

**PLANO DE
AÇÃO ANUAL
APEX-BRASIL 2020**



Setor de Autarquias Norte Quadra 05, Bloco C, Torre
II, salas 1201 a 1701 - Centro Empresarial CNC
CEP 70040-250 / +55 61 2027-0202



Apex-Brasil

Sergio Ricardo Segovia Barbosa
PRESIDENTE

Augusto Souto Pestana
DIRETOR DE NEGÓCIOS

Edervaldo Teixeira de Abreu Filho
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

Setor de Autarquias Norte, Quadra 05, Lote C, Torre B, 13º andar, Centro Empresarial CNC,
Asa Norte, Brasília/DF
CEP 70.040-250
Brasília – DF
Tel.: 55 (61) 2027-0202
Fax: 55 (61) 2027-0263
www.apexbrasil.com.br
E-mail: apexbrasil@apexbrasil.com.br

© 2019 Apex-Brasil

Todos os direitos quanto ao conteúdo e design deste material são de titularidade exclusiva da Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, autorizada sua divulgação desde que citada a fonte.



**AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS
APEX-BRASIL**

Diretoria Executiva

Presidente

Sergio Ricardo Segovia Barbosa

Diretor de Gestão Corporativa

Edervaldo Teixeira de Abreu Filho

Diretor de Negócios

Augusto Souto Pestana

Coordenação

Gerência de Governança e *Compliance*

Patrícia Gonçalves dos Santos

Gerente

Coordenação de Planejamento e Projetos

César Antônio Ciuffo Moreira

Coordenador

Arthur de Melo Cardozo

Estagiário (colaboração)

Fábio Marcelo Degani

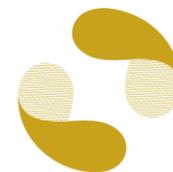
Analista

Luiz Augusto Pinto Rocha

Analista

Sandra Regina Trentin

Analista



1. OBJETIVO

O presente Plano de Ação Anual tem o objetivo de apresentar, em linhas gerais, como a Apex-Brasil atuará para o cumprimento das ações que pretende executar ao longo do exercício de 2020, em consonância com o Plano Estratégico 2020-2023, aprovado pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA).

2. ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL

O foco principal da atuação da Apex-Brasil, revisado pelo Decreto nº 8.788/2016, diz respeito às ações estratégicas que promovam a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, à atração de investimentos, à geração de empregos e ao apoio às empresas de pequeno porte. Além disso, a Agência coordena ações voltadas para a elaboração de estudos econômicos, jurídicos e técnicos e presta serviços que, além de promover o comércio exterior, os investimentos e a competitividade internacional do País, subsidiam negociações comerciais de interesse da República Federativa do Brasil.

O Mapa Estratégico da Agência para o período 2020-2023 representa a cadeia causal de grupos (Perspectivas) de ações e efeitos (Objetivos Estratégicos) que serão orientados por metas (Indicadores) e direcionados ao cumprimento da Visão e da Missão institucionais.



MISSÃO
Promover as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e os investimentos estrangeiros diretos, em apoio às políticas e estratégias públicas nacionais, a fim de contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira.

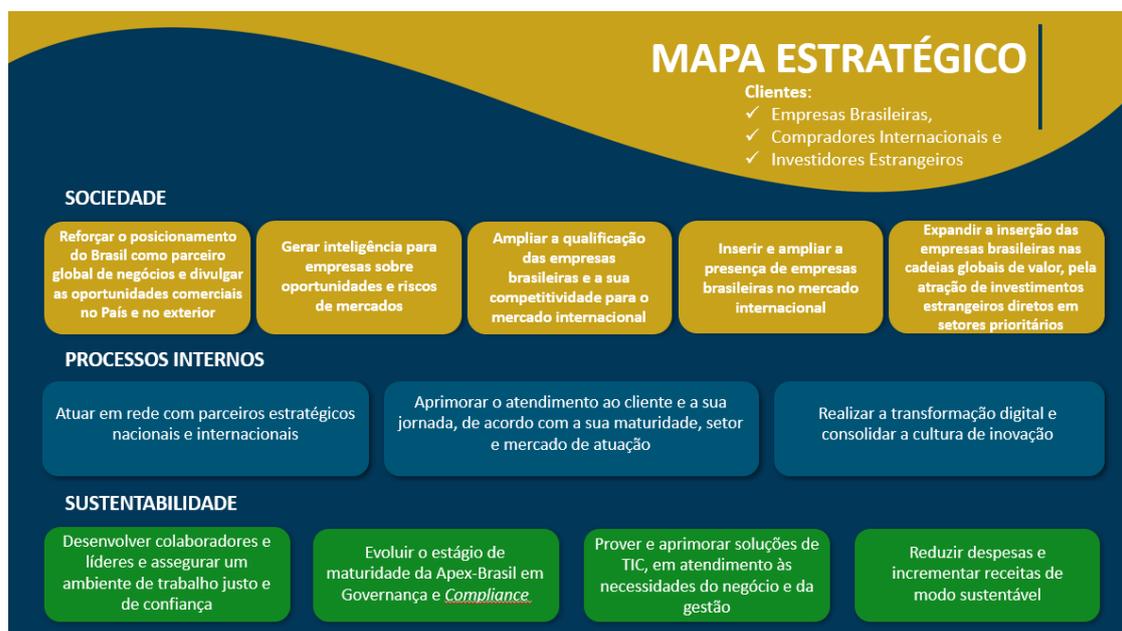


VISÃO
Ser reconhecida como a melhor agência de promoção de exportações, de internacionalização e de investimentos até 2023.



VALORES

- ✓ Ousadia
- ✓ Compromisso
- ✓ Foco no Cliente
- ✓ Transparência





Para cumprir sua Missão institucional, a Agência estruturou o Plano de Ação Anual para o exercício de 2020, com base nos Objetivos Estratégicos (OE) e Diretrizes Estratégicas (DE) do referido Plano Estratégico 2020-2023.

A seguir serão descritas as ações conduzidas pela Agência, elencadas por Objetivo Estratégico, harmonizando seu portfólio de produtos e serviços às necessidades identificadas para o exercício de 2020.

3. PLANOS DE AÇÃO DOS OBJETIVOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICOS

3.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OE1	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no país e no exterior.
DE1	As ações de comunicação e marketing que irão reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios devem ser alinhadas às estratégias da Apex-Brasil desde sua concepção, devendo ser priorizadas as informações de negócios, setores, mercados e públicos.
DE2	A Estratégia de Comunicação e Marketing deverá contar com o engajamento das Gerências e definir os meios adequados para conduzir as tarefas relativas às suas respectivas atribuições.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios.
---------------	--

Objetivo geral: Elaborar ações específicas, que permitam um alinhamento das ações de imagem com as necessidades dos demais Objetivos Estratégicos, de modo a manter o foco no cliente.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Definir a estratégia de marketing e comunicação de acordo com a definição de mercado *versus* setor, com definição de público-alvo e o calendário para o mercado;
- Realizar pesquisas de público-alvo (empresas, compradores, investidores e formadores e opinião), com o objetivo de conhecer os clientes atuais e potenciais da Agência e mapear sua jornada;
- Propor estratégia de Marketing e Comunicação, com ações específicas para atendimento às áreas de negócios e com validação das partes interessadas; e
- Realizar o piloto do programa e das ações definidas.

AÇÃO02	Realizar ações de endomarketing.
---------------	---

Objetivo geral: Elaborar ações internas de Endomarketing, com o objetivo de engajar as pessoas com os Objetivos Estratégicos da Agência e melhorar o clima organizacional.



Ações e resultados esperados para 2020:

- Definir o plano de ação de Endomarketing;
- Avaliar a execução do plano de Endomarketing; e
- Definir um plano de comunicação interna.

3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OE2	Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados.
DE1	Gerar inteligência para as empresas, de forma a influenciar sua tomada de decisões para a geração de negócios, ampliando a projeção da Agência para a sociedade.
DE2	Propor os mercados prioritários para subsidiar o planejamento e a execução de ações de exportação, internacionalização e de atração de investimentos.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Otimizar soluções de inteligência de mercado para os clientes.
---------------	---

Objetivo geral: Aperfeiçoar as soluções de inteligência de mercado oferecidas aos Clientes, permitindo a rentabilização do portfólio.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Disponibilizar estudos, priorizações, apresentações, webinars, alertas, informes e subsídios de mercado;
- Acelerar a inovação tecnológica, ampliando a automação de dados e estruturando plataformas digitais de inteligência; e
- Ampliar a oferta de estudos customizados às empresas, com base em inteligência local, de forma integrada com o Ministério das Relações Exteriores.

AÇÃO02	Reformular processos internos e a gestão de bases de dados.
---------------	--

Objetivo geral: Reformular os processos internos da área de inteligência através da reorganização das bases de dados, da otimização dos contratos com consultorias locais e globais, e do investimento em marketing para aumentar o alcance dos estudos produzidos.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Aperfeiçoar a arquitetura de dados de inteligência;
- Melhorar o controle de acesso às bases de dados, aumentando a segurança da informação;
- Investir em consultorias globais e locais para obtenção de análises de inteligência de mercado;
- Potencializar o desenvolvimento de fornecedores;
- Implantar pesquisa de satisfação para todos os produtos de inteligência oferecidos aos Clientes; e
- Ampliar ações de marketing para maior captação de Clientes.



AÇÃO3	Capacitar a equipe interna com foco em inteligência, ciência de dados, economia internacional e metodologias ágeis de gestão de projetos.
--------------	--

Objetivo geral: Investir em capacitação interna para melhorar o atendimento aos Clientes.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Capacitar os colaboradores em inteligência de mercado, ampliando o domínio do ciclo de informações acionáveis;
- Capacitar os colaboradores em ciência de dados;
- Capacitar os colaboradores em economia internacional, fortalecendo conceitos de comércio internacional, investimentos estrangeiros diretos e política internacional; e
- Capacitar os colaboradores em metodologias ágeis de gestão de projetos e processos.

3.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

OE3	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional.
DE1	Adequar o portfólio de qualificação e competitividade à necessidade de prontidão da empresa brasileira para o mercado internacional, nos diversos níveis de maturidade exportadora.
DE2	Desenvolver produtos e serviços de qualificação, agregando ferramentas digitais, reduzindo o custo de atendimento, ampliando a base de empresas atendidas e garantindo a efetiva transferência de conhecimento.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO1	Identificar e estruturar ações de promoção comercial de acordo com a maturidade de empresas qualificadas.
--------------	--

Objetivo geral: Planejar, elaborar e realizar ações de promoção comercial com o objetivo de encorajar uma maior participação de empresas não-exportadoras e iniciantes no contato direto com compradores internacionais.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Organizar e realizar 4 projetos compradores abrangendo as regiões NE, CO, SE e S;
- Organizar e realizar 2 missões comerciais para empresas iniciantes e não exportadoras a países da América Latina;
- Organizar e realizar 2 missões prospectivas para empresas iniciantes e não exportadoras;
- Organizar a participação de empresas iniciantes e/ou não exportadoras em 2 feiras não atendidas pela Apex-Brasil ou pelos Projetos Setoriais; e
- Ampliar a qualificação de empresas para a exportação indireta.



AÇÃO2	Aprimorar os projetos de qualificação, dentre eles o Design Export, e-Xport e Sustentabilidade, introduzindo inovações que melhor atendam empresas iniciantes no comércio exterior.
--------------	--

Objetivo geral: Efetuar ações de melhoria nos projetos de qualificação e competitividade, com foco no atendimento a Clientes da Apex-Brasil, visando a consolidação das empresas no comércio internacional.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Aprimorar o processo de seleção de entidade do projeto Design Export e iniciar novo ciclo;
- Estruturar o novo projeto de sustentabilidade, e plano de trabalho com o Pacto Global;
- Estruturar o projeto de e-commerce, abrangendo ações de sensibilização, mentoria e de promoção comercial.

AÇÃO3	Estruturar um programa de aceleração para exportações.
--------------	---

Objetivo geral: Propor um programa de aceleração de exportações, cujo objetivo é desenvolver um plano de ação customizado para empresas que concluíram o PEIEX. Tais empresas serão selecionadas a partir de um diagnóstico de prontidão e, com base em pontuação definida, que passarão a ser atendidas diretamente pela Apex-Brasil, recebendo acompanhamento individual da sua evolução na trilha de exportação e no consumo de produtos do portfólio da Agência, parte deles rentabilizados.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Aprimorar a seleção de empresas com base no índice de prontidão;
- Estimular o consumo de outros produtos do portfólio da Apex-Brasil que contribuem com a evolução da empresa para o comércio internacional;
- Construir trilhas de atendimento de empresas; e
- Identificar sinergias, sobreposições e GAPS de atendimento.

AÇÃO4	Definir estratégias digitais para qualificação.
--------------	--

Objetivo geral: Executar o PEIEX em ambiente virtual de aprendizagem e estimular o desenvolvimento e uso de ferramentas digitais para qualificação de empresas.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Definir estratégias de captação de novos Clientes através de Webinars e capacitação EAD;
- Reduzir custos de atendimento a empresas;
- Ampliar base de atendimento em regiões com difícil acesso; e
- Agregar ferramentas digitais ao processo de qualificação com vistas a suprir as necessidades dos empresários por tempo, espaço, conhecimento, orçamento.



3.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OE4	Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional.
DE1	Conduzir de maneira estratégica processos de promoção comercial internacional setorial, direta ou indiretamente, por meio de plataformas finalísticas de negócios e articulação com parceiros para o atendimento aos Clientes.
DE2	Atuar na inserção internacional da cadeia do agronegócio, de forma coordenada com parceiros públicos e privados, com foco nas dimensões de agregação de valor às exportações, promoção da imagem e de aspectos relacionados ao acesso a mercados.
DE3	Definir o foco de trabalho da Apex-Brasil quanto à maturidade exportadora das empresas, criando ações específicas para cada perfil de empresa; retomar ações por complexo, priorizando bens e serviços de maior valor agregado; priorizar o atendimento direto a setores e empresas não atendidos via Projetos Setoriais; e definir o calendário de ações de longo prazo.
DE4	Readequar o atual portfólio de serviços com foco na necessidade do cliente e melhoria da experiência do usuário.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO1	Efetuar melhorias nos processos internos associados a promoção comercial e internacionalização.
--------------	--

Objetivo geral: Aprimorar ferramentas de gestão tendo como premissas a otimização de custos, a rentabilização dos serviços prestados, a mensuração do impacto, bem como a melhoria contínua das ações realizadas.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Revisar os normativos de convênios prevendo maior controle da contrapartida aplicada pelos parceiros, bem como adequação do portfólio de ações com mais ênfase na visão do cliente;
- Revisão nos valores cobrados pelos serviços;
- Planejamento e contratação de feiras prioritárias com visão de longo prazo; e
- Definir painéis e ferramentas que permitam o monitoramento dos resultados e indicadores, contemplando a estruturação do indicador de internacionalização de empresas.

AÇÃO2	Efetuar a readequação do portfólio de serviços da Apex-Brasil.
--------------	---

Objetivo geral: Ter novo portfólio de serviços tendo como premissa a melhoria da experiência do cliente.



Ações e resultados esperados para 2020:

- Efetuar pesquisas de internacionalização com o objetivo de orientar as ações futuras;
- Garantir que o portfólio seja aderente a todos os estágios de maturidade dos clientes;
- Definir estratégia de comunicação com Clientes, com base no novo modelo de negócios e na rentabilização de serviços.

3.5. OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

OE5	Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários.
DE1	Atuar como <i>one stop shop</i> no âmbito de uma política e uma estratégia nacional de investimentos estrangeiros, promovendo e facilitando projetos de investimentos produtivos e em participação, com foco nas macrotendências da economia (indústria 4.0, IoTs – internet das coisas, economia de baixo carbono e <i>smart cities</i>), com maior integração com o Ministério das Relações Exteriores e seus respectivos Setores de Promoção Comercial – SECOM e com os Estados da Federação.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO	Promover o Brasil como destino de investimentos e facilitar projetos de investimentos produtivos e em participação.
-------------	--

Objetivo geral: Ampliar o atendimento aos investidores estrangeiros, identificando oportunidades de investimento no Brasil em setores prioritários.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Executar o calendário de ações de promoção de atração de IED em setores prioritários e países selecionados;
- Realizar atendimento customizado a investidores;
- Promover relacionamento com entes públicos e privados, nacionais e internacionais;
- Revisar o manual de boas práticas em atração de IED;
- Estruturar metodologia de elaboração de portfólio de empresas brasileiras aptas a receber IED;
- Implementar melhorias para a gestão de informação dos investidores no CRM; e
- Facilitar o acesso às informações pelos investidores por meio de canais digitais.

3.6. OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

OE6	Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais.
------------	---



DE1	Estabelecimento de Política de Parcerias que apresente uma metodologia de avaliação de parcerias, com foco nas relações ganha-ganha, que contribuam para a realização da missão institucional da Apex-Brasil.
DE2	Buscar sinergia junto aos parceiros estratégicos, no intuito de mobilizar recursos, alinhar competências e adquirir conhecimento.
DE3	Realizar alinhamento estratégico com o MRE, observando o modelo de atendimento dos SECOMs, e a estratégia de objetivos por mercado, buscando mais assertividade na agenda de negócios para as empresas brasileiras
DE4	Desenvolver estudos de COMEX e Atração de IED no Brasil, com o objetivo de mapear o ecossistema de entidades e órgãos nacionais, com nivelamento de resultados, papéis e responsabilidades.
DE5	Utilização dos escritórios regionais para buscar aproximação com os governos locais e Agências de Desenvolvimento dos estados da Federação
DE6	Compartilhamento de objetivo estratégico com outras entidades do Sistema de Comércio Exterior

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Estabelecer parcerias, caracterizadas por consistentes vínculos de confiança com <i>stakeholders</i>, que sejam agregadoras para o cumprimento da Missão Institucional da Apex-Brasil.
---------------	---

Objetivo geral: Estreitar vínculos com *stakeholders* de forma a agregar valor em termos de facilitação e eliminação de sobreposições, aumentando eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento da Missão Institucional da Apex-Brasil.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Elaborar o mapa de *stakeholders*;
- Estabelecer contato e início de parcerias consistentes com 70% dos *stakeholders*;
- Detalhar o Plano de Ação;
- Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva de cenários e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas; e
- Efetivar Pesquisa de Satisfação, no âmbito dos *stakeholders*, no sentido de monitorar a evolução da percepção da Apex-Brasil por esses parceiros, propondo e/ou implementando ações de ajuste.

AÇÃO02	Apoiar ações de alinhamento e integração ao Ministério das Relações Exteriores (MRE).
---------------	--



Objetivo geral: Estreitar laços e promover uma maior integração entre a Apex-Brasil e o MRE, no sentido de aumentar a sinergia das ações realizadas e melhorar a promoção das exportações brasileiras, facilitar a internacionalização das empresas brasileiras e incrementar a atração de IED.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Elaborar, junto com o MRE, uma proposta de módulo de ensino para o Instituto Rio Branco, sobre a estrutura e capacidades da Apex-Brasil, em apoio à Política de Comércio Exterior Brasileira;
- A partir de diretrizes do MRE, estruturar intercâmbio de melhores práticas dos SECOMs prioritários, em coordenação com outras áreas da Apex-Brasil;
- Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva de cenários e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas; e
- Elaborar e publicar relatório mensal das ações realizadas em conjunto com o MRE.

3.7. OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

OE7	Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação.
DE1	Mapear, por meio de pesquisas e estudos de bases de dados, os perfis de Clientes atuais e potenciais.
DE2	Adoção do <i>Customer Relationship Management</i> - CRM como repositório único para a gestão das informações dos Clientes, com participação ativa de todas as áreas de interface (com os Clientes) no registro das informações.
DE3	Revisão da proposta de valor para o modelo de negócios da agência, com a consequente rentabilização de nossas ações
DE4	Estrutura de atendimento forte e alinhada às necessidades das empresas (segmentação x portfólio de produtos e serviços).
DE5	Transversalidade no atendimento ao cliente, alinhando processos internos com a cadeia de valor da Apex-Brasil (jornada do cliente).

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO	Estruturação da Gestão do Relacionamento com Clientes no <i>Customer Relationship Management</i> – CRM.
-------------	--

Objetivo geral: Adotar o CRM como repositório único de dados dos Clientes da Agência.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Mapear e analisar as necessidades das áreas internas da Agência, e dos parceiros;
- Disponibilizar licenças de uso;



- Implantar estrutura para *contact center*;
- Realizar ações de capacitação e de disseminação da adoção da ferramenta de CRM para gestão dos Clientes;
- Realizar pesquisa para entendimento das necessidades dos Clientes atuais e potenciais;
- Desenvolver metodologia de medição de satisfação dos Clientes; e
- Integrar os dados do CRM ao projeto da plataforma digital multicanal.

3.8. OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

OE8	Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação.
DE1	Aumentar a destreza digital e incentivar o intraempreendedorismo.
DE2	Criar equipes multidisciplinares internas e externas (inovação aberta).
DE3	Implantar a gestão por processos transversais com melhorias incrementais e desenhar e gerir a arquitetura empresarial.
DE4	Melhorar e uniformizar o relacionamento com o cliente e o canal de acesso aos serviços.
DE5	Efetuar pilotos do Programa de Inovação da Apex-Brasil, com migração seletiva e gradual da estrutura atual.
DE6	Redesenhar o portfólio para priorização dos serviços mais efetivos, escaláveis ou rentáveis.
DE7	Nivelar tecnologia atual para gestão e negócio.
DE8	Implantar Plataforma de Negócios.
DE9	Prover os negócios com inteligência artificial e criar base integrada de dados.
DE10	Avançar nos campos das ciências de dados e adoção plena das tecnologias (nuvem, Inteligência Artificial).

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO1	Desenvolver a Plataforma Digital Multicanal da Apex-Brasil
--------------	---

Objetivo geral: Implantar plataforma de negócios digital para melhorar o atendimento e o acesso aos serviços pelos Clientes e parceiros, visando a permanente atualização da proposta de valor da Apex-Brasil.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Definir os requisitos e contratar a solução tecnológica;
- Realizar iniciativas com estudantes e entusiastas do setor de tecnologia e negócios para propor soluções inovadoras para problemas do setor de exportações e investimentos;
- Desenvolver pesquisas, entrevistas, protótipos, testes, análise de satisfação e gerenciamento em metodologia ágil;



- Realizar iniciativas internas visando a geração, gestão e recompensa de ideias inovadoras;
- Cocriar soluções inovadoras utilizando abordagens do design thinking e outras ferramentas e métodos de inovação para oferta de novos serviços digitais;
- Construir metodologia para priorização de serviços e realização de avaliação de ciclo de vida de produto;
- Priorizar os serviços do portfólio que serão implementados na primeira versão da plataforma digital; e
- Construir a primeira versão da plataforma digital.

AÇÃO2 | Implantar a Cultura de Inovação na Apex-Brasil.

Objetivo geral: Promover a cultura de inovação e implementar ações de qualificação para destreza digital.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Realizar ações de capacitação e de preparação dos colaboradores;
- Desenvolver as competências para a inovação e para a destreza digital;
- Implementar e promover espaços e programas que estimulem a cultura de inovação;
- Desenvolver trilha de conhecimento para capacitação em destreza digital; e
- Firmar parcerias para inovação e transformação digital.

3.9. OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

OE9	Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança.
DE1	Criar um ambiente de trabalho justo e de confiança com a consequente melhoria do ambiente organizacional.
DE2	Aplicação da pesquisa de ambiente organizacional pela <i>Great Place to Work</i> e preparação da Agência para a busca da certificação.
DE3	Desenvolvimento das lideranças da Apex-Brasil, mapeamento do conhecimento e implantação de boas práticas (gestão do conhecimento).
DE4	Revisão das políticas de cargos, salários e benefícios, com foco em carreiras.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO1 | Preparar para a certificação pelo *Great Place to Work*.

Objetivo geral: Realizar diagnóstico do ambiente organizacional e preparar a Agência para obtenção da certificação pelo *Great Place to Work*.

Ações e resultados esperados para 2020:



- Realizar a Pesquisa de Clima Organizacional utilizando a metodologia do *Great Place to Work*;
- Apresentar o diagnóstico organizacional; e
- Elaboração do plano de ação.

AÇÃO2	Revisar as carreiras dos colaboradores.
--------------	--

Objetivo geral: Adequar a política de cargos, carreiras e salários da Apex-Brasil visando o desenvolvimento das competências e das carreiras para atingir os objetivos institucionais.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Elaborar proposta de revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) da Apex-Brasil; e
- Elaborar proposta de plano de desenvolvimento nas carreiras.

AÇÃO3	Desenvolver as lideranças e mapear o conhecimento.
--------------	---

Objetivo geral: Desenvolver as competências de lideranças e implementar a gestão do conhecimento.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Elaborar plano de desenvolvimento das lideranças;
- Elaborar plano de gestão do conhecimento; e
- Implementar plano de treinamento dos colaboradores e lideranças.

3.10. OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

OE10	Evoluir o estágio de maturidade da apex-brasil em governança e <i>compliance</i>.
DE1	Desenvolver a cultura de Governança e <i>Compliance</i> , dimensionando os recursos e ações para implementar processos e projetos que sejam gerenciados.
DE2	Atuar de forma integrada, envolvendo e comunicando as partes interessadas.
DE3	Implementar o Programa de <i>Compliance</i> e o Plano de Conformidade, Integridade e Transparência.
DE4	Preparar a Apex-Brasil para a Certificação ISO 9001, mapeando os processos de negócio da Apex-Brasil.
DE5	Propor a revisão da estratégia da Apex-Brasil sempre que necessário, de acordo com o monitorando da sua execução.
DE6	Monitorar os resultados da Apex-Brasil, provendo ferramentas de análise.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Buscar o cumprimento do nível 1 do Programa de <i>Compliance</i> da Apex-Brasil.
---------------	---



Objetivo geral: O Programa de *Compliance* da Apex-Brasil conta com um modelo de maturidade que demonstra os patamares evolutivos da metodologia, representada por 4 níveis: (1) Fragmentado, (2) Gerenciado, (3) Integrado e (4) Estruturado. Em 2020 o esforço será para alcançar o nível 1 de maturidade, e seguir nos próximos anos com a preparação da Apex-Brasil para chegar ao nível 3 (Integrado), até 2023, conforme indicador deste objetivo estratégico.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Garantir o cumprimento dos onze requisitos do nível 1 do programa de *Compliance* da Apex-Brasil, dentre os quais destacam-se:
 - Definição das estruturas de governança e organizacional da Agência;
 - Gestão de processos, controles financeiros e contábeis; e
 - Avaliação de desempenho e gestão de consequência.

AÇÃO2	Preparar a Apex-Brasil para a Certificação ISO 9001.
--------------	---

Objetivo geral: Assegurar que a Apex-Brasil estará preparada para a Certificação ISO 9001 até 2023. E, como parte desta meta, em 2020 será realizada a definição do escopo da Certificação e o mapeamento dos respectivos processos.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Definir o escopo da Certificação; e
- Realizar o mapeamento dos processos relacionados ao escopo definido.

AÇÃO3	Acompanhar a execução do Plano Estratégico 2020/2023.
--------------	--

Objetivo geral: Acompanhar a execução do Plano Estratégico 2020/2023, com o monitoramento do presente Plano de Ação e, sempre que necessário, propor revisão dos Objetivos e Diretrizes Estratégicos, e das Metas Projeto e Indicadores.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Realizar o acompanhamento periódico da execução do Plano de Ação e das Metas Projetos.

AÇÃO4	Monitorar, avaliar e divulgar o desempenho organizacional.
--------------	---

Objetivo geral: Monitorar, avaliar e divulgar os resultados institucionais da Agência, apurando periodicamente os indicadores estratégicos e gerenciais.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Desenvolvimento e disponibilização de painéis de resultados institucionais;
- Monitoramento e divulgação dos resultados institucionais; e
- Elaboração dos Relatórios de Desempenho da Apex-Brasil para o órgão supervisor.

AÇÃO5	Realizar a revisão normativa.
--------------	--------------------------------------



Objetivo geral: Revisar o sistema normativo e as normas internas, observando as melhores práticas e os princípios da legalidade, da estabilidade e da coerência.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Revisar o Sistema Normativo; e
- Revisar as normas internas.

3.11. OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

OE11	Prover e aprimorar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão.
DE1	Garantir a Segurança da Informação.
DE2	Disponibilizar, aprimorar e manter soluções de TIC para suportar os modelos de negócios e gestão e a transformação digital.
DE3	Garantir o atendimento da demanda por suporte
DE4	Fortalecer a Governança de TIC por intermédio de políticas, normativos e ferramentas de controle

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Implantar e executar o processo de gestão de serviços de TIC.
---------------	--

Objetivo geral: Estabelecer um processo formal de gestão de serviços de TIC, com base no framework ITIL, de maneira a se aplicar na Apex-Brasil boas práticas em gerenciamento de serviços de TIC, garantindo o alinhamento dos serviços disponibilizados com as necessidades estratégicas da Agência.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Processo de gestão de serviços de tecnologia da informação e comunicação estabelecido, formalizado e sendo utilizado na área de TIC.

AÇÃO02	Prover soluções de TIC para suporte ao negócio e à gestão.
---------------	---

Objetivo geral: Executar os projetos de TIC priorizados pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC) para o período de 2020, conforme relação de projetos a ser disponibilizada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2020.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Garantir a entrega de, pelo menos, 75% dos projetos de TIC previstos no PDTIC para o ano de 2020, dentre os quais destacam-se:
 - Disponibilizar a primeira versão da plataforma para negócios digitais;



- Implantar evoluções no CRM: Ampliação de licenças, contratação de novo módulo de marketing, implantação de funcionalidade de consentimento (opt-in/opt-out), atendimento Passaporte para o Mundo;
- Execução de plano de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- Contratação de Serviço de Suporte de TIC;
- Aprimorar a segurança da informação: Implantar solução de gestão de acessos privilegiados (PAM), Solução de Backup em Nuvem, Serviço de Monitoramento e Resposta a Incidentes de Segurança, Gestão de Identidade, Serviço de Conscientização de Segurança da Informação e *Colocation*;
- Disponibilizar primeiros serviços da Plataforma de Inteligência de Dados;
- Implantar o Termo de Adesão Online (piloto);
- Implantar a primeira versão do Portal de Fornecedores; e
- Implantar novo Módulo Orçamentário.

3.12. OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

OE12	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável.
DE1	Incremento de receita gradual da Apex-Brasil, repondo as perdas de 20% até 2027, sem cobrança para investidores e compradores internacionais
DE2	Estruturar política de subsídio para cobrança das empresas atendidas pela Apex-Brasil
DE3	Definir mapeamento de custos e estratégia de precificação do portfólio
DE4	Renegociação do Teto de Pessoal para 30% até 2027
DE5	Redução das despesas de governança, gestão e operação, buscando, entre outras, parcerias para execução de projetos com financiamento externo.
DE6	Análise de custo dos convênios atuais, verificando a economicidade com a realização própria ou terceirizada

AÇÕES ESTRATÉGICAS

AÇÃO01	Incrementar as fontes de receitas.
---------------	---

Objetivo geral: Implementar a estratégia de oferta de serviços e produtos que terão custo compartilhado com os clientes finais da Agência, trabalhando em uma estratégia de longo prazo para sustentabilidade financeira e cumprimento da missão institucional da Apex-Brasil.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Estruturar a oferta de serviços de acordo com a segmentação de Clientes e sua jornada de atendimento;
- Elaborar estratégia de negócios digitais e construção do portfólio de serviços digitais da Apex-Brasil disponibilizados em plataforma de negócios online;
- Criar área com equipe dedicada e qualificada para comercialização de produtos e serviços e captação de patrocínio na Apex-Brasil;
- Elaborar metodologia e capacitar os colaboradores para construção e precificação do portfólio, visando a oferta de serviços e produtos que gerem receita para a manutenção administrativa da Agência; e



- Coordenação de estudos para a estruturação da política de subsídios para pequenas empresas e exportadores não regulares.

AÇÃO2	Otimizar as despesas administrativas.
--------------	--

Objetivo geral: Identificar e avaliar as despesas administrativas, buscando oportunidades de redução ou otimização.

Ações e resultados esperados para 2020:

- Identificar as despesas de custeio e com projetos de gestão e governança;
- Identificar e otimizar as despesas operacionais da Agência;
- Estruturar e aprovar metodologia de avaliação de projetos;
- Implantar sistemática de análise gerencial dos custos de produção dos serviços e produtos;
- Elaborar e estabelecer proposta de ações de redução ou otimização; e
- Estabelecer planos de ação e revisar os normativos.
