



## MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

**Ofício nº 09304.000403/2022-22**

Brasília, 20 de dezembro de 2022

**De:** DPG (Divisão de Programas de Promoção Comercial e Investimentos)

**Para:** Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

**Destinatário:** Ao Senhor Igor Brandão  
Chefe de Gabinete da Presidência da ApexBrasil

Senhor Chefe de Gabinete,

Em conformidade com as cláusulas 15a e 16a do contrato de gestão 2020-2023, encaminho cópia do Parecer de Monitoramento relativo ao primeiro semestre de 2022, assinado pelo Presidente da Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), Embaixador Sarquis José Buainain Sarquis. A versão física do documento será remetida à ApexBrasil.

Fernando Viégas Peixoto Onofre  
Chefe da Divisão de Programas de Promoção Comercial e Investimentos

Documento assinado eletronicamente por **Fernando Viégas Peixoto Onofre**, em 20/12/2022, às 12:09

Este documento poder ser certificado através do endereço:

<https://certificador.itamaraty.gov.br/validador?hash=77d542e0eaff16b4ef90d3f5264868a5cec1dd87>

Para responder esta mensagem, favor enviar e-mail para o endereço: **dpg@itamaraty.gov.br**

## Destinatários deste Ofício

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos [igor.brandao@apexbrasil.com.br](mailto:igor.brandao@apexbrasil.com.br)

Este documento poder ser certificado através do endereço:

<https://certificador.itamaraty.gov.br/validador?hash=77d542e0eaff16b4ef90d3f5264868a5cec1dd87>

Para responder esta mensagem, favor enviar e-mail para o endereço: **[dpg@itamaraty.gov.br](mailto:dpg@itamaraty.gov.br)**

## **Comunicado Sintético – Parecer de Monitoramento – Primeiro Semestre de 2022**

### **1. Introdução**

Conforme estabelecido nas Cláusulas Décima-Quinta e Décima-Sexta do Contrato de Gestão 2020-2023, celebrado entre a ApexBrasil e a União, representada pelo Ministério das Relações Exteriores, e vigente até 30 de abril de 2024, a Agência apresentou seu Relatório de Desempenho relativo ao primeiro semestre de 2022, devendo o Itamaraty se manifestar, após avaliação interna, na forma de Parecer de Monitoramento (comunicado sintético), emitido pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA).

### **2. Alcance das Metas Estabelecidas**

Deve-se recordar que o Plano Estratégico 2020-2023, parte integrante do Contrato de Gestão 2020-2023, organiza-se segundo três perspectivas, para as quais foram estipulados 12 objetivos estratégicos (OE's), conforme descrito a seguir:

#### a) Relacionamento com a sociedade:

OE 1 - Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar oportunidades comerciais no País e no exterior;

OE 2 - Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercado;

OE 3 - Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e sua competitividade para o mercado internacional;

OE 4 - Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional;

OE 5 - Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários;

#### b) Processos internos:

OE 6 - Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais

OE 7 - Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação;

OE 8 - Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação;

#### c) Sustentabilidade da Agência:

OE 9 - Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança;

OE 10 - Evoluir o estágio de maturidade da ApexBrasil em Governança e *Compliance*;

OE 11 - Prover e aprimorar soluções em TIC, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão; e

OE 12 - Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável.

Os OE's estabelecidos no Plano Estratégico preveem, por sua vez, indicadores de desempenho (metas quantitativas) e/ou metas-projeto (metas qualitativas) que se relacionam ao cumprimento, pela ApexBrasil, de sua missão institucional. A sistemática de acompanhamento e avaliação

adotada pela Comissão baseia-se no cotejamento entre os resultados alcançados e as metas estabelecidas para cada um desses itens.

Deve-se ressaltar que, com o intuito de atender a recomendações oriundas do TCU e da CAA, a Agência logrou adotar repactuação de indicadores e metas estratégicos para o período 2022-2023, consignada na revisão do Plano Estratégico para o período 2020-2023, aprovada de forma unânime pelo Conselho Deliberativo na 4ª Reunião Ordinária de 2021 (Resolução nº 7/2021, de 25 de novembro de 2021).

A ApexBrasil acatou, nesse contexto, recomendação formulada pela CAA em pareceres anteriores, passando a enfatizar, no relatório de desempenho, metas passíveis de avaliação quantitativa (ampliadas de 15 para 21, após a repactuação), com redução das chamadas metas-projeto, ou qualitativas (de 15 para 8).

Apresentam-se, a seguir, as metas *quantitativas* e *qualitativas* estabelecidas para o primeiro semestre de 2022:

a) Metas quantitativas

|   | Nome do Indicador   | Meta 2022 | Resultado 2022<br>(1º Semestre) | Percentual de<br>atingimento (ano) |
|---|---|-----------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 | OE 1 - Número de seguidores nos canais da ApexBrasil nas redes sociais                                  | 145.950   | 153.234                         | 105%                               |
| 2 | OE 1 - Número de ações de imagem realizadas pela ApexBrasil   | 143       | 79                              | 55,2%                              |
| 3 | OE 2 - Número de empresas atendidas em inteligência de mercado  | 4.520     | 2.313                           | 51,2%                              |
| 4 | OE 3 - Número de empresas qualificadas pelo PEIEX (CNPJ únicos e com termos de adesão assinados no ano) | 2.199     | 1.007                           | 45,7%                              |
| 5 | OE 3 - Número de empresas participantes em capacitações de temas de competitividade (CNPJs únicos)      | 616       | 848                             | 137,7%                             |
| 6 | OE 3 - Número de empresas atendidas no programa e-commerce (CNPJs únicos)                               | 325       | 313                             | 96,3%                              |
| 7 | OE 4 - Número de empresas exportadoras brasileiras apoiadas pela ApexBrasil (CNPJs únicos)              | 4.344     | 2.943                           | 67,7%                              |

|    |  |               |        |        |
|----|--|---------------|--------|--------|
| 8  | OE 4 - Número de abertura ou plano de abertura de novas operações no exterior  | 17            | 52     | 305,9% |
| 9  | OE 5 - Número de projetos de investimentos facilitados   | 26            | 15     | 57,7%  |
| 10 | OE 5 - Número de atendimentos a investidores qualificados  | 145           | 97     | 66,9%  |
| 11 | OE 6 - Atuação da ApexBrasil junto a entes governamentais em iniciativas relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e atração de investimentos | 48            | 30     | 62,5%  |
| 12 | OE 8 - Percentual de execução do PDTIC de negócios   | 80%           | 25%    | -      |
| 13 | OE 9 - Quantidade média de horas de capacitação por colaborador  | 44h           | 20h49  | 47,7%  |
| 14 | OE 9 - Índice de favorabilidade GPTW   | 79%           | 81%    | -      |
| 15 | OE 11 - Percentual de execução do PDTIC  | 80%           | 26,8%  | -      |
| 16 | OE 12 - Taxa de crescimento da receita gerada com produtos e serviços  | 60%           | 236,1% | -      |
| 17 | OE 12 - índice de sustentabilidade das receitas próprias da ApexBrasil   | 30%           | 55,7%  | -      |
| 18 | OE 12 - Índice de economicidade em licitações  | 28%           | 24%    | -      |
| 19 | OE 12 - Índice de economicidade em contratações diretas  | 9%            | 11,1%  | -      |
| 20 | OE 12 - Percentual do teto de custeio administrativo   | 9%<br>(teto)  | 5,1%   | -      |
| 21 | OE 12 - Percentual do teto de despesa de pessoal   | 25%<br>(teto) | 20,5%  | -      |

b) Metas qualitativas

Meta 1 (OE 1) - Liderar a participação brasileira em Exposições Universais

- a. Utilização do Pavilhão Brasil como plataforma para a dimensão internacional do Bicentenário da Independência
- b. Desmontagem do Pavilhão na Expo 2020 Dubai
- c. Avaliação final dos resultados obtidos pelo Pavilhão Brasil e do impacto da participação brasileira na Expo 2020 Dubai

d. Construção da proposta de participação e seleção, finalização do projeto de Pavilhão para a Expo 2025 Osaka

Meta 2 (OE 2) - Construir metodologia sólida de avaliação de satisfação dos produtos de inteligência de mercado da ApexBrasil

- a. Implantação da metodologia proposta de avaliação em no mínimo 80% dos produtos finalísticos de inteligência
- b. Obtenção de adesão mínima de 12,5% das empresas atendidas como respondentes das pesquisas
- c. Aplicação de meta de NPS Score Global superior a 7,5 (em uma escala de 0-10), considerando sistemas de peso por produto

Meta 3 (OE 7) - Estruturação da gestão do relacionamento com clientes no *Customer Relationship Management* - CRM

- a. Consolidar os fluxos da jornada e avaliação do desempenho da oferta de serviços e monitoramento do ciclo de vida do cliente

Meta 4 (OE 7) - Estruturação da estratégia do relacionamento com clientes da ApexBrasil

- a. Construir as métricas para mensuração do desempenho da estratégia e gestão de clientes na ApexBrasil (KPIs)

Meta 5 (OE 8) - Implantar a cultura de inovação na ApexBrasil

- a. Desenvolvimento de produtos e serviços:
  - i. Lançamento do Piloto Diretório de Negócios
- b. Conscientização dos colaboradores sobre a inovação na ApexBrasil:
  - i. Trilha master em vendas, Oficinas de design e precificação (sob demanda)
  - ii. Outras ações de sensibilização e capacitação dos colaboradores

Meta 6 (OE 10) - Evoluir para o nível 3 (integrado) do programa de *compliance* o estágio de maturidade da ApexBrasil em governança e *compliance*, até 2023

- a. Manter o atendimento dos requisitos do nível 1 (Fragmentado) e buscar o cumprimento total dos requisitos do nível 2 (Gerenciado) do Programa de Compliance

Meta 7 (OE 10) - Assegurar que a ApexBrasil estará preparada para a Certificação ISO 9001 até 2023

- a. Executar o plano de ação para Certificação e avaliar os resultados

Meta 8 (OE 11) - Implantar e executar o projeto de gestão de serviços de TIC

- a. Aprimorar o processo de gestão de serviços e realizar avaliação dos serviços junto ao usuário final (Interno e Externo), com o objetivo de obter melhoria no índice geral de satisfação com relação ao período anterior

### **3. Comentários da CAA:**

Em relação às metas quantitativas, a ApexBrasil logrou obter, de forma geral, resultados satisfatórios no primeiro semestre de 2022. Em alguns dos indicadores, a Agência conseguiu, inclusive, ultrapassar já no período a meta estipulada para a íntegra do exercício.

No que diz respeito ao “número de seguidores nas redes sociais” (indicador 1, OE 1), a CAA entende que a modificação do quantitativo observado (da taxa de crescimento percentual para o número absoluto de seguidores) pode ter ocasionado o estabelecimento de meta inicial modesta, recomendando-se ajuste em relatórios futuros.

Em relação ao “número de empresas participantes em capacitações de temas de competitividade” (indicador 5, OE 3) e ao “número de empresas atendidas no programa *e-commerce*” (indicador 6, OE 3), a Comissão parabeniza a ApexBrasil por haver buscado soluções remotas e pelo êxito obtido. Em virtude da importância do papel desempenhado pela Agência na promoção da cultura exportadora no Brasil, a CAA encoraja a ApexBrasil a buscar metas ainda mais ambiciosas em anos vindouros.

Ainda no âmbito do OE 3, no tocante ao “número de empresas qualificadas pelo PEIEX” (indicador 4, OE 3), embora o resultado alcançado tenha se aproximado do esperado para o primeiro semestre (45,7%), a Comissão, levando em consideração a importância da atuação da Agência na capacitação empresarial, bem como o renome e a amplitude do programa, recomenda à ApexBrasil que redobre seus esforços nessa área.

Em relação ao “número de empresas exportadoras apoiadas pela ApexBrasil” (indicador 7, OE 4), a CAA, ao notar o bom resultado obtido, considera que a recente alteração efetuada no indicador (de percentual para número absoluto) pode haver resultado na estipulação de meta levemente subestimada. Por considerar que o indicador em apreço reflete a principal razão para a existência da Agência, a Comissão recomenda ajuste no número antevisto de empresas atendidas para relatórios futuros.

No tocante ao “número de abertura ou plano de abertura de novas operações no exterior” (indicador 8, OE 4), indicador no qual o resultado obtido ultrapassou com mais folga a meta prevista (atingimento de 305,9% do número previsto para o ano já no 1º semestre), a CAA deve ressaltar haver sido estipulada meta demasiadamente acanhada, possivelmente em decorrência de cautela ainda relacionada ao cenário pandêmico observado em anos recentes. A Comissão reitera, nesse sentido, a recomendação de que a ApexBrasil busque meta mais ambiciosa e a solicitação de que seja discriminado o número de startups apoiadas em cada um dos programas mencionados nos comentários da Agência.

Ao registrar que as metas relacionadas à atração de investimentos estrangeiros diretos (indicadores 9, OE 5, “número de projetos de investimentos facilitados”, e 10, OE 5, “número de

atendimentos a investidores qualificados”) foram alcançadas com relativa facilidade, a CAA, recordando a ênfase conferida pelo Governo brasileiro e, em especial, pelo Itamaraty, ao tema, reitera a recomendação de que sejam adotadas meta mais ambiciosa para os próximos anos.

Quanto ao indicador 16, OE 12 (“taxa de crescimento da receita gerada com produtos e serviços”), a Comissão entende que a meta prevista (60%) tinha por base de cálculo montante ainda bastante afetado pelo contexto pandêmico, o que resultou no excelente resultado obtido, de 236,1%, por efeito da retomada de atividades presenciais.

A CAA registra, com satisfação, o bom resultado obtido no indicador “índice de sustentabilidade das receitas próprias da ApexBrasil” (indicador 17, OE 12) e a inclusão, no relatório, de novos indicadores que ensejam a avaliação do fator “economicidade” no desempenho da Agência, em atenção a recomendação formulada pelo TCU: “índice de economicidade em licitações” (indicador 18, OE 12) – ainda que o resultado tenha ficado ligeiramente aquém do esperado –, e “economicidade em contratações diretas” (indicador 19, OE 12).

Em relação à “atuação da ApexBrasil junto a entes governamentais em iniciativas relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e atração de investimentos” (indicador 11, OE 6), a Comissão felicita a Agência pela reformulação do indicador, agora mais abrangente em seu escopo que o anterior (“representatividade da ApexBrasil no Congresso Nacional”), buscando refletir de forma mais adequada o intuito de atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais. Persiste, entretanto, dúvida de caráter metodológico a respeito do indicador. A CAA agradecerá, nesse contexto, ser informada acerca das modalidades de ações/iniciativas abrangidas no número estabelecido como meta.

Os desempenhos mais insatisfatórios da Agência foram observados nos indicadores 12, OE 8 (“percentual do PDTIC de negócios”), com a conclusão de apenas dois dos oito projetos previstos para o ano, e 15, OE 11, “percentual de execução do PDTIC”. Em que pese haver a Agência observado existir tendência de execução mais acentuada no segundo semestre e persistir o impacto do ataque hacker ocorrido em 2021 sobre projetos em andamento, a Comissão considera cabível receber explicações mais pormenorizadas em relatórios futuros, caso se repita o desempenho aquém do esperado.

Especificamente em relação ao novo indicador “índice de favorabilidade GPTW” (13, OE 9), a CAA agradecerá receber esclarecimentos mais detalhados acerca do que se procura medir e de como se calcula o percentual (meta) de atingimento.

Em observação válida para a quase totalidade dos indicadores quantitativos, os comentários fornecidos pela ApexBrasil no relatório contêm, sobretudo, descrições das diversas iniciativas e ações desenvolvidas pela Agência no período avaliado. Embora a Comissão considere imprescindível conhecer essas ações, considera-se que os comentários poderiam buscar explicar de maneira mais detalhada os motivos e circunstâncias que levaram ao atingimento (ou não

atingimento) das metas.

Em relação às metas qualitativas, depreende-se do relatório que a ApexBrasil logrou realizar, já no primeiro semestre, parcela significativa das ações previstas na maioria delas. Deve-se ressaltar, especialmente, a obtenção de certificação referente à norma ISO 9001 (meta-projeto prevista para o OE 10), em junho de 2022.

No tocante à meta-projeto “Estruturação da estratégia do relacionamento com clientes da ApexBrasil” (OE 7), que previa “construir as métricas para mensuração do desempenho da estratégia e gestão de clientes na ApexBrasil (KPIs)”, a Agência apresentou razões para seu não atingimento. A CAA solicita receber informações acerca das providências adotadas a esse respeito.

Por fim, a Comissão observa haver sido excluída do Plano Estratégico meta-projeto anteriormente vinculada ao OE 6 que previa “Apoiações de alinhamento e integração ao Ministério das Relações Exteriores (MRE)”. Embora essas ações estejam descritas em seção do relatório (parágrafo e tabela às páginas 36 e 37), a CAA reforça a recomendação de que relatórios futuros tragam maior detalhamento do tópico. Nesse sentido, a Comissão reitera a solicitação de que sejam incluídas, nos próximos relatórios, tabelas contendo dados descritivos das ações conjuntas realizadas por tipo de atividades, setores e países, bem como, no caso de ações de internacionalização de startups e empresas consolidadas de tecnologia, que se discriminem iniciativas realizadas no âmbito do Programa da Diplomacia da Inovação. Sugere-se, ademais, a criação de indicador quantitativo dedicado a medir especificamente o êxito obtido nas ações de alinhamento e integração ao MRE. As métricas eventualmente desenvolvidas poderão aferir resultados de iniciativas estritamente conjuntas ou que envolvam ainda outros parceiros, como os seminários AgriTalks, o programa PAM Agro, eventos nos pavilhões brasileiros em feiras internacionais e o alcance de programas como o “Taste Brasil” (distribuição de amostras), entre outros.

Brasília, 19/12/2022

Sarquis José Buainan Sarquis  
Secretário de Comércio Exterior e Assuntos Econômicos  
Presidente da Comissão de Acompanhamento e Avaliação