pela APG.

4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para 2024, os planejamentos serão elaborados considerando as despesas discricionárias discriminadas no **Anexo B**, tal como previstas no Projeto da Lei Orçamentária Anual de 2024 (PLOA/2024).

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/2024 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 2024 (**Anexo C**).



4.2 Investimentos

Os recursos de investimento (GND 4) destinados a ações e projetos estratégicos na IMBEL do Plano de Investimentos/2024 (**Anexo D**) 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 D** devem ser considerados, a partir da distribuição deste PAC/2024, 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 2023 com as projeções para 2024, e tendo como foco as metas estabelecidas para cada indicador no **Anexo E**.

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

- a) Índice de Desempenho de Sustentabilidade Financeira;
- b) Índice de Eficiência Operacional;
- c) Índice de Inadimplência;
- d) Índice de Arrecadação;



- e) Percentual de realização do Plano de Investimentos Anual;
- f) Percentual de Alavancagem sustentável;
- g) Índice de aumento de vendas;
- h) Percentual de conformidade contratual;
- i) Percentual de informações disponíveis para acesso;
- j) Índice de redução de custos de produção;
- k) Índice de Satisfação dos empregados;
- l) Percentual de empregados capacitados;
- m) Percentual de Processos Estratégicos Mapeados; e
- n) Percentual de Riscos críticos identificados 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 2024 e janeiro de 2025. 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 2024 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

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

Para o período 2023 a 2027, a IMBEL, como uma instituição de destaque na produção de material bélico no Brasil, vai enfrentar o desafio de navegar em um cenário em constante evolução e de atender às demandas cada vez mais complexas das Forças Armadas e do mercado global. Nesta era de mudanças rápidas e ameaças em constante mutação, é imperativo que a IMBEL estabeleça uma estratégia de longo prazo sólida e adaptativa. Este documento delinea a visão da IMBEL para o futuro, destacando nossos objetivos estratégicos, os caminhos que iremos percorrer e o compromisso inabalável com a excelência em defesa e segurança. À medida que adentramos nesta jornada estratégica, a IMBEL está empenhada em fortalecer suas capacidades produtivas, promover inovação, assegurar a qualidade e, acima de tudo, continuar a ser um pilar fundamental para a soberania nacional.

Cezar Augusto Carazzai Castilho
Chefe da APG - responsável pela elaboração

ANEXO "A" AO PAC/ 2024 - 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 Proporcionar suporte para os sistemas de informações gerenciais (Gestão do Conhecimento)	VPRESI / AGTIC	O.E. 3.1
AEP 1.3 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. 4.2
AEP 2.4 Reduzir custos operacionais	DRIND	O.E. 3.2
AEP 2.5 Estabelecer os Relatórios de Produção, de Manutenção e de Desempenho Operacional	DRIND	O.E. 3.2
AEP 2.6 Definir metas de produção	DRIND	O.E. 3.2
AEP 2.7 Implantar sistemas de gestão	DRIND	O.E. 3.1
AEP 3. Aumentar a participação nos mercados		
AEP 3.1 Aumentar vendas no mercado de defesa	DRMER	O.E. 2.1
AEP 3.2 Revisar portfólio de produtos	DRMER	O.E. 2.1
AEP 3.3 Aumentar vendas nos mercados de segurança e privado	DRMER	O.E. 2.2
AEP 3.4 Incrementar as relações com o mercado (parcerias)	DRMER	O.E. 2.2
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. 2.2
AEP 3.7 Ampliar as competências essenciais de mercado (inteligência, prospecção e pró-atividade)	DRMER	O.E. 2.2
AEP 4. Tornar-se empresa pública sustentável		
AEP 4.1 Elaborar um plano de sustentabilidade econômico-financeiro	VPRESI / DIRETORIAS / APG	O.E. 1.2
AEP 4.2 Desenvolver novos modelos de negócios	INOVA / DRMER	O.E. 2.2
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 / DRADM	O.E. 2.1
AEP 5. Adquirir capital tecnológico e gerar novos produtos		
AEP 5.1 Conceber e implantar os Planos Estratégicos de Inovação (PEI)	INOVA	O.E. 3.2
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/2024 DESPESAS DISCRICIONÁRIAS DO PLOA/2024

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

Ação 2000	
TÍTULO	PLOA
Despesas Administrativas (contratos administrativos, administração da UG, concessionárias, manutenção administrativa)	14.800.000,00
Funcionamento da UG	8.050.000,00
Despesas com TIC	700.000,00
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	1.000.000,00
Cursos e Treinamentos	600.000,00
Despesas de Competência Tributária (IPVA/IPTU)	950.000,00
Seguros de Vida	700.000,00
Anuidade ABIMDE	50.000,00
Impostos PLOA 2024	14.429.500,00
Manutenção de Unidades Residenciais – UR	500.000,00
TOTAL	43.279.500,00

Ação 4528	
TÍTULO	PLOA
Recursos para produção - DRIND	17.007.000,00
Concessionárias	6.000.000,00
Despesas de Competência Tributária (tributos)	14.113.500,00
Refinanciamento	1.700.000,00
Comissões	500.000,00
Software	2.200.000,00
Inovações	100.000,00
TOTAL	41.620.500,00

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

Ação 2000⁽¹⁾	
TÍTULO	PLOA
Material Permanente – DRADM	500.000,00
Tecnologia - TIC	1.500.000,00
TOTAL	2.000.000,00

Ação 4528⁽²⁾	
TÍTULO	PLOA
Projetos, Inovações e Manutenção – APG/INOVA/DRIND	14.000.000,00
Software- TIC	800.000,00
TOTAL	14.800.000,00

3. Totais (R\$ 1,00)

GND 3	Ação 2000	43.279.500,00
	Ação 4528	41.620.500,00
GND 4	Ação 2000	2.000.000,00
	Ação 4528	14.800.000,00
Subtotal		101.700.000,00
Reserva de Contingência		295.550,00
TOTAL GERAL		101.995.550,00

Observações:

- 1- O Estado Maior do Exército – EME está fazendo gestões para que o valor de impostos PLOA 2024 classificados na Ação 2000 sejam remanejados para a Ação 4528; e
- 2- Prioridade no cumprimento do Termo de Ajuste de Conduta – TAC (R\$ 3.137.000,00 para 2024) firmado entre o Ministério Público do Trabalho – MPT e a IMBEL (Procedimento nº 000811.2019.15.002/1).

Fonte: DRADM



Anexo "C" ao PAC/2024

METAS DE PRODUÇÃO E PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

(Recursos disponíveis no PLOA/2024, acrescidos dos recursos de TED)

UP	Modo de Produção	Nome do Item	Meta (unidades/Kg)	Faturamento (R\$)
FI	Fabricação/ Contratos	Pistolas	1.500 un	5.322.097,96
		Pistola não Letal	5.000 un	6.721.400,00
		Cutelaria	1.200 un	482.896,73
	<i>Total Parcial - Fabricação/Contratos</i>			<i>12.526.394,69</i>
	TED	Carabinas/Fuzis	2.500 un	28.301.775,00
		Peças de reposição Fz/Pst	41.748 un	1.584.336,60
<i>Total Parcial – TED</i>			<i>29.886.111,60</i>	
TOTAL FI			42.412.506,29	
FJF	TED	Munições Pesadas	13.212 un	123.143.630,56
	<i>Total Parcial – TED</i>			<i>123.143.630,56</i>
TOTAL FJF			123.143.630,56	
FE	Fabricação/ Contratos	Explosivos de Demolição e Iniciadores	345.000 un	3.719.491,71
		Alto Explosivos	15.000 Kg	1.800.000,00
	<i>Total Parcial - Fabricação/Contratos</i>			<i>551.949,71</i>
	TED	Explosivos de Demolição e Iniciadores	15.300 un	92.386,00
<i>Total Parcial – TED</i>			<i>92.386,00</i>	
TOTAL FE			5.611.877,71	
FPV	Fabricação/ Contratos/ Industrialização por Encomenda	Grãos Propelentes	2.000 Kg	11.006.085,60
		Nitrocelulose (Alta/Baixa)	476.640 Kg	16.541.840,00
		Pólvoras BD / BS REX	2.000 Kg	1.217.560,00
		Trotíl	280.000 Kg	12.006.998,14
	TED	Plastex	1.000 Kg	756.890,00
TOTAL FPV			41.529.373,74	
FMCE	TED	RÁDIOS E CIM (SISC ² FTER)	11 un	1.551.716,57
		RÁDIOS E SISTEMA GENESIS	29 un	5.045.161,26
		Radio Mallet Veicular TRC 1193V	10 un	1.459.277,90
		Equipamentos COBRA	100 un	1.004.564,22
<i>Total Parcial - TED</i>			<i>9.060.719,95</i>	
TOTAL FMCE			9.060.719,95	
<i>TOTAL Geral - Fabricação/Contratos/IPE</i>			<i>58.818.370,15</i>	
<i>TOTAL Geral - TED</i>			<i>162.939.738,11</i>	
TOTAL GERAL IMBEL			221.758.108,26	

Fontes: DRMER e DRIND



Anexo "D" ao PAC/2024 PLANO DE INVESTIMENTOS

TABELA 1 - Investimentos Administrativos (Ação 2000)

Projetos/Ações		Plano Interno	Valor R\$
DRADM	UA/UP	B1DAINVFUN	500.000
AGTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação	B1DAINVSTIC	1.500.000
TOTAL AÇÃO 2000			2.000.000

TABELA 2 - Investimentos Estratégicos (Ação 4528)

UP	Projetos/Ações	Plano Interno	Valor R\$
FPV	PJT 01/2019 - Sistema de Proteção e Combate a Incêndio na FPV - AVCB - Fase 01 ⁽¹⁾	B1DIPJT0119	-
	PROPOSTA - Projeto Executivo do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros - Fase 02 ⁽¹⁾	-	-
	PJT 05/2023 - Melhoria das Prensas Verticais de Base Dupla	B1DPJT0523	870.000
	PROPOSTA - Projeto Executivo do Emissário de Efluentes da FPV	-	180.000
	PROPOSTA - Projeto Executivo das Estações Físico-Químicas da Rede de Efluentes da FPV ⁽¹⁾⁽²⁾	-	1.000.000
	PROPOSTA - Melhoria do processo de produção da Pólvora de Base Simples ⁽¹⁾	-	-
	PROPOSTA - Melhoria do processo de produção de Trinitrolueno ⁽¹⁾	-	-
	PROPOSTA - Manufatura Enxuta na Planta de Nitrocelulose (NC)	-	300.000
FI	PROPOSTA - Desenvolvimento de Pistola IMBEL <i>Striker</i> ⁽¹⁾	B1DPINVINOV	-
	PROPOSTA - Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas (SPDA) – Fase 02	-	1.300.000
	PROPOSTA - Projeto Conceitual de Adequação e Modernização da REPI	-	2.200.000
FJF	PJT 01/2020 - Nova Planta de Carregamento (NPC) ⁽⁴⁾	B1DIPJT0120	-
	PJT 03/2023 - Reestruturação e reforma do Sistema de Tratamento de Efluentes – ETE ⁽⁵⁾	B1DIPJT0323	-
	PROPOSTA - Planta de Munição de Alcance Estendido 4.0	-	2.000.000
	PJT 06/2023 - Desenvolvimento do Mecanismo de Segurança e de Armar (SAD) – Espoleta para munição 90 mm AE	B1DIPJT0623	1.000.000



UP	Projetos/Ações	Plano Interno	Valor R\$
FMCE	ACP 03/2021 - Desenvolvimento de uma forma de onda básica para o TRC-1222 (Rondon) e fabricação de protótipos do TRC-1222V ⁽³⁾	B1DIACP0321	-
	ACP 07/2021 - Core Framework SCA 4.1 e Ferramenta de Desenvolvimento de Forma de Onda da FMCE ⁽³⁾	B1DIACP0721	-
	ACP 01/2023 - Reestruturação da arquitetura do software do Sistema Gênesis (SisDAC) ⁽³⁾	B1DIACP0123	-
	ACP 02/2023 - Atualização da Forma de Onda do TRC-1222 para compatibilização com o rádio TRC-1193 e adequação com o TPP-1410 ⁽³⁾	B1DIACP0223	-
	ACP 03/2023 - Desenvolvimento e entrega de Lote Piloto TRC-1193 <i>Handheld</i> ⁽³⁾	B1DIACP0323	-
FE	PJT 01/2023 - Manutenção e Revitalização dos Reservatórios de água da SEEX e das Tubulações da FE	B1DIPJT0123	1.000.000
	PJT 02/2023 - Adequação das máquinas de produção e manutenção à NR-12 da FE – Etapa 01	B1DIPJT0223	500.000
	PJT 04/2023 - Otimização da Seção de Altos Explosivos (SEEX) das unidades 6, 7 e 9 da FE	BIDIPJT0423	800.000
	PROPOSTA – Projeto Conceitual da Nova Planta automatizada de Booster – Fase 01	-	1.100.000
AGTIC	SOFTWARE - TIC	B1DPPRDSTIC	800.000
Subtotal			13.050.000
Plano de Manutenção Industrial			1.750.000
Diretoria de Inovação (INOVA)			0,00
Reserva CGP (Difal) / Novos PJT/ACP			0,00
TOTAL AÇÃO 4528			14.800.000

⁽¹⁾ Dependerá de recursos extraorçamentários ao PLOA/2024 para atendimento ao Projeto

⁽²⁾ O recurso solicitado para execução do Projeto é de R\$ 8.584.387,74, no entanto a previsão da PLOA/2024 não atende em sua totalidade

⁽³⁾ Projeto / ACP em fase de encerramento

⁽⁴⁾ O recurso referente ao projeto foi adiantado no exercício financeiro de 2023

⁽⁵⁾ O projeto foi atendido com recursos do Plano de Manutenção Industrial

OBS: os itens que constam como "PROPOSTA" dependem de aprovação do Comitê de Gestão de Projetos, após análise do Estudo de Viabilidade respectivo.

Anexo E ao PAC/2024 - Indicadores e Metas

BUSCAR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA, FINANCEIRA E AMBIENTAL								
Nr. Cod	Indicador	Responsável	Fórmula de Cálculo	Análise	Conceito	Ano Base	Meta	Desempenho desejado
						2023	2024	
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.	-0,5	Aumentar 10% em relação ao resultado de 2023	↑
Ind 1.1.2	Índice de Eficiência Operacional	DRADM	$(\text{Receita Operacional Líquida/Gastos}) * 100$ $Ef = (Ef t - Ef t-1) / Ef t-1$	Trimestral	Consiste em melhorar o desempenho com o uso de técnicas de gestão.	-0,31	Aumentar 10% em relação ao resultado de 2023	↑
Ind 1.1.3	Índice de Arrecadação	DRADM (RVA)	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	13%	30%	↑
Ind 1.1.4	Índice de Inadimplência	DRADM (RVA)	$IA = (CLI t - CLI t-1) / (CL t - CL t-1) * 100$ CLI – Clientes Inadimplentes CL - Cliente	Trimestral	É uma métrica financeira que indica a proporção das dívidas que não foram pagas, em relação ao total de vendas feitas ou o crédito concedido pela empresa.	4,86%	2,30%	↓
GARANTIR A SUSTENTABILIDADE (ASG)								
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.	Atendeu os parâmetros de tratamento primário de efluentes	Manter-se dentro dos limites permitidos de acidez (pH) exigidos pelos órgãos ambientais para lançamento de efluentes.	→
FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL								
Ind 1.3.1	Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação	ACI	Quantidade de inserções nos meios de comunicação $((Qtd \text{ Ano A} - Qtd \text{ A-1}) / Qtd \text{ A-1}) * 100$	Trimestral	Medição da quantidade de matérias e conteúdos nos diferentes meios de comunicação voltados para os mercados demandantes, com maior engajamento nas mídias sociais.	542	Aumentar 20% em relação ao resultado de 2023	↑
AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS								
Ind 2.1.1	Índice de aumento de vendas	DRMER	Valor de Notas Fiscais emitidas no período $(\text{Valor Ano A} - \text{Valor A-1} / \text{Valor A-1}) * 100$	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.	R\$ 151.710.762	R\$ 221.758.108	↑
GARANTIR A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO								
Ind 2.2.1	Percentual de conformidade contratual	DRMER (RVA)	$(\text{Contratos e TED entregues dentro do Prazo Acordado} / \text{Total de Contratos e TED em andamento}) * 100$	Trimestral	Medição voltada para as questões contratuais do negócio, comparando-se as quantidades de produtos contratadas com as que efetivamente foram entregues no prazo estipulado.	99,75%	100%	↑
FORTALECER O PÓS-VENDA								
Ind 2.3.1	Percentual de Clientes Satisfeitos	DRMER	Baseado no modelo <i>NET Promoter Score (NPS)</i>	Semestral	Pesquisa para medir qual a probabilidade de o cliente sentir-se apoiado pela empresa após a aquisição do produto, em atividades como manutenção, reposição de peças e canal de contato "fale conosco". Quanto maior for o NPS, mais satisfeito o cliente está. Ele tem 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	66,67%	80%	↑
Ind 2.3.2	Percentual de Satisfação dos Representantes	DRMER	Baseado no modelo Customer Satisfacion Score (CSAT)	Semestral	Pesquisa na qual o representante deve responder o quanto ele está satisfeito com a empresa, com relação à pronta resposta da IMBEL e pronta solução dos problemas apresentados pelos clientes. Ele tem 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	14,29%	40%	↑
APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO								
Ind 3.1.1	Percentual de informações disponíveis para acesso	AGTIC (RVA)	$(Qtd \text{ de ENTREGAS no SIMBEL no Ano A} - Qtd \text{ de ENTREGAS A -1}) / (Qtd \text{ de ENTREGAS A -1}) * 100$	Semestral	Índice voltado para a disseminação de informações utilizando-se dos sistemas gerenciais da organização. Será necessária a verificação nos diretórios do SIMBEL de cada um dos setores para analisar a quantidade de ENTREGAS REALIZADAS.	17 Entregas (=56,67%) + 30 Entregas de 2022 = 47 Entregas	28 Entregas (= 60% de 47 Entregas)	↑
APERFEIÇOAR AS CAPACIDADES PRODUTIVAS ESTRATÉGICAS								
Ind 3.2.1	Índice de redução de custos de produção	DRIND	ROL/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.	147,58%	Aumentar em 5% ano anterior	↑
AGREGAR PRODUTOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO								
Ind 3.3.1	Percentual de novos produtos estratégicos agregados ao portfólio	INOVA	$(Qtd \text{ produtos implementados A} / Qtd \text{ total de produtos estratégicos}) * 100$	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.	2	3	↑

FORTALECER A DIMENSÃO HUMANA								
Ind 4.1.1	Índice de Satisfação dos empregados	DRADM	Baseado no modelo eNPS (<i>Employee Net Promoter Score</i>) para avaliar o grau de satisfação de cada empregado, em uma escala de 0 à 5.	Anual	Índice voltado para a medição do clima de satisfação dos empregados para com a empresa, aplicando pesquisa voltada para o ambiente ocupacional, benefícios, lazer e salário. Eles têm 5 opções, com graus variando de 0 à 5: totalmente satisfeito (grau 5), satisfeito (grau 4), nem satisfeito nem insatisfeito (grau 3), insatisfeito (grau 2), totalmente insatisfeito (grau 1).	51,24%	70%	↑
Ind 4.1.2	Percentual de empregados capacitados	DRADM	(Total de empregados treinados / total de empregados da empresa) *100	Semestral	A intenção é quantificar o número de empregados que foram contemplados pela educação corporativa por semestre. Cálculo baseado na relação entre o total de colaboradores treinados e o total de colaboradores da empresa, para avaliar a necessidade de adotar estratégias que ampliem esse alcance.	11,15%	40%	↑
ADEQUAR AS ESTRUTURAS À LEGISLAÇÃO E À PRODUÇÃO								
4.2.1	Percentual de Realização do Plano de Investimentos Anual	APG (RVA)	Investimento empenhado/Total do Invest. Previsto no Plano Anual)*100	Trimestral	Medição voltada para o percentual de recursos previstos no Plano de Investimentos Anual, em projetos de inovação, produção, nas áreas ambiental e Seg do Trabalho e em Manutenção Industrial.	99%	100,00%	↑
PROMOVER A MELHORIA DOS PROCESSOS E DA GESTÃO DE RISCOS								
Ind 4.2.1	Percentual de Processos Estratégicos Mapeados	APG (RVA)	(Qtd novos processos estratégicos finalísticos mapeados/Qtd de processos estratégicos finalísticos já identificados)*100	Trimestral	Indicador baseado no percentual de processos estratégicos já mapeados no período, em relação ao total de processos estratégicos já identificados no ano anterior.	Total de 12 processos estratégicos finalísticos identificados e não mapeados (25%)	Mapear 40% dos processos estratégicos já identificados	↑
Ind 4.2.2	Percentual de Riscos críticos identificados e tratados	ACGR	(Qtd de riscos críticos tratados/Total dos riscos identificados) *100	Semestral	Indicador voltado para a capacidade da empresa em mitigar riscos críticos	Total de 13 riscos críticos identificados e não tratados	Tratar 20% dos riscos críticos já identificados	↑



Anexo "F" ao PAC/2024 – MODELO DE RELATÓRIO SETORIAL
RELATÓRIO SETORIAL DA DIRETORIA
Referente ao ___ trimestre de 2024

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/2024 – MODELO DE PLANO DE AÇÃO SETORIAL

Anexo ao PAS/2024 – DRADM

PLANO DE AÇÃO SETORIAL DA DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA / 2024

OE 4.1 Fortalecer a Dimensão Humana
AEP 2. Aperfeiçoar a gestão da empresa
AEP 2.1 Aperfeiçoar a gestão dos recursos humanos

O quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Por quê?	Como?	Quanto?
2.1.1 Aperfeiçoar a avaliação do pessoal.	DRADM	Até 31 Mar 24	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
2.1.2 Implantar os módulos de Medicina do Trabalho e de Segurança do Trabalho.	UA/ UP	Até 30 Abr 24	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
2.1.3 Implantar o eSocial	DRADM	Até 30 Nov 24	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
2.1.4 Transferir o setor de capacitação de pessoal para a DRADM.	DRADM e DRIND	Até 31 Mar 24	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
2.1.5 Integrar o ponto eletrônico à folha de pagamento.	DPRH, UA e UP	Até 31 Out 24	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
2.1.6 Revisar e aperfeiçoar as normas de pessoal.	IMBEL	Até 30 Nov 24	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