



PLANOS DE AÇÃO - 2025

PAC - PAS – PAOp

*Aprovado na 756ª Reunião da Diretoria da IMBEL,
realizada em 11 de dezembro de 2024.*



PLANO DE AÇÃO CORPORATIVO 2025

(Acesso livre aos empregados da IMBEL)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2
3. ESTRUTURA DO PAC/2025	6
4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO	6
5. METAS E INDICADORES	8
6. ÊNFASE NOS PROCESSOS	10
7. ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS	11
8. CONCLUSÃO	13

ANEXOS

A - Cronograma das Ações Estratégicas Prioritárias	14
B - Despesas Discricionárias	15
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 2025 (PAC/2025) 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 2025.

A finalidade do Plano de Ação Corporativo 2025 da IMBEL é orientar a empresa em direção a seus objetivos estratégicos, estabelecendo metas e ações que buscam fortalecer a posição da empresa no setor de defesa e segurança no Brasil. Esse plano define as diretrizes para o desenvolvimento sustentável, ampliação de capacidades tecnológicas, melhoria da eficiência operacional e geração de valor para as Forças Armadas, Segurança, mercado privado e mercado exterior.

Os principais objetivos do plano incluem:

Modernização e Inovação: Investir em tecnologia e inovação para atualizar produtos e processos, garantindo que a IMBEL mantenha competitividade no setor de defesa.

Sustentabilidade e Eficiência: Otimizar recursos e promover práticas sustentáveis para melhorar a produtividade e reduzir impactos ambientais.

Expansão de Mercado: Ampliar a atuação no mercado, atendendo às demandas nacionais e explorando oportunidades no mercado internacional.

Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas: Investir na formação e capacitação dos colaboradores para fortalecer as competências internas e criar um ambiente de alta performance.

Parcerias Estratégicas: Fortalecer e expandir parcerias com outras empresas, universidades, centros de pesquisa e órgãos governamentais, para fomentar a inovação e o desenvolvimento tecnológico.





Esse plano é fundamental para que a IMBEL alcance um posicionamento estratégico robusto, aumentando sua capacidade de inovação, eficiência e competitividade no mercado global.

O PAC/2025 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 2025.

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

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico atual da IMBEL, que se estende de 2023 a 2027, estabelece diretrizes para consolidar sua atuação como fornecedora confiável para o setor de defesa brasileiro, aumentando sua competitividade e sustentabilidade financeira. Sob a perspectiva de fortalecer a infraestrutura industrial de defesa nacional, o plano identifica e prioriza áreas como inovação, eficiência operacional e desenvolvimento de novos produtos e processos.

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 IMBEL organiza seu planejamento em quatro dimensões principais:

Resultados: Reduzir a dependência de orçamentos públicos.

Clientes e Mercado: Garantir a entrega de produtos de alta qualidade e com conformidade contratual, buscando relevância de mercado e excelência na transferência de tecnologia.

Processos Internos: Melhorar continuamente seus processos internos para aumentar a qualidade, reduzir custos e inovar no desenvolvimento de soluções.

Aprendizado e crescimento: Desenvolver uma base operacional robusta, com sistemas de informação eficiente e modelos de negócios que apoiem sua missão.

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

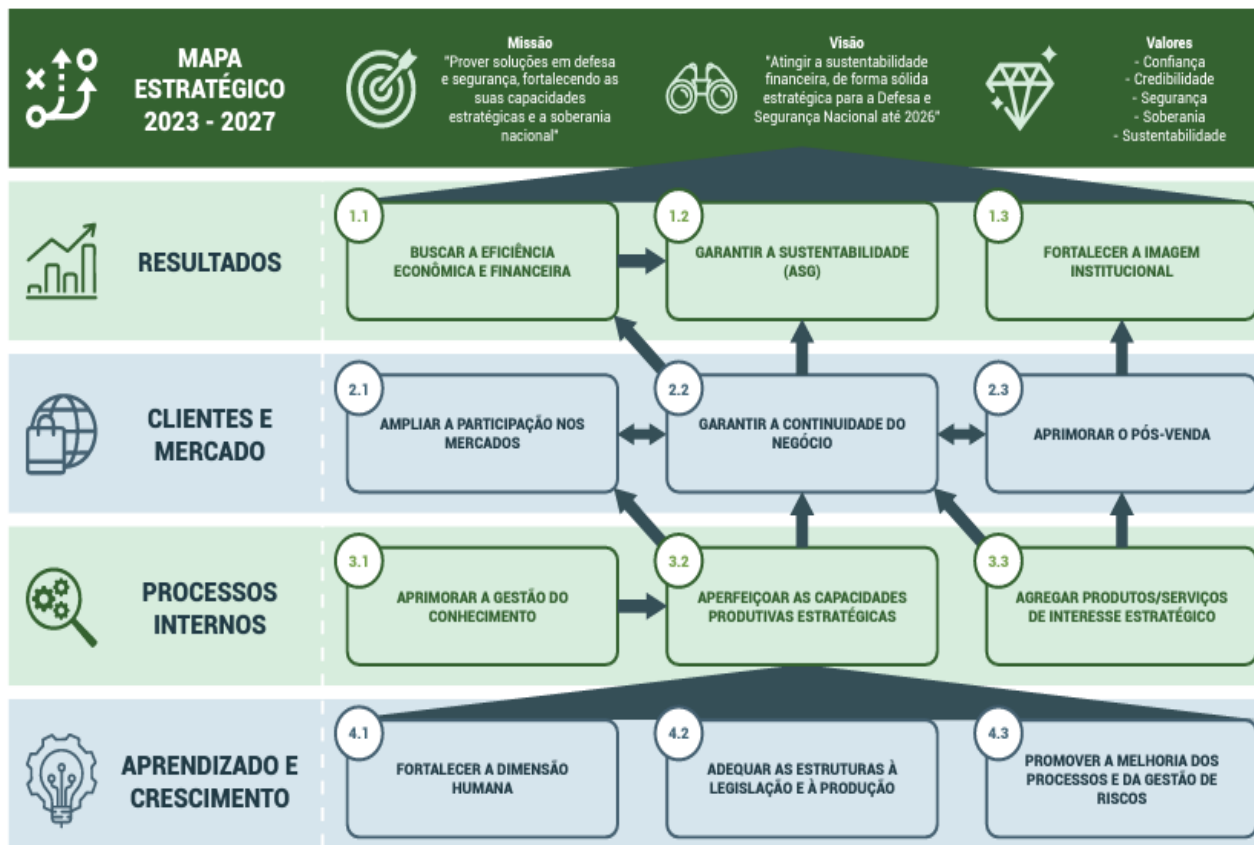


Figura 1 – Mapa Estratégico 2023-2027

2.4. Ações Estratégicas Prioritárias (AEP)

As AEP constantes deste PAC/2025 devem ser estudadas e desdobradas pelos Diretores nos respectivos PAS/2025, atribuindo responsabilidades e prazos de cumprimento aos Departamentos e Divisões de cada Diretoria, Unidades de Produção, Unidade de Administração e às Assessorias. Sempre que possível, deverá ser informada a estimativa de pessoal (talentos), recursos materiais e recursos financeiros necessários à execução da ação.

Em 2025, devem ser executadas as AEP definidas e relacionadas no cronograma apresentado no **Anexo A** deste PAC/2025. 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 2025:

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

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-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/2025

Além das AEP, o PAC/2025 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/2025, no nível dos demais integrantes da Diretoria Executiva, devendo ser elaborados pelo Diretor Administrativo-Financeiro (DRADM), Diretor Industrial (DRIND), Diretor Comercial (DRCOM), 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/2025 serão desdobradas a partir deste PAC/2025 e dos PAS/2025, sob a responsabilidade dos Chefes de Unidade de Produção (UP). Esse desdobramento será também coordenado pela DRIND e APG.

4. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para 2025, os planejamentos serão elaborados considerando as despesas discricionárias discriminadas no **Anexo B**, tal como previstas no Projeto da Lei Orçamentária Anual de 2025 (PLOA/2025).

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/2025 e advindos dos Instrumentos de Parceria – Industrialização por Encomenda (IPE) e Termo de Execução Descentralizada (TED).

Em consonância com a Diretoria Comercial (DRCOM), serão projetados os valores do faturamento para cada produto, bem como o total do faturamento previsto para o ano de 2025 (**Anexo C**).

4.2. Investimentos

Os recursos de investimento (GND 4) destinados a ações e projetos estratégicos na IMBEL do Plano de Investimentos/2025 (**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/2025, 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 (TIPA). 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 (EV) 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 SIMBEL APG.

Periodicamente 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 2024 com as projeções para 2025, 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 arrecadação;





- d) Índice de inadimplência;
- e) Percentual de alavancagem sustentável;
- f) Grau de engajamento de interação com veículos de comunicação;
- g) Índice de aumento de vendas;
- h) Índice de eficiência e lucratividade;
- i) Índice de obtenção de fomento;
- j) Percentual de conformidade contratual;
- k) Índice de atendimento realizado pelo Sistema SAC;
- l) Percentual do índice de disponibilidade anual dos Servidores (HW) do Datacenter da IMBEL em operação;
- m) Índice de redução de custos de produção;
- n) Percentual de novos produtos agregados ao portfólio;
- o) Índice de satisfação dos empregados;
- p) Percentual de realização do plano de investimentos anual;
- q) Percentual de processos estratégicos mapeados; e
- r) Percentual de riscos dentro do apetite.

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 25 dos meses de abril, julho e outubro de 2025 e janeiro de 2026. 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 define, em sua Cadeia de Valor, que os processos de trabalho sejam integrados de forma matricial. Essa abordagem exige que todos os gestores mapeiem os processos sob sua responsabilidade e implementem medidas contínuas de melhoria.

O portfólio de processos da IMBEL está disponível no link <Processos> do Portal da IMBEL (Intranet) e abrange os processos interfuncionais da empresa. Por meio desse recurso, é possível acessar todos os processos de negócio — finalísticos, gerenciais e de apoio — que já foram mapeados e validados. Essa ferramenta facilita a análise e a melhoria dos processos, promovendo o aperfeiçoamento contínuo do desempenho global da organização.

Esse portfólio foi desenvolvido com base na estrutura de classificação de processos da base de dados de métricas de desempenho da Fundação para Padrão Aberto de Benchmarking do Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC). Além disso,

foi adaptado às competências previstas no Regimento Interno, nas Normas de Funcionamento e à realidade da IMBEL.

Para que as unidades organizacionais operem de forma matricial, é essencial priorizar o mapeamento e o aperfeiçoamento dos processos da empresa. Esse trabalho é sustentado por sistemas de gestão de processos e medição de desempenho, que estão sendo continuamente aprimorados por meio do planejamento estratégico em execução. As iniciativas são conduzidas pelos Diretores em suas respectivas áreas, com o suporte do Escritório de Gestão de Processos (EPC) da APG.

A sincronia entre os setores é fundamental para gerar valor em uma organização. Nesse contexto, a IMBEL adota o conceito de Cadeia de Valor Automatizada, que facilita a visualização dos macroprocessos, processos e atividades que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da Empresa. Ressalta-se, ainda, o compromisso com a transparência e a disponibilização dos processos mapeados.

Em 2025, os trabalhos de mapeamento continuarão sob a supervisão e o acompanhamento do EPC, com ênfase para os processos finalísticos.

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, ACI, IRC 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

O Plano de Ação Corporativo da IMBEL representa um marco na consolidação de seu papel como instituição estratégica para a defesa nacional. Por meio da definição clara de metas, estratégias e recursos, este plano reflete o compromisso da empresa com a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e a inovação tecnológica.

Para o período 2023 a 2027, a IMBEL, como uma instituição de destaque na produção de material bélico no Brasil, vem enfrentando os desafios 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 adentrarmos 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.

Ao alinhar suas ações a IMBEL reafirma sua missão de prover soluções confiáveis e tecnológicas para as Forças Armadas e outros setores estratégicos do país.

A execução bem-sucedida deste plano dependerá do engajamento de todos os colaboradores, da integração entre as áreas corporativas e da capacidade de adaptação diante de cenários dinâmicos e desafiadores. Com esse esforço conjunto, a IMBEL estará cada vez mais preparada para contribuir para a segurança e soberania do Brasil, consolidando-se como referência em sua área de atuação.

Cezar Augusto Carazzai Castilho
Chefe da APG - responsável pela elaboração

