

PLANO ESTRATÉGICO APEX-BRASIL 2020-2023

3ª Revisão
Novembro/2022



ApexBrasil 



Apex-Brasil

Augusto Souto Pestana
PRESIDENTE

Lucas Felício Fiuza
DIRETOR DE NEGÓCIOS

Roberto Escoto
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

Setor de Autarquias Norte, Quadra 05, Lote C, Torre B, 12º ao 18º 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

© 2022 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.



SUMÁRIO

CONTROLE DE REVISÕES	3
APRESENTAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA	8
1. INTRODUÇÃO	9
2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS	11
3. CENÁRIO DE COMÉRCIO EXTERIOR E DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS NO BRASIL	11
3.1 CENÁRIO EXTERNO	12
3.2 CENÁRIO INTERNO	16
4. PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023	18
4.1 IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL	18
4.1.1 MISSÃO	18
4.1.2 VISÃO	18
4.1.3 VALORES	19
4.1.4 COMPETÊNCIAS	19
5. MAPA ESTRATÉGICO	20
6. OBJETIVOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICOS	21
7. INDICADORES E METAS	25



CONTROLE DE REVISÕES

VERSÃO	DATA	DOCUMENTO DE APROVAÇÃO	DESCRIÇÃO
1	28/11/2019	Resolução CDA 11/2019	Plano Estratégico 2020-2023 original
2	29/09/2020	Resolução CDA 06/2020	Inclusão, exclusão, revisão de Indicadores, Metas e Metas-projeto
3	05/11/2021	Resolução CDA 07/2021	Inclusão, exclusão e revisão de Indicadores, Metas e Metas-projeto
4	28/11/2022	Resolução CDA 07/2022	Inclusão da Plataforma BRAEXP como meta projeto do Objetivo Estratégico 8



APRESENTAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA

A entrega do Plano Estratégico 2020-2023 é um marco institucional da maior importância para a Apex-Brasil.

Pela primeira vez na história da Agência, o planejamento foi coordenado por uma equipe interna e construído com a participação de toda a casa. Tivemos o privilégio de contar com a dedicação e a experiência profissional de todos os colaboradores e lideranças da Apex-Brasil na produção desse instrumento que guiará nossas ações em médio e em longo prazo.

Este diferencial, sem dúvida, favorece o engajamento renovado com nossa missão e o comprometimento com entregas em bases modernas, dentro dos princípios de excelência, transparência, racionalidade administrativa, atendimento de qualidade e expertise comprovada.

Deixaremos de agir pelo impulso do presente para passar a trabalhar na perspectiva planejada de futuro, enfrentando desafios, como o da transformação digital, com maior possibilidade de oferecer respostas eficientes.

Com o Plano Estratégico poderemos dispor também de instrumental para atuar, com objetividade, em temas que envolvem a nossa sustentabilidade financeira e a atuação conforme as melhores práticas de governança e *compliance*.

Consideramos trabalhar junto aos nossos parceiros de modo a elevar a percepção de relevância institucional e operacional da Agência, considerando a possibilidade, inclusive, de efetuar a cobrança pela prestação de serviços. Um esforço de ordem totalmente racional, voltado à consolidação de práticas de arrecadação que nos assegurem trajetória longa em nossas atividades.

Para fazer frente às nossas enormes responsabilidades, perseguiremos a mudança de forma salutar e nos manteremos focados na meta de elevar o *status* da Apex-Brasil, para que a Agência possa ser consolidada como uma referência no País e reconhecida como a melhor em sua categoria, equiparada às congêneres do resto do mundo pelo mais alto critério de avaliação de resultados.



1. INTRODUÇÃO

A Apex-Brasil foi criada por meio do Decreto Presidencial nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, cuja instituição foi autorizada pela Medida Provisória Nº 106, de 22 de janeiro de 2003, posteriormente convertida na Lei nº 10.668, em 14 de maio do mesmo ano. A Agência foi constituída como entidade sem fins lucrativos, de direito privado, interesse coletivo e utilidade pública.

Ressalta-se que a Apex-Brasil tem por competência a execução das políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, e das ações para promoção de investimentos estrangeiros diretos (IED), em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, tecnológica, de agricultura e de serviços.

A Agência tem autonomia de atuação administrativa e de gestão para alcançar seus objetivos legais e estatutários, incluindo a contratação e administração de pessoal sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com estrutura racionalizada, suas atividades são orientadas pelo Plano Estratégico quadrienal e Planos de Ações anuais, e supervisionadas pela União, por meio de um Contrato de Gestão. Anualmente, ou sempre que solicitada, a Apex-Brasil presta contas de seu desempenho ao seu órgão supervisor, o Ministério das Relações Exteriores (MRE), por meio da apresentação de metas, objetivos, prazos, responsabilidades e do atendimento às diretrizes estipuladas no Contrato de Gestão e ao Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Relatório de Gestão.

Nesse contexto, a Apex-Brasil tem por objetivo ser a principal parceira das empresas brasileiras para a promoção das exportações, da internacionalização e dos investimentos, tornando-se referência na elaboração das estratégias para o acesso das empresas ao mercado externo. Para isso, conduziu um intenso processo de planejamento no período compreendido entre junho e outubro de 2019, que contou com a participação e contribuição de todos os colaboradores e dos membros do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA) e da Diretoria Executiva (DIREX), e com a realização de benchmarking em instituições internacionais com atuação semelhantes às da Agência. Foram ainda realizadas palestras de sensibilização e compartilhamento de conhecimento de temas que impactam a estratégia da Agência nos próximos anos.

O resultado é este Plano Estratégico da Apex-Brasil para o período 2020-2023, que traz as diretrizes e objetivos estratégicos que guiarão a Agência no alcance de sua missão institucional.

Planejar é criar formas e estratégias para otimizar ações, alcançar objetivos e cumprir diretrizes. O planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões, no gerenciamento de crises, na cultura empresarial, e na determinação de objetivos, entre vários outros fatores.

Estratégias podem ser conceituadas como os caminhos a serem percorridos para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-las, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

A estratégia organizacional é dinâmica, deve levar em consideração as mudanças ambientais e deve ser atualizada sempre que necessário.



Nesse sentido, no período de vigência deste Plano Estratégico, a Apex-Brasil poderá revisar a sua estratégia, por meio do monitoramento da sua execução e implementação de melhorias.

A equipe de gestão estratégica realizará trimestralmente uma Reunião de Análise Estratégica (RAE) onde serão apresentados à DIREX os avanços e possíveis dificuldades na execução do Plano Estratégico.



2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS

Para que a Apex-Brasil possa fazer diferença para as empresas brasileiras exportadoras e potenciais exportadoras, é preciso ir em busca de uma visão de futuro, reconhecer nossas forças e fraquezas, conhecer o ambiente nacional e internacional em que a organização está inserida, e traçar planos consistentes capazes de materializar os resultados almejados.

Na condução dos estudos e das análises necessárias ao processo de Planejamento Estratégico, foram direcionadas as seguintes premissas:

- a) Participação de todos os colaboradores e da Diretoria Executiva da Agência na elaboração da Proposta do Plano Estratégico 2020-2023;
- b) Dinamismo ao Plano Estratégico, permitindo discussão e avaliação em todo o período de sua vigência, alinhando os esforços da Apex-Brasil nos próximos 4 (quatro) anos;
- c) Indicadores e metas orientados a resultados, os quais devem ser desdobrados para as Gerências e para a avaliação de desempenho dos colaboradores;
- d) Conclusão do Planejamento Estratégico nos prazos estabelecidos para aprovação pela Diretoria Executiva da Apex-Brasil (DIREX) e pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA), composição orçamentária anual e renovação do Contrato de Gestão com o Ministério das Relações Exteriores (MRE) em 2020;
- e) Revisão da Estrutura Organizacional com base na consecução dos objetivos estratégicos e alinhamento do Orçamento Anual aos Planos de Ação decorrentes do Plano Estratégico; e
- f) Alinhamento aos Objetivos Estratégicos do Governo Federal (Plano Plurianual - PPA e outros) e, no que couber, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), onde a Apex-Brasil é signatária do Pacto Global.

3. CENÁRIO DE COMÉRCIO EXTERIOR E DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS NO BRASIL

A análise dos cenários de comércio exterior e de atração de investimentos estrangeiros diretos está dividida em duas partes. A primeira apresenta um contexto com informações e projeções do ambiente externo da Agência e de tendências nos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. A segunda parte, relativa ao ambiente interno da Agência, analisa perspectivas para o modelo de negócio, a orientação a resultados, a gestão de pessoas e a otimização da gestão orçamentária e financeira.



3.1 CENÁRIO EXTERNO

3.1.1 Fatores Políticos

a) Partes Interessadas

A análise das partes interessadas compreendeu identificar os interesses, as expectativas e as influências dos diversos atores envolvidos no ecossistema do comércio exterior brasileiro, bem como entender o ponto de vista desses atores sobre o papel da Apex-Brasil no contexto das políticas públicas, de forma a unir esforços para a busca dos resultados institucionais e para o crescimento da economia brasileira.

Nesse contexto, foram mapeados os atores que compõem as nossas partes interessadas; realizadas análises de nossas forças e fraquezas, oportunidades e pontos de melhorias; além de entrevistas com os membros que compõem o Conselho Deliberativo da Apex-Brasil – CDA.

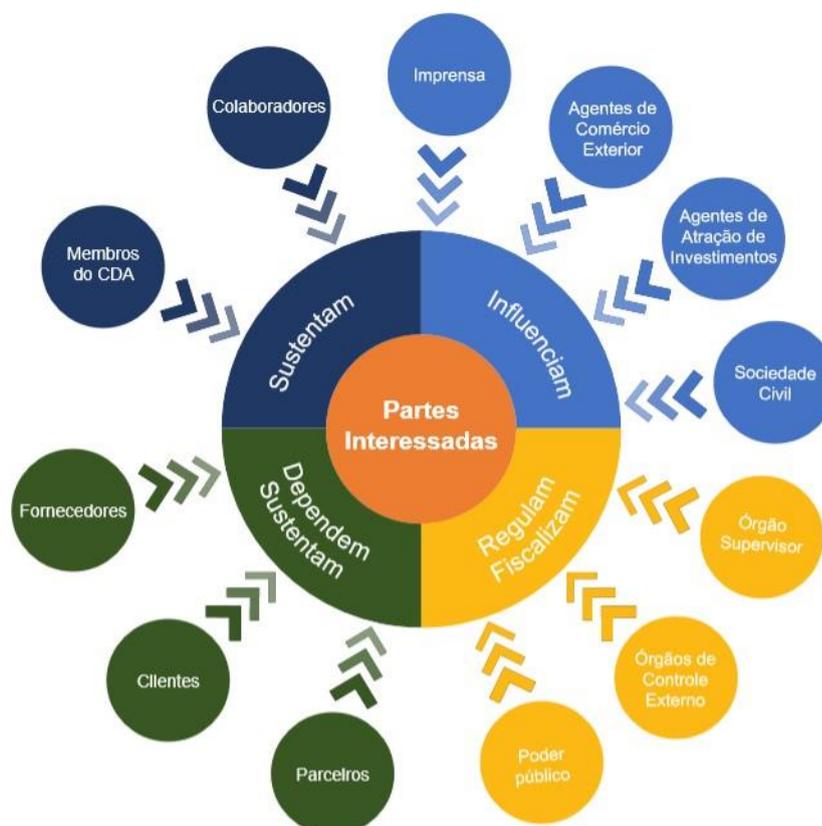
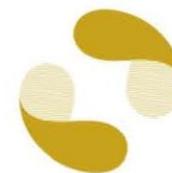


Figura 1: Mapa de Partes Interessadas

b) Reformas do Estado Brasileiro

As publicações do Comitê de Política Monetária (COPOM) do Banco Central informam que as previsões do governo brasileiro de realizar reformas estruturais devem resultar em uma recuperação da economia brasileira nos próximos anos.

A aprovação da Reforma da Previdência deve liberar os gastos da União, no montante de R\$ 913 bilhões em 10 (dez) anos e a Reforma Tributária, nos próximos anos, deve



umentar o dinamismo da economia, aumentando a confiança no ambiente de negócios e o retorno do investimento empresarial, de acordo com o *The Economist Intelligence Unit, Country Report 2019*.

Outras ações anunciadas pelo governo brasileiro, que pretendem reduzir a burocracia e o chamado “Custo Brasil”, podem impactar no posicionamento do país no índice *Doing Business*¹, assim como a recente assinatura do acordo preliminar de livre comércio entre o Mercosul e a União Europeia e Mercosul e EFTA (*European Free Trade Association*).

3.1.2 Fatores Econômicos

a) Macroeconomia Mundial e Brasileira e Tendências de Comércio Exterior e de Investimentos Estrangeiros Diretos

A balança comercial brasileira, devido principalmente à desvalorização cambial, tem apresentado superávit. No entanto, as projeções apontam para uma redução do saldo, decorrente do crescimento das importações e da redução das exportações. Até agosto de 2019, a balança comercial apresentou um saldo positivo (exportações maiores que as importações) de US\$ 27,2 bilhões, gerado pela exportação de US\$ 149,0 bilhões e importação de US\$ 121,8 bilhões.

Balança comercial brasileira			
Balança Comercial (US\$ bi)	2018 (Realização)	2019 (Projeção)	2020 (Projeção)
Saldo	53,0	43,0	41,0
Exportações	239,5	233,0	236,0
Importações	186,5	190,0	195,0

Fonte: Banco Central do Brasil (Bacen). Projeções para o Balanço de Pagamentos de 2019 e 2020, setembro/2019.

Segunda dados do ComexStat², do Ministério da Economia, na análise dos anos de 2009, 2013 e 2018, os principais produtos das exportações brasileiras, foram:

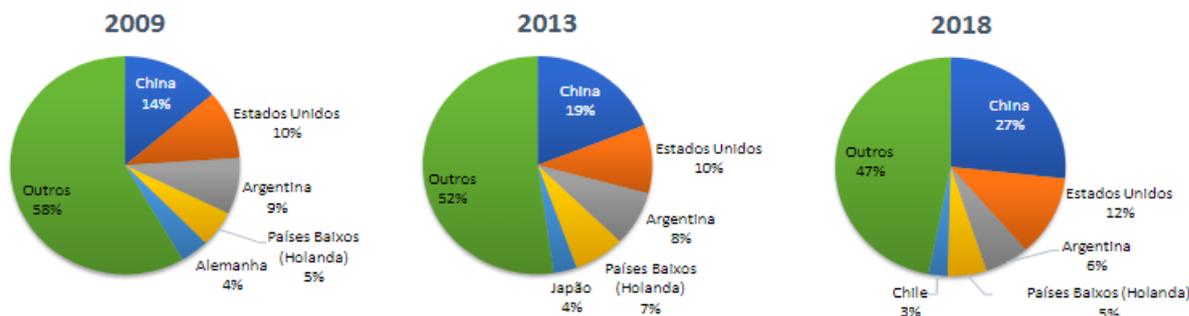


¹ O *Doing Business* mede, analisa e compara as regulamentações aplicáveis às empresas e o seu cumprimento em 190 economias e cidades selecionadas nos níveis subnacional e regional. Faz parte da unidade de indicadores globais do Banco Mundial.

² Dados disponíveis em: <http://comexstat.mdic.gov.br>. Consolidação dos dados: Gerência de Inteligência de Mercado.

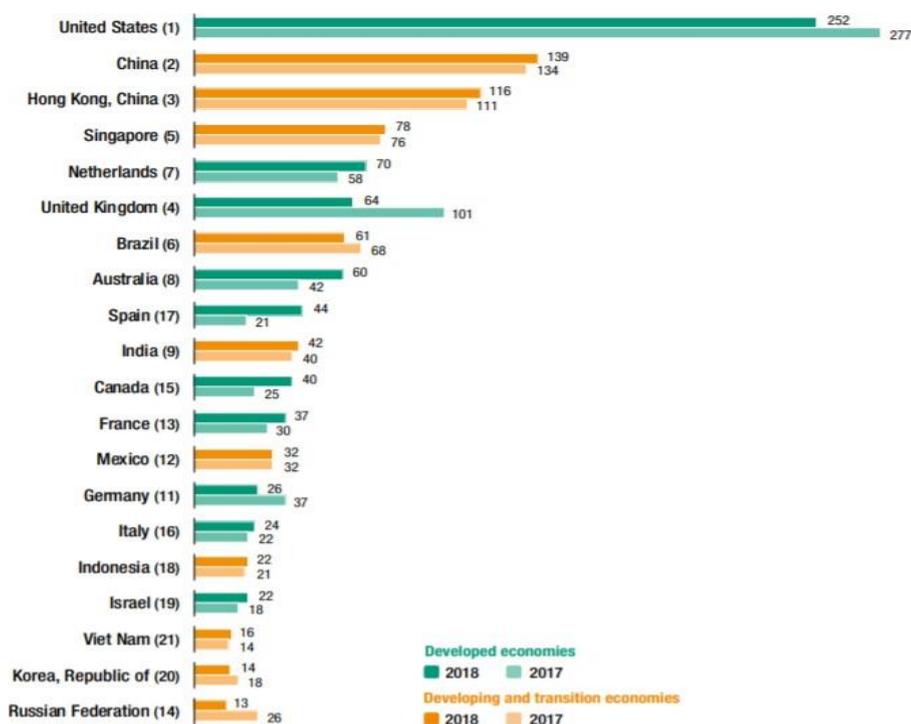


Ainda, os principais destinos das exportações brasileiras são:



Os dados apresentados demonstram que há uma alta taxa de exportações em *commodities* e há concentração de destinos, sendo 53% das exportações destinadas a 5 (cinco) países.

Em 2018, a participação brasileira nas exportações mundiais foi de 1,2%, segundo dados do *Trade MAP* do *International Trade Centre* (ITC). No mesmo ano, o Brasil ficou posicionado como o 7º destino mundial de investimentos estrangeiros, dentre os 20 maiores receptores.

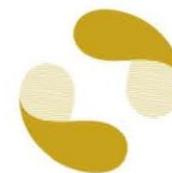


Fonte: World Investment Report 2019, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

3.1.3 Fatores Sociais

a) Governança e *Compliance*

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, governança é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e



incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas. São práticas



necessárias para garantir que todos os colaboradores da empresa estejam alinhados com os objetivos da instituição.

No viés da Governança Pública, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, conceitua governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Considerando essas duas perspectivas, em maio de 2019 foi aprovado o Programa de *Compliance* da Apex-Brasil, como um dos elementos direcionadores da Governança da Agência, e que representa o conjunto estruturado de diretrizes e medidas institucionais voltadas a assegurar que a Agência cumpra as leis, os normativos externos que lhe são aplicáveis e suas normas internas; e previna, detecte, puna e remedeie eventuais fraudes e atos de corrupção.

A implantação do Programa de *Compliance* da Apex-Brasil ocorrerá por meio de um processo gradual em que estágios de maturidade serão transpostos. Os estágios serão alcançados à medida que a Agência dedicar recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos ao desenvolvimento do Programa, contando com o apoio contínuo dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, da Diretoria Executiva e dos seus empregados no Brasil e exterior.

3.1.4 Fatores Tecnológicos

a) Megatendências

Segundo John Naisbitt³, “megatendências são grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo – de sete a dez anos, ou mais.”

A consultoria *Frost & Sullivan*, apresenta no relatório *Mega-trends: World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures*, análise das megatendências até 2025 e do seu impacto nas economias globais.

No tocante à tecnologia, informa que as soluções de gamificação vão gerar em torno de US\$ 8 bilhões globalmente em uma década, impulsionadas pela crescente necessidade de engajamento dos consumidores.

Além dos países que compõem os BRICS, o alto crescimento do PIB, IED e rápida industrialização, indicam o avanço de novas economias no cenário mundial.

Os modelos de negócios estão mudando e se integrando, com a migração para o modelo online (e-commerce) e integrando todos os agentes. Em vez de B2C ou B2B ou Gov 2 Gov, o modelo tende a ser all 2 all.

No aspecto socioeconômico, em 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou a Agenda 2030 com 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS). O objetivo do programa é o alinhamento dos governos e mercado privados às agendas. A Apex-Brasil assinou, em 2018, adesão aos 10 (dez) princípios do Pacto Global, relacionados aos

³ John Naisbitt é um escritor americano do best seller Megatrends.



Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, à Proteção do Meio Ambiente e ao Combate à Corrupção.

b) Transformação Digital

A transformação digital é o processo de integrar tecnologia digital a todos os aspectos da empresa, o que exige mudanças fundamentais de tecnologia, cultura, operações e entrega de valor. Para aproveitar melhor as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, uma empresa precisa se reinventar, transformando os seus processos e modelos.

Nesse contexto, foram avaliados 4 (quatro) aspectos relacionados à transformação digital: a) Pessoas; b) Processos; c) Negócios e d) Tecnologia.

Em relação às pessoas, destacam-se: cultura de inovação, capacitação, destreza digital, competência e intraempreendedorismo.

Quanto aos processos, faz-se necessária sua transversalidade, identificar e monitorar o ciclo dos produtos e implementar ferramentas que propiciem a inovação, como por exemplo *design thinking* e métodos ágeis para gestão e negócios.

Nos negócios, destacam-se o aprimoramento e a uniformização do relacionamento com os clientes da Agência, bem como os acessos aos canais para os serviços disponíveis. Além disso, faz-se necessária a adequação do portfólio para priorização dos serviços mais efetivos, considerando as necessidades dos clientes.

Na tecnologia é necessária a adoção de novas ferramentas para aumentar a interatividade com os clientes, melhorar a disponibilização de informações e serviços da Agência, aumentando a integração de dados e o uso de inteligência artificial para melhorar os processos.

3.2 CENÁRIO INTERNO

a) Modelo de Negócios

Os modelos de negócios no mundo estão mudando, com a migração para o modelo online, com a integração de todos os agentes e foco total no cliente. Para fazer frente a essas tendências, a Apex-Brasil deve priorizar a visão do cliente e criar um portfólio de produtos e serviços integrados, realizando a transição do modelo atual de forma gradual.

Essa transição de modelo passa pelo aprimoramento do nosso modelo de negócios, conhecendo melhor a demanda e a jornada dos clientes, e priorizando setores e mercados de atendimento, ou seja, a oferta de exportações de um setor no Brasil deve encontrar a demanda de importações de um mercado estrangeiro.

Para a estratégia por setor serão definidos os setores prioritários e o entendimento da dinâmica comercial de cada setor; o mapeamento e a segmentação das empresas brasileiras com potencial exportador e/ou de atratividade de investimento; o estabelecimento de parcerias para o atendimento da empresa brasileira; e a sua inserção na trilha de internacionalização e de atração de IED.

Para a estratégia de mercados serão definidas as áreas prioritárias para a competitividade dos produtos e serviços brasileiros; o mapeamento e atendimento de



compradores internacionais e dos fatores de decisão de compra; e a promoção da imagem dos negócios brasileiros no exterior.

Além destas diretrizes, o novo modelo de negócios deverá buscar incremento gradual de receita própria da Apex-Brasil, sem cobrança para investidores e compradores internacionais.

b) Orientação para Resultados

A orientação para resultados visa à segmentação do mercado de atuação, observando os mercados prioritários, a rentabilização do portfólio e o aumento do valor agregado para os clientes.

Para isso, é importante analisar constantemente o mercado de atuação, a concentração de valor exportado, a quantidade de empresas exportadoras, a concentração de pauta e o destino das exportações.

Os objetivos estratégicos definidos possuem indicadores específicos para cada um deles, que tem a função de acompanhar a execução e o atingimento dos objetivos, que por fim estão direcionados ao atendimento da missão institucional da Apex-Brasil.

c) Gestão de Pessoas

Alinhar todos os colaboradores em uma só direção é um dos desafios das organizações modernas. No passado, as pessoas eram vistas pelas empresas como recursos para o cumprimento de sua missão institucional. Atualmente, as empresas têm percebido que a gestão de suas estratégias está relacionada à gestão estratégica das pessoas.

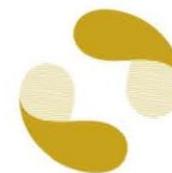
Chiavenato⁴, renomado autor sobre o tema de Gestão de Pessoas, escreve que a história da gestão de pessoas se iniciou com a revolução industrial e que sofreu diversas mudanças e evoluções até se encontrar na forma em que hoje se apresenta, isto é, num paradigma em que **“para alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, a organização precisa saber canalizar esforços das pessoas para que também atinjam seus objetivos individuais (...) trata-se de uma solução que requer negociação esinergia de esforços”** (Chiavenato, 2001).

Ainda segundo Chiavenato, o papel estratégico da gestão de pessoas está em ultrapassar seu paradigma de tratá-las como recursos humanos da organização e passar a tratar as pessoas como parceiras da organização. Ter ações de valorização das pessoas passa a ser essencial para a vantagem competitiva.

Em um universo contemporâneo de frenética transformação, as pessoas precisam fazer parte da estratégia. Além disso, para uma absorção da estratégia na cultura organizacional, as pessoas precisam entender qual o seu papel no todo corporativo.

As ações voltadas à gestão de pessoas precisam desenvolver um ambiente organizacional justo e de confiança, estímulos para o autodesenvolvimento nas carreiras,

⁴ CHIAVENATO, I. (2001); “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, Ed. Campus, Rio de Janeiro 2001.



líderes que inspirem os colaboradores no alcance dos resultados institucionais. E é nesse caminho que seguirá a Apex-Brasil.

d) Otimização da Gestão Orçamentária e Financeira

A gestão orçamentária, quando aplicada por todos, melhora a administração dos recursos financeiros de uma organização. A ausência de informações, planos e estratégias para a gestão dos recursos pode gerar desperdícios e um desalinhamento entre o que foi orçado e aquilo que efetivamente está sendo executado ou que se espera executar.

Assim, o planejamento das ações que impactam diretamente na disponibilidade orçamentária é fundamental para uma boa gestão de recursos financeiros e para uma otimização de despesas, uma vez que a previsão antecipada de gastos é um dos elementos-chave para qualquer negociação com fornecedores, além de proporcionar as equipes internas organização e previsibilidade de pagamentos e de processos decorrentes.

Reduzir e/ou otimizar despesas faz parte do dia-a-dia de todos, e não é diferente para uma organização. Realizar um levantamento de contratos atuais, renegociar aqueles em que há possibilidade, demandar apenas aqueles serviços que agregam valor ao negócio, e revisitar parcerias, são algumas das formas para repensar as despesas da Apex-Brasil.

As receitas da Apex-Brasil são oriundas, quase na sua totalidade, de Contribuição Social. Considerando a possibilidade de alteração ou de redução dos valores repassados da referida contribuição, em uma futura reforma tributária, faz-se necessário diversificar a origem de receitas da Agência, para que a médio prazo haja a sustentabilidade financeira.

4. PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

4.1 IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL

A identidade estratégica representa o papel institucional da Apex-Brasil perante a sociedade e é sintetizada pela Missão, Visão e Valores da Agência.

4.1.1 MISSÃO

A Missão de uma organização é a sua **razão de existir**.

Uma organização só é criada para permitir que um grupo de pessoas consiga concretizar uma Missão, que não conseguiria realizar isoladamente. Uma Missão bem difundida desenvolve nos colaboradores um senso comum, permitindo que os trabalhos individuais estejam em harmonia com os **interesses coletivos**.

“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”.

4.1.2 VISÃO

A Visão de uma organização é um **Sonho Possível**, realizável no horizonte temporal do planejamento, que tem o poder de impulsionar e motivar a organização.



A Visão energiza, motiva e inspira. Um sonho bem definido e compartilhado motiva os colaboradores a rejeitar a acomodação e se mobilizar para conduzir a organização a um patamar superior de desempenho.

“Ser reconhecida como a melhor Agência de promoção de exportação, internacionalização e investimentos até 2023”.

4.1.3 VALORES

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta dos colaboradores da Agência. Tais valores orientam e informam interna e externamente os princípios que guiam nossas ações.

- **Ousadia**

Agimos com coragem, promovendo e investindo em inovação, gerando melhoria contínua nos negócios e na gestão da Agência.

- **Compromisso**

Somos comprometidos com o propósito da Agência, buscando resultados que impactem positivamente o país, gerando transformação e competitividade das empresas brasileiras, propiciando um ambiente econômico favorável para a geração de empregos.

- **Foco no Cliente**

Geramos valor para os nossos clientes, atuando com liderança e protagonismo na busca das melhores soluções para as empresas brasileiras, os compradores e os investidores estrangeiros. Cada decisão, sistema ou processo tem o cliente como norteador.

- **Transparência**

Agimos com franqueza, honestidade de propósito, espontaneidade e tempestivamente. Nossas ações são resultado não apenas do dever formal, mas também do comprometimento em informar tudo o que possa ser relevante para as partes interessadas.

4.1.4 COMPETÊNCIAS

Os valores organizacionais influenciam o comportamento dos colaboradores e da liderança de uma organização, estimulando o desenvolvimento das competências necessárias para contribuir com o alcance da missão institucional e alinhar os comportamentos com a cultura organizacional. O alinhamento da prática aos valores possibilita promover o engajamento das pessoas para o direcionamento estratégico.

Nesse sentido, as competências organizacionais são os fatores de diferenciação de uma organização, e que a tornam única. São referências para o comportamento dos colaboradores e de como a organização quer ser percebida por seus clientes e pela sociedade.

Considerando os valores da Apex-Brasil: Ousadia, Compromisso, Foco no Cliente e Transparência, são competências essenciais dos colaboradores da Agência:



- a) Inovação;
- b) Cultura de Resultados;
- c) Liderança e Protagonismo; e
- d) Compromisso com a Conformidade.

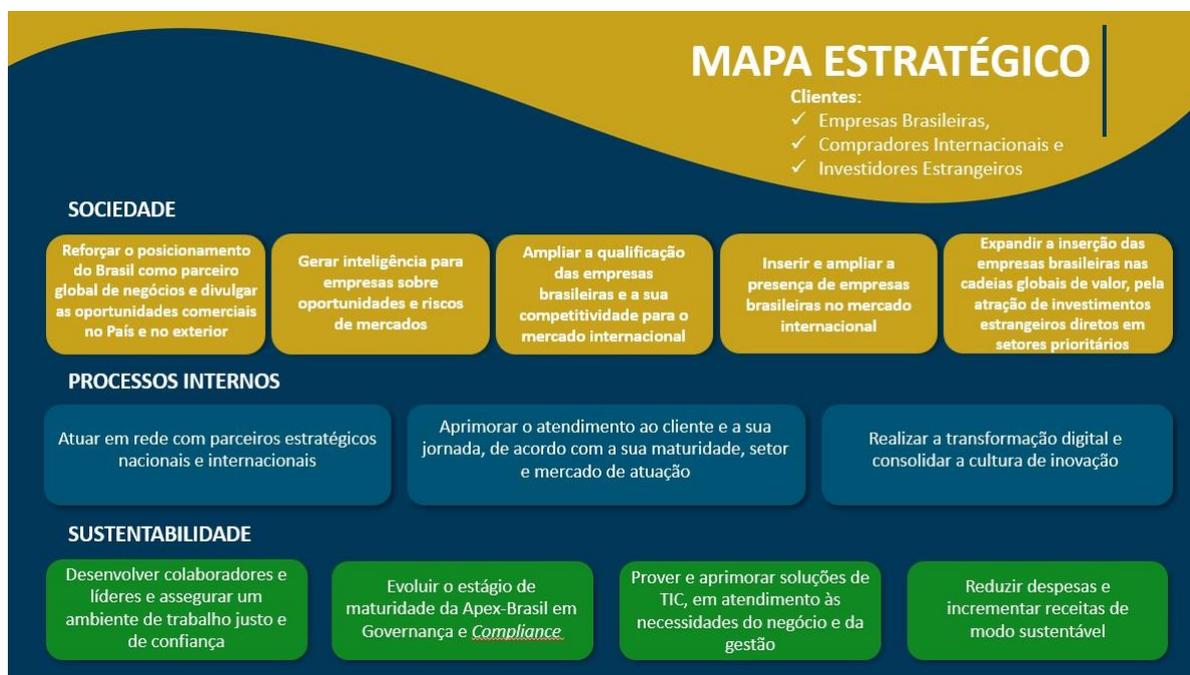
5. MAPA ESTRATÉGICO

O principal resultado de todo o processo de planejamento estratégico foi a definição do Mapa Estratégico, que sintetiza a visão de futuro da Agência até 2023 e sua missão e objetivos estratégicos a alcançar.

O Mapa Estratégico 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.

O Mapa indica, ainda, como os **Objetivos Estratégicos** se relacionam e como a organização deverá se organizar para atendê-los de forma satisfatória, criando, dessa forma, uma visão equilibrada entre o que se demanda da Apex-Brasil e os meios e condições para suprir tais demandas.

Apresentamos a seguir, o Mapa Estratégico 2020-2023, suas Perspectivas e Objetivos Estratégicos.





6. OBJETIVOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos foram organizados em diferentes **Perspectivas** que enfocam as atividades da organização (Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva da Sustentabilidade) ou os resultados que devem ser alcançados (Perspectiva da Sociedade).

As **Perspectivas dos Processos Internos e da Sustentabilidade** agrupam os Objetivos Estratégicos que são a base para a ação da Apex-Brasil. Agrupam os Objetivos Estratégicos que focam o desenvolvimento das pessoas, a estruturação e organização das atividades e as tecnologias que servem como suporte para execução dos processos internos da Apex-Brasil.

A **Perspectiva da Sociedade** agrupa os Objetivos Estratégicos relacionados aos resultados finalísticos da Apex-Brasil. Ao alcançar esses objetivos, a Apex-Brasil cumprirá sua Missão e terá o reconhecimento de seus clientes e parceiros.

São clientes da Apex-Brasil: empresas brasileiras, investidores e compradores internacionais.

PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior.

Diretrizes:

- 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 de públicos.
- 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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados.

Diretrizes:

- Gerar inteligência para as empresas, de forma a influenciar a tomada de suas decisões para a geração de negócios, ampliando a projeção da Agência para a sociedade.
- Propor os mercados prioritários para subsidiar o planejamento e a execução de ações de exportação, internacionalização e de atração de investimentos.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional.

Diretrizes:

- Adequar o portfólio de qualificação e competitividade à necessidade de prontidão da empresa brasileira para o mercado internacional, nos diversos níveis de maturidade exportadora.
- 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.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional.

Diretrizes:

- 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.
- 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.
- 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.
- Readequar o atual portfólio de serviços, com foco na necessidade do cliente e melhoria da experiência do usuário.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários.

Diretriz:

- Atuar como *one stop shop* no âmbito de uma política e 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 *smart cities*), com maior integração com o Ministério das Relações Exteriores e seus respectivos Setores de Promoção Comercial (SECOMs) e com os Estados da Federação.



PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais.

Diretrizes:

- 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.
- Buscar sinergia junto aos parceiros estratégicos, no intuito de mobilizar recursos, alinhar competências e adquirir conhecimento.
- Realizar alinhamento estratégico com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), observando o modelo de atendimento dos Setores de Promoção Comercial (SECOMs) e a estratégia de objetivos por mercado, buscando mais assertividade na agenda de negócios para as empresas brasileiras.
- Desenvolver Estudo de Comércio Exterior e Estudo de Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos - IED no Brasil, com o objetivo de mapear o ecossistema de entidades e órgãos nacionais, com nivelamento de resultados, papéis e responsabilidades.
- Utilização dos Escritórios Regionais para buscar aproximação com os Governos locais e Agências de Desenvolvimento dos Estados da Federação.
- Compartilhamento de Objetivos Estratégicos com outras entidades do Sistema de Comércio Exterior.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada(*), de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação.

Diretrizes:

- Mapear, por meio de pesquisas e estudos de bases de dados, os perfis de clientes atuais e potenciais.
- Adoção do *Customer Relationship Management - 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.
- Revisão da proposta de valor para o modelo de negócios da Agência, com a consequente rentabilização de nossas ações.
- Estrutura de atendimento forte e alinhada às necessidades das empresas (segmentação x portfólio de produtos e serviços).
- Transversalidade no atendimento ao cliente, alinhando os processos internos com a cadeia de valor da Apex-Brasil (*Jornada do Cliente).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação.

Diretrizes:

- Aumentar a destreza digital e incentivar o intraempreendedorismo.



- Criar equipes multidisciplinares internas e externas (inovação aberta).
- Implantar a gestão por processos transversais com melhorias incrementais e desenhar e gerir a arquitetura empresarial.
- Melhorar e uniformizar o relacionamento com o cliente e o canal de acesso aos serviços.
- Efetuar pilotos do Programa InovApex, com migração seletiva e gradual da estrutura atual.
- Redesenhar o portfólio para priorização dos serviços mais efetivos, escaláveis ou rentáveis.
- Nivelar tecnologia atual para gestão e negócio.
- Implantar plataforma de negócios.
- Prover os negócios com inteligência artificial e criar base integrada de dados.
- Avançar nos campos das ciências de dados e adoção plena das tecnologias (nuvem, Inteligência Artificial).

PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Desenvolver () colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança.**

(**) Recursos Humanos: Promover o conhecimento, a habilidade e a atitude.

Diretrizes:

- Criar um ambiente de trabalho justo e de confiança com a conseqüente melhoria do Ambiente Organizacional.
- Aplicação da pesquisa de ambiente organizacional pela *Great Place To Work* e preparação da Agência para a busca da certificação.
- Desenvolvimento das lideranças da Apex-Brasil, mapeamento do conhecimento e implantação de boas práticas (gestão do conhecimento).
- Revisão das políticas de cargos, salários e benefícios, com foco em carreiras.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Evoluir o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e Compliance.

Diretrizes:

- Desenvolver a cultura de Governança e *Compliance*, dimensionando os recursos e ações para implementar processos e projetos que sejam gerenciados.
- Atuar de forma integrada, envolvendo e comunicando as partes interessadas.
- Implementar o Programa de *Compliance* e o Plano de Conformidade, Integridade e Transparência.
- Preparar a Apex-Brasil para a Certificação ISO 9001, mapeando os processos de negócio da Apex-Brasil.
- Propor a revisão da Estratégia da Apex-Brasil sempre que necessário, de acordo com o monitoramento da sua execução.
- Monitorar os resultados da Apex-Brasil, provendo ferramentas de análise.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: Prover e aprimorar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão.

Diretrizes:

- Garantir a Segurança da Informação.
- Disponibilizar, aprimorar e manter soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, para suportar os modelos de negócios e gestão e a transformação digital.
- Garantir o atendimento da demanda por suporte.
- Fortalecer a Governança de TIC por intermédio de políticas, normativos e ferramentas de controle.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável.

Diretrizes:

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

7. INDICADORES E METAS

A construção dos indicadores e das metas para o período 2020-2023 teve como base os Objetivos e Diretrizes Estratégicos. Nesse sentido, as metas da Apex-Brasil estão alinhadas com as suas competências institucionais e focadas no atendimento às empresas brasileiras que buscam projeção no cenário internacional, no atendimento aos compradores internacionais e no atendimento ao investidor estrangeiro interessado em se instalar no Brasil ou em investir em empresas brasileiras, bem como na sustentabilidade financeira da própria Agência.

Para o alcance dos Objetivos Estratégicos, as metas foram definidas seguindo a seguinte classificação: Meta Quantitativa e Meta Projeto. A Meta Quantitativa possui uma representação numérica a ser atingida nos prazos estabelecidos. Já a Meta Projeto estabelece um escopo de atividades a serem desenvolvidas, bem como as evidências para o seu atingimento. A seguir serão apresentadas as metas definidas de acordo com cada Objetivo Estratégico:



7.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior
------------------------------	--

Indicador:	Número de seguidores nos canais da Apex-Brasil nas redes sociais
-------------------	---

Descrição:	O indicador mede o crescimento do número de seguidores dos canais da Apex-Brasil nas redes sociais			
Finalidade:	Ampliar a base de seguidores e medir a eficiência do trabalho de divulgação das oportunidades de negócios que a Apex-Brasil proporciona para empresas brasileiras e para compradores e investidores estrangeiros.			
Fontes:	Dados provenientes dos canais da Apex-Brasil nas redes sociais			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Soma do número de seguidores dos canais da Apex-Brasil nas redes sociais Twitter (Apex português e inglês), LinkedIn (Apex-Brasil e Invest in Brasil) e Instagram (Apex-Brasil)			
Unidade de medida:	Número de Seguidores			
Observações:	A medição de 2019 era de 95 mil seguidores nos seguintes canais e redes sociais: Twitter (Apex português e inglês), LinkedIn (Apex-Brasil e Invest Brasil), Instagram (Apex-Brasil)			
METAS (*)	2020: 128.120 (realizado)	2021: 139.000	2022: 145.950	2023: 153.248

(*) Alterada na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior
------------------------------	---

Indicador: (*)	Número de ações de imagem realizadas pela Apex-Brasil
-----------------------	---

Descrição:	O indicador mede a quantidade de ações de imagem realizadas em projetos próprios ou executados em parceria com Entidades conveniadas.
Finalidade:	Acompanhamento das ações próprias ou realizadas em parceria com Entidades conveniadas que promovam a imagem do Brasil no exterior.
Fontes:	Ações próprias de imagem em Comunicação Institucional: Controle interno Ações próprias de imagem em Atração de Investimentos: Controle interno Ações próprias de imagem no Posicionamento do Agronegócio: Controle interno Ações de imagem em parceria executadas pelas entidades conveniadas (Agronegócios, Indústria e Serviços): Sistemas Corporativos (ações de imagem, marketing, comunicação), Fênix, <i>Business Intelligence</i> ou eventual sistema substituto.
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Regra de cálculo:	Soma do número de ações de imagem realizadas pela Apex-Brasil
Unidade de medida:	Quantidade de ações
Observações:	Serão consideradas ações de imagem aquelas que promovem o Brasil como parceiro de negócios. Para fins de apuração do indicador, serão contabilizados eventos de imagem e ações pontuais de imagem realizadas com parceiros.
METAS	2020: - 2021: - 2022: 143 2023: 145

(*) Incluído na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior
------------------------------	---

Projeto (*):	Liderar a Participação brasileira em Exposições Universais
---------------------	--

Finalidade:	Utilizar o Pavilhão do Brasil nas Exposições Universais como plataforma para a promoção da imagem do País, de produtos brasileiros e de oportunidades de investimentos.
META 2020:	a) Finalização dos processos de repactuação contratual em face do adiamento da Expo 2020 Dubai até dezembro de 2020 b) Conclusão da etapa civil da construção do Pavilhão do Brasil até dezembro de 2020, conforme novo calendário da Expo 2020 Dubai c) Captação de parceiros (empresas, governos e outras entidades) para execução de programação e ativações no Pavilhão
Evidências:	a) Relatório que confirma o envio dos memorandos solicitando as repactuações citadas e de e-mail ou memorando das análises técnicas das contrapropostas dos contratados em tempo hábil para a conclusão do processo b) E-mail do engenheiro responsável pela fiscalização da obra confirmando a conclusão da etapa civil de construção do pavilhão do Brasil c) Novo guia do participante, simplificado e "user-friendly", disponível para download de parceiros
META 2021:	a) Finalização da construção dos interiores do Pavilhão até agosto; b) Pavilhão em plenas condições para a realização de testes em setembro e para início de operações em outubro c) Execução da programação construída com parceiros ao longo do evento d) Realização da programação do Dia do Brasil e do Fórum de Investimentos em novembro
Evidências:	a) E-mail do engenheiro responsável pela fiscalização da obra confirmando a conclusão da etapa b) E-mail do engenheiro responsável pela fiscalização da obra confirmando a obtenção do operation fitness certificate e relatando resultados dos testes realizados pela Expo c) Relatório do chefe de programação do pavilhão do Brasil indicando as ações realizadas d) Relatório do diretor do pavilhão do Brasil sobre a realização do dia do Brasil e relatório do ponto focal para o fórum de investimentos sobre o evento
META 2022:	a) Utilização do Pavilhão do 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 do 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
Evidências:	a) Relatório indicando a realização de ações relativas ao bicentenário b) Comunicado da comissão organizadora da Expo Dubai indicando a conclusão da desmontagem do pavilhão do Brasil c) Relatório final sobre as percepções aferidas pelos visitantes e outros stakeholders



	d) Documento com a proposta de participação em Osaka 2025 e resultado do concurso de seleção de projeto arquitetônico
META 2023:	a) Lançamento do edital e conclusão do processo de contratação de empresa para construção e operação do Pavilhão do Brasil b) Lançamento do edital e conclusão do processo de contratação de empresa(s) para operação da loja e do restaurante do Pavilhão do Brasil na Expo 2025 Osaka
Evidências:	a) Contrato de construção e operação assinados b) Contrato de operação de loja e de restaurante assinados
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto

(*) Incluído na 1ª Revisão de 2020



7.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados



Objetivo Estratégico:	Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados
------------------------------	--

Indicador:	Número de empresas atendidas em inteligência de mercado
-------------------	--

Descrição:	O indicador mede a evolução do número de empresas atendidas em inteligência pela Apex-Brasil			
Finalidade:	Mensurar a evolução da qualificação em inteligência da Apex-Brasil por meio do número de empresas atendidas			
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> , Dynamics e "Gerenciamento de Conteúdo Portal Apex-Brasil" ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de empresas atendidas em inteligência de mercado no ano corrente			
Unidade de medida:	Quantidade			
Observações:	Partindo-se do resultado estimado de 3.600 empresas atendidas em produtos de inteligência em 2019 e com a revisão da estratégia de rentabilização dos estudos prevista para o ano de 2021, o número foi revisado de forma que fique aderente ao modelo de negócio atualmente praticado e com valores mais desafiadores para os anos seguintes.			
METAS (*)	2020: 4.300	2021: 4.408	2022: 4.520	2023: 4.748

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados
Projeto (*):	Construir metodologia sólida de avaliação de satisfação dos produtos de inteligência de mercado da Apex-Brasil
Finalidade:	Os produtos de inteligência se dividem em 5 (cinco) sistemas principais de disseminação das informações: 1) estudos e publicações; 2) painéis de inteligência ou big data; 3) webinars; 4) alertas e informes; 5) seminários e workshops presenciais e virtuais. O objetivo é ampliar a uniformização e a abrangência do sistema de avaliação de produtos de inteligência.
META 2020:	a) Diagnóstico do sistema atual de feedback de inteligência b) Concepção de um novo sistema de feedback de inteligência uniformizado e abrangente c) Testes de avaliação e feedback nos diferentes sistemas de disseminação de informações, com conclusões e recomendações d) Implementação de feedback uniforme em quatro dos cinco sistemas de disseminação
Evidências:	Relatório com seções de diagnóstico, concepção, testes e implementação, pelo menos, e descrição dos produtos/sistemas cobertos.
META 2021:	a) Implantação da metodologia proposta de avaliação em no mínimo 80% dos produtos finalísticos de inteligência; b) Obter adesão mínima 10% das empresas atendidas como respondentes das pesquisas; c) Avaliar a aplicação de pesos em relação à complexidade e à abrangência dos produtos para o cálculo do NPS Score Global.
Evidências:	a) Relatório contendo: lista de produtos de inteligência, nos 5 grandes sistemas de produtos; percentual de produtos de inteligência avaliados com a nova metodologia percentual do nível de satisfação por produto; e percentuais comparativos b) Relatório que demonstre a avaliação da aplicação dos pesos no cálculo do NPS Score Global da área
META 2022:	a) Implantação da metodologia proposta de avaliação em no mínimo 80% dos produtos finalísticos de inteligência b) Obter adesão mínima 12.5% das empresas atendidas como respondentes das pesquisas c) Aplicar meta de NPS Score Global superior a 7.5 (em uma escala de 0-10), considerando sistemas de peso por produto
Evidências:	Relatório contendo: lista de produtos de inteligência, nos 5 grandes grupos de produtos; percentual de produtos de inteligência avaliados com a nova metodologia; percentual do nível de satisfação por produto; e percentuais comparativos vis-à-vis metas, inclusive NPS Score Global da área



META 2023:	<p>a) Implantação da metodologia proposta de avaliação em no mínimo 80% dos produtos finalísticos de inteligência;</p> <p>b) Obter adesão mínima 15% das empresas atendidas como respondentes das pesquisas;</p> <p>c) Aplicar meta de NPS Score Global superior a 7.5 (em uma escala de 0-10), considerando sistemas de peso por produto</p> <p>d) Avaliar resultados das alterações implementadas no período 2020-2023 para continuação ou reestruturação, inclusive meta de NPS Score Global</p>
Evidências:	<p>a) Relatório contendo: lista de produtos de inteligência, nos 5 grandes grupos de produtos; percentual de produtos de inteligência avaliados com a nova metodologia; percentual do nível de satisfação por produto; percentuais comparativos vis-à-vis metas, inclusive NPS Score Global da Área.</p> <p>b) Relatório com a avaliação dos resultados das alterações implementadas no período 2020-2023 para continuação ou reestruturação, inclusive NPS Score Global.</p>
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto

(*) Incluído na 1ª Revisão de 2020



7.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e asua competitividade para o mercado internacional



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional
------------------------------	--

Indicador: (*)	Número de Empresas Qualificadas pelo PEIEX (CNPJ Únicos e com Termos de Adesão assinados no ano)
-----------------------	--

Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas atendidas no Programa PEIEX com Termo de Adesão (TA) assinado no ano corrente.			
Finalidade:	Promover a ampliação anual do número de novas empresas atendidas pelo Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX).			
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de empresas atendidas pelo PEIEX com TA no ano corrente			
Unidade de medida:	Quantidade de empresas participantes do PEIEX com TA			
Observações:				
METAS	2020: -	2021: -	2022: 2.199	2023: 2.665

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional
------------------------------	---

Indicador: (*)	Número de empresas participantes em Capacitações de Temas de Competitividade (CNPJ Únicos)
-----------------------	---

Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas participantes de ações de capacitação conforme lista de projetos definida pela Gerência de Competitividade, exceto Programa PEIEX.			
Finalidade:	Foco no atendimento das empresas visando aumentar sua competitividade em temas diversos, tais como: Oficinas de Competitividade, Design Export, Seminário Direto do Mercado, Programa de Certificação, Capacitação para expansão internacional, entre outros a serem definidos pela Gerência de Competitividade.			
Fontes:	Sistemas Corporativos: <i>Fênix</i> , <i>Business Intelligence</i> e <i>Dynamics</i> ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório de quantidade de empresas participantes de ações de capacitação conforme lista de projetos definida pela Gerência de Competitividade, exceto Programa PEIEX.			
Unidade de medida:	Quantidade de empresas por CNPJ por tema de competitividade			
Observações:				
METAS	2020: -	2021: -	2022: 616	2023: 647

(*) Incluído na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional
------------------------------	---

Indicador: (*)	Número de Empresas Atendidas no Programa E-commerce (CNPJ Únicos)
-----------------------	--

Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas atendidas (CNPJ's únicos) no Programa E-commerce da Apex-Brasil no ano corrente.			
Finalidade:	Ampliação no número de empresas atendidas visando promover o aumento de empresas brasileiras com participação em plataformas de comércio eletrônico.			
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório da quantidade de empresas atendidas (CNPJ's únicos) no Programa E-Commerce da Apex-Brasil no ano corrente, com e sem TA			
Unidade de medida:	Quantidade de empresas (CNPJ's únicos)			
Observações:				
METAS	2020: -	2021: -	2022: 325	2023: 341

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional

ApexBrasil **META QUANTITATIVA**

Objetivo Estratégico:	Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional
------------------------------	---

Indicador: (*)	Número de empresas exportadoras brasileiras apoiadas pela Apex-Brasil (CNPJs únicos)
-----------------------	---

Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas exportadoras brasileiras que estão no portfólio de clientes da Apex-Brasil			
Finalidade:	Aumentar a base de exportadores brasileiros que são apoiados pela Apex-Brasil.			
Fontes:	Dados de empresas apoiadas - Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto Dados de empresas brasileiras exportadoras - Ministério da Economia			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil no ano corrente			
Unidade de medida:	Quantidade de empresas			
Observações:				
METAS	2020: -	2021: -	2022: 4.344	2023: 4.633

(*) Ajustado na 1ª Revisão de 2020 e Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Inserir e ampliar a presença de empresas brasileiras no mercado internacional			
Indicador:	Número de abertura ou plano de abertura de novas operações no exterior			
Descrição:	O indicador mede a quantidade de anúncios ou declarações de abertura ou de planos de abertura de operações no exterior pelas empresas brasileiras apoiadas pela Apex-Brasil nos últimos 2 anos			
Finalidade:	Monitorar o impacto do apoio da Apex-Brasil às empresas brasileiras na abertura e nos planos de abertura de operações no exterior			
Fontes:	Sistema Corporativo: Dynamics ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de anúncios e/ou declarações de abertura ou de planos de abertura de operações no exterior no ano corrente, pelas empresas brasileiras apoiadas nos últimos 2 anos			
Unidade de medida:	Quantidade			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Considera-se: Anúncio/declaração de abertura de operações no exterior: Ato em que a empresa declara/anuncia, no ano corrente, que abriu uma operação em determinado país, independentemente do modo de entrada ou tipo de operação. <p>Declaração/anúncio de Plano de abertura de operações no exterior: Ato em que a empresa declara/anuncia, no ano corrente, que pretende abrir uma operação, nos próximos 12 meses, em determinado país, independentemente do modo de entrada ou tipo de operação.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existem poucas empresas brasileiras internacionalizadas, especialmente as de pequeno e médio portes, público-alvo da Apex-Brasil• Inicialmente serão considerados os anúncios e/ou declarações das empresas atendidas pela equipe de internacionalização; gradualmente, serão contabilizados os planos de internacionalização de empresas atendidas nos Escritórios da Apex-Brasil e nos demais projetos setoriais ou próprios da Agência.• Uma mesma empresa poderá registrar plano ou abertura em mais de um país.• O anúncio de plano de abertura já contabilizado em um ano, ao ser convertido em abertura de operações, não deverá ser considerado novamente para efeitos desse indicador.			
METAS	2020: 17 (*)	2021: 13	2022: 17	2023: 22

(*) Ajustado na 1ª Revisão de 2020



7.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários
------------------------------	---

Indicador:	Número de Projetos de Investimentos Facilitados
-------------------	---

Descrição:	O indicador mede o número de projetos de investimentos anunciados que utilizaram os serviços de facilitação da Apex-Brasil, e/ou de seus parceiros de promoção, no processo de decisão dos investimentos			
Finalidade:	Monitorar o número de anúncios de investimento no Brasil impactados pelo apoio da Apex-Brasil a investidores estrangeiros			
Fontes:	Sistema Corporativo: Dynamics ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de projetos de investimentos facilitados anunciados no ano corrente			
Unidade de medida:	Quantidade			
Observações:	Serão considerados anúncios relativos aos projetos de investimentos facilitados pela Apex-Brasil, incluindo: <ul style="list-style-type: none">• Investimento estrangeiro em nova planta produtiva ou ampliação de planta existente• Investimento de empresa estrangeira em projeto ou centro de P&D• Joint-venture ou parceria, produtiva ou tecnológica, entre uma empresa brasileira e outra estrangeira• Investimento estrangeiro em um fundo gestor brasileiro• Investimento de fundo nacional ou estrangeiro em empresa ou startup brasileira• Co-investimento entre um fundo gestor nacional e um estrangeiro			
METAS	2020: 20 (*)	2021: 24	2022: 26	2023: 28

(*) Ajustado na 1ª Revisão de 2020



Objetivo Estratégico:	Expandir a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, pela atração de investimentos estrangeiros diretos em setores prioritários
------------------------------	--

Indicador:	Número de atendimentos a investidores qualificados
-------------------	---

Descrição:	O indicador mede a quantidade de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados (empresas e investidores em participação)
Finalidade:	Monitorar o esforço de promoção e facilitação de IED em setores prioritários
Fontes:	Sistema Corporativo: Dynamics ou eventual sistema substituto
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Regra de cálculo:	Somatório do número de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados no ano corrente
Unidade de medida:	Quantidade
Observações:	<p>Entende-se como “atendimento” o apoio prestado pela Apex-Brasil no ano corrente a um novo investidor ou projeto qualificado de investimentos.</p> <p>São considerados investidores estrangeiros qualificados aqueles que:</p> <ul style="list-style-type: none">• formalizam adesão aos serviços da Apex-Brasil (NDA, termo de uso de imagem, outros)• recebem informações customizadas fornecidas pela Apex-Brasil em resposta a demanda específica solicitada• recebem auxílio para a construção de networking público/privado• realizam missão ao Brasil para participar de ação ou realizar agenda organizada pela Apex-Brasil• acessam de forma continuada quaisquer serviços de investimentos da Apex-Brasil <p>Poderão ser considerados projetos distintos de investimentos de uma mesma empresa, cada projeto será contabilizado como sendo um atendimento distinto.</p>
METAS	2020: 100 2021: 130 2022: 145 2023: 160



7.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais



Objetivo Estratégico:	Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais
------------------------------	--

Indicador:	Atuação da Apex-Brasil junto a entes governamentais em iniciativas relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e atração de investimentos
-------------------	---

Descrição:	O indicador mede, em termos quantitativos, a participação, a representatividade e o alcance da Apex-Brasil junto a entes governamentais relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e atração de investimentos.			
Finalidade:	Demonstrar a atuação efetiva da Apex-Brasil em iniciativas de interesse junto a entes governamentais relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e de atração de investimentos estrangeiros.			
Fontes:	Sistemas Corporativos e relatórios gerenciais			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	Somatório do número de iniciativas de interesse junto a entes governamentais relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e de atração de investimentos realizadas no ano corrente			
Unidade de medida:	Quantidade			
Observações:	Serão contabilizadas as seguintes iniciativas de interesse: 1. Atas e registros de presença em Audiências Públicas e Reuniões de Trabalho com entes governamentais pertinentes às competências da Apex-Brasil 2. Registro de notas técnicas elaboradas em matérias de interesse da Apex-Brasil 3. Relatórios de reuniões com membros de Comissões 4. Relatório de visitas a locais de interesse, reuniões e ações institucionais com os entes governamentais, organizados pela Apex-Brasil 5. Participação em ações com frentes parlamentares de temáticas afins 6. Celebração de Acordos de Cooperação Técnica, Memorandos de Entendimento, Protocolos de Intenção relacionados à promoção comercial			
METAS	2020: 40	2021: 48	2022: 48	2023: 58



7.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação



Objetivo Estratégico:	Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação
------------------------------	--

Projeto:	Estruturação da Gestão do Relacionamento com Clientes no Customer Relationship Management - CRM
-----------------	---

Finalidade:	Adotar o CRM como repositório único de dados dos Clientes da Agência
META 2020 (*):	a) Mapear as necessidades para definição e implementação de uma estratégia de clientes b) Disponibilizar licenças de uso c) Desenvolver metodologia de medição de satisfação dos Clientes d) Revisão dos processos de avaliação dos produtos e serviços, visando a digitalização das pesquisas de satisfação e o melhor aproveitamento dos dados coletados e) Estruturar os dados para integrar o CRM ao projeto da plataforma digital multicanal
Evidências:	a) Relatório com o mapeamento das necessidades; apresentação da estruturação do contact center; e relatórios que demonstrem que houve a disseminação da ferramenta de CRM b) Resultados da pesquisa com o clientes; e apresentação da metodologia de medição da satisfação dos clientes c) Relatório da área de TI demonstrando a integração dos dados
META 2021:	Levantar dados e avaliar a utilização do CRM para proposição de melhorias no portfólio e na jornada dos clientes para adequação dos fluxos de atendimento
Evidências:	Relatório com a apresentação da revisão do fluxo de atendimento com proposição de melhorias no cliente
META 2022:	Consolidar os fluxos da jornada e avaliação do desempenho da oferta de serviços e monitoramento do ciclo de vida do cliente
Evidências:	Relatórios detalhados demonstrando a aderência da oferta de serviços, bem como as tendências de consumo de acordo com a jornada do cliente
META 2023:	100% dos atendimentos e gestão transversal dos clientes no CRM
Evidências:	Relatórios detalhados demonstrando o atendimento por diversas áreas ao longo da jornada do cliente
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto

(*) Ajustado na 1ª Revisão de 2020_



Objetivo Estratégico:	Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação
Projeto (*):	Estruturação da Estratégia do Relacionamento com Clientes da Apex-Brasil
Finalidade:	Estruturar e implantar uma estratégia de relacionamento com empresas brasileiras, compradores internacionais e investidores estrangeiros, de modo a captar, reter e fidelizar clientes
META 2020:	a) Definir os requisitos para contratação de empresa especializada em estratégia de clientes e prospectar possíveis fornecedores e parceiros b) Definir formato e elaborar termo de referência para contratação de implementação da estratégia de relacionamento com clientes c) Realizar os trâmites internos para formalização do processo de contratação
Evidências:	a) Relatório com especificações para contratação de empresa especializada em estratégia de clientes b) Relatório de prospecção de fornecedores e parceiros c) Termo de referência para contratação/acordo de implementação da estratégia de relacionamento com clientes d) Formalização do processo.
META 2021:	Implementar a estratégia de gestão de clientes e de vendas
Evidências:	a) Contrato da empresa/parceiro para a construção da estratégia b) Elaboração do Plano de Implementação da Estratégia c) Disseminação do plano de estratégia de relacionamento com cliente d) Elaboração do plano de implementação da Estratégia para 2022 e) Relatório de implantação do Plano 2021.
META 2022:	Construir as métrica para mensuração do desempenho da estratégia e gestão de clientes na Apex-Brasil (KPIs)
Evidências:	a) Disseminação do Plano de Implementação da Estratégia b) Apresentação das métricas c) Relatório de implantação do Plano d) Elaboração do plano de implementação da Estratégia para 2023 com estabelecimento de metas para mensuração dos KPIs.
META 2023:	Realizar o primeiro ciclo de monitoramento de resultados alcançados no projeto.
Evidências:	a) Disseminação do Plano de Implementação da Estratégia b) Relatório de implantação do Plano c) Mensuração do ciclo de monitoramento de resultados
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto

(*) Incluído na 1ª Revisão de 2020



7.8 OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação			
Indicador: (*)	Percentual de execução do PDTIC de Negócios			
Descrição:	O indicador mede a quantidade de projetos constantes do PDTIC de Negócios que foram concluídos, frente ao total de projetos previstos para entrega no ano			
Finalidade:	Ampliar o percentual de execução do PDTIC de Negócios, anualmente			
Fontes:	Relatório de indicadores do PETIC (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação)			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$(\text{Número de projetos de TIC de Negócios encerrados no ano corrente} / \text{Número total de projetos de TIC de Negócios previstos no mesmo ano})$			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Os PDTIC anuais reúnem os projetos de TIC de negócios solicitados por toda Agência• O início dos projetos deverá ser evidenciado com Termo de Abertura de Projetos• O término dos projetos deverá ser evidenciado com Termo de Encerramento de Projetos			
METAS	2020: -	2021: -	2022: 80,00%	2023: 82,25%

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação
Projeto:	Implantar a Cultura de Inovação na Apex-Brasil
Finalidade:	Promover a cultura de inovação e implementar ações de qualificação para destreza digital
META 2020:	Nível de maturidade: Inicial Treinar e preparar os colaboradores, estimulando o desenvolvimento de competências para a inovação e a destreza digital
Evidências:	Resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores para medir o nível de maturidade Lista de treinamentos e de ações de preparação dos colaboradores
META 2021:	Nível de maturidade: Emergente Conscientizar da mudança e de como o digital impacta o ecossistema e o modelo de negócios Mobilizar para o intraempreendedorismo voltado à expansão do número de serviços disponíveis aos clientes
Evidências:	Resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores com aumento do nível de maturidade Lista de treinamentos e de ações de mobilização dos colaboradores
META 2022: (*)	Desenvolvimento de produtos e serviços: Lançamento do Piloto Diretório de Negócios Conscientizar os colaboradores sobre a inovação na Apex-Brasil: Trilha master em vendas Oficinas de design e precificação (sob demanda) Outras ações de sensibilização e capacitação dos colaboradores
Evidências:	Implantação do Piloto Diretório de Negócios Lista de treinamentos e de ações de mobilização dos colaboradores
META 2023: (*)	Desenvolvimento de produtos e serviços: Lançamento do Piloto ApexMentoring Conscientizar os colaboradores sobre a inovação na Apex-Brasil: Ações de sensibilização e capacitação dos colaboradores
Evidências:	Implantação do Piloto ApexMentoring Lista de treinamentos e de ações de mobilização dos colaboradores
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será realizada de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto. O projeto foi revisado em 2021, para adequação à mudança de estratégia da nova diretoria.

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação.
Projeto:	Implementar e lançar a Plataforma Brasil Exportação (BRAEXP) no ambiente da ApexBrasil
Finalidade:	Implantação de plataforma eletrônica, ora denominada BRAEXP, visando a integração de serviços de comércio exterior voltados prioritariamente ao atendimento de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) brasileiras em parceria com Ministério da Economia, Ministério das Relações Exteriores, SEBRAE, Confederação Nacional da Indústria e Confederação Nacional da Agricultura.
METAS 2020:	Não se aplica
Evidências:	Não se aplica
METAS 2021:	Não se aplica
Evidências:	Não se aplica
METAS 2022:	Não se aplica
Evidências:	Não se aplica
METAS 2023:	a) Realizar Transferência Tecnológica da plataforma BRAEXP, do atual fornecedor para a ApexBrasil; b) Tornar operacional a plataforma BRAEXP; c) Lançar a plataforma BRAEXP para o mercado brasileiro.
Evidências:	a) Documentação sobre recepção e hospedagem dos pacotes tecnológicos no ambiente de sistemas da ApexBrasil; b) Documentação de adequação tecnológica da plataforma para lançamento; c) Documentação com os planos vinculados às políticas de serviços, gestão de dados, marketing e uso da plataforma e documentação com o portfólio de serviços dos parceiros que serão disponibilizados na plataforma; d) Documentação da campanha de lançamento da plataforma e relatório de resultados alcançados pela plataforma BRAEXP em 2023 contemplando funcionalidades, serviços, fornecedores e clientes.
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	O projeto tem como premissas: 1. Assinatura do Acordo de Cooperação Técnica sobre a plataforma BRAEXP; 2. Contratação ou alocação de colaboradores para a composição da equipe da Gerência da Plataforma Brasil Exportação; 3. Atuação tempestiva do Comitê Gestor Técnico da Plataforma, integrado pelos parceiros brasileiros, viabilizando as entregas necessárias para a devida operacionalização da plataforma.

(*) Alterado na 3ª revisão realizada em novembro de 2022.



7.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança
------------------------------	---

Indicador:	Quantidade média de horas de capacitação por colaborador
-------------------	---

Descrição:	O indicador mede a quantidade média de horas de capacitação por colaborador			
Finalidade:	Ampliar a média de horas dedicadas ao treinamento e capacitação de cada colaborador			
Fontes:	Sistema Corporativo RM (Recursos Humanos) ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$(\text{Número total de horas de capacitação no ano corrente} / \text{Número total de colaboradores no mesmo ano})$			
Unidade de medida:	Horas por colaborador			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Histórico do indicador em 2018 foi de 35,7h/colaborador• Serão consideradas como "tempo de capacitação" as horas de participação em palestras, curso interno ou externo, congresso, encontro, oficina, seminário, workshop e disseminação do conhecimento, registradas pelo RH• Será considerado o quadro de pessoal em 31/10 de cada ano, exceto os aprendizes, estagiários e terceirizados			
METAS	2020: 36 horas	2021: 40 horas	2022: 44 horas	2023: 48 horas



Objetivo Estratégico:	Desenvolver colaboradores e líderes e assegurar um ambiente de trabalho justo e de confiança
------------------------------	--

Indicador: (*)	Índice de Favorabilidade GPTW
-----------------------	--------------------------------------

Descrição:	No GPTW, o índice de favorabilidade é obtido com a aplicação de metodologia baseada em cinco dimensões — credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem — e que visa entender a visão de cada colaborador por meio da relação deste com as afirmativas propostas.			
Finalidade:	Manutenção dos índices de favorabilidade alcançados na pesquisa de clima <i>Great Place to Work - GPTW</i> .			
Fontes:	Os resultados são obtidos automaticamente após o 15º dia útil da aplicação da pesquisa. Eles serão apresentados por meio de um relatório com o diagnóstico do clima organizacional emitido pela empresa certificadora.			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	O índice de favorabilidade é calculado por meio de metodologia própria do GPTW e informado após a aplicação da pesquisa.			
Unidade de medida:	Percentual			
Observações:	Com o atingimento dos resultados previstos apenas para 2023 ainda em 2020, a meta projeto “Obter a certificação Great Place to Work” deu lugar ao indicador de manutenção do índice alcançado para o período de 2021 a 2023.			
METAS	2020: -	2021: -	2022: 79%	2023: 79%

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



7.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: Evoluir o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e *Compliance*



Objetivo Estratégico:	Evoluir o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e <i>Compliance</i>
------------------------------	--

Projeto:	Evoluir para o nível 3 (Integrado) do Programa de <i>Compliance</i> o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e <i>Compliance</i> , até 2023
-----------------	---

Finalidade:	A implantação do Programa de <i>Compliance</i> da Apex-Brasil ocorre por meio de um processo gradual em que estágios de maturidade são transpostos, e para que essa evolução seja atingida, torna-se necessário definir metas anuais de acompanhamento dessa maturidade
META 2020:	Buscar o cumprimento total dos requisitos do nível 1 (Fragmentado) de maturidade do Programa de <i>Compliance</i>
Evidências:	Documentação que comprove a implementação de todos os controles e características existentes no nível 1 (Fragmentado), conforme detalhamento constante no Programa de <i>Compliance</i>
META 2021:	Manter o atendimento dos requisitos do nível 1 (Fragmentado) e buscar o cumprimento parcial dos requisitos do nível 2 (Gerenciado) do Programa de <i>Compliance</i>
Evidências:	Documentação que comprove a implementação de todos os controles e características existentes no nível 1 (Fragmentado), e parcial dos itens do nível 2 (Gerenciado), conforme detalhamento constante no Programa de <i>Compliance</i>
META 2022:	Manter o atendimento dos requisitos do nível 1 (Fragmentado) e buscar o cumprimento total dos requisitos do nível 2 (Gerenciado) do Programa de <i>Compliance</i>
Evidências:	Documentação que comprove a implementação de todos os controles e características existentes no nível 1 (Fragmentado) e nível 2 (Gerenciado), conforme detalhamento constante no Programa de <i>Compliance</i>
META 2023:	Manter o atendimento dos requisitos dos níveis 1 (Fragmentado) e 2 (Gerenciado) e buscar o cumprimento total dos requisitos do nível 3 (Integrado) do Programa de <i>Compliance</i>
Evidências:	Documentação que comprove a implementação de todos os controles e características existentes nos níveis 1, 2 e 3, conforme detalhamento constante no Programa de <i>Compliance</i>
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do Plano Anual de Conformidade, Integridade e Transparência



Objetivo Estratégico:	Evoluir o estágio de maturidade da Apex-Brasil em Governança e Compliance
Projeto:	Assegurar que a Apex-Brasil estará preparada para a Certificação ISO 9001 até 2023
Finalidade:	Realizar a preparação da Apex-Brasil para obter a Certificação ISO 9001, que certifica o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e define os requisitos (ferramentas de padronização) para a implantação do sistema em uma organização. O objetivo é trazer confiança aos clientes da Agência de que os produtos e serviços oferecidos seguem certo padrão de qualidade
META 2020:	Definir o escopo da Certificação e realizar o mapeamento dos processos relacionados ao escopo definido
Evidências:	Documentação que comprove a identificação do escopo da organização, a definição das partes interessadas e o mapeamento de processos. Etapas 1 a 3 do guia de implementação: https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/guia-de-implementacao-requisitos
META 2021:	Elaborar o plano de ação para a Certificação, efetuar a capacitação dos envolvidos e definir a política de qualidade do sistema de gestão
Evidências:	Documentação que comprove a definição da liderança do processo, a política da qualidade da organização e o plano de ação Etapas 4 a 6 do guia de implementação: https://certificacaioisocombr/iso-9001/guia-de-implementacao-requisitos
META 2022:	Executar o plano de ação para Certificação e avaliar os resultados
Evidências:	Documentação que comprove a alocação dos recursos necessários, a operação do sistema e a verificação do cumprimento dos objetivos Etapas 7 a 9 do guia de implementação: https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/guia-de-implementacao-requisitos
META 2023:	Efetuar o ciclo de auditoria preparatória e definir plano de Certificação para o próximo ciclo do planejamento estratégico
Evidências:	Documentação que comprove a identificação de ações corretivas, a realização da auditoria interna, e o plano detalhado de certificação Etapas 10 a 12 do guia de implementação: https://certificacaioisocombr/iso-9001/guia-de-implementacao-requisitos
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



7.11 OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: Prover e aprimorar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão



META QUANTITATIVA

Objetivo Estratégico:	Prover e aprimorar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão			
Indicador:	Percentual de execução do PDTIC			
Descrição:	O indicador mede a quantidade de projetos constantes do PDTIC que foram concluídos, frente ao total de projetos previstos para entrega no ano			
Finalidade:	Ampliar o percentual de execução do PDTIC, anualmente			
Fontes:	Relatório de indicadores do PETIC (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação)			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$\left(\frac{\text{Número de projetos de TIC encerrados no ano corrente}}{\text{Número total de projetos de TIC previstos no mesmo ano}} \right)$			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">Os PDTIC anuais reúnem os projetos de TIC solicitados por toda AgênciaO início dos projetos deverá ser evidenciado com Termo de Abertura de ProjetosO término dos projetos deverá ser evidenciado com Termo de Encerramento de ProjetosO cumprimento das metas está diretamente relacionado à capacidade de atendimento da equipe de TIC. Assim, têm-se as premissas:<ol style="list-style-type: none">1 - Contratação de Serviços Terceirizados de TIC no 1º Semestre de 20202 - Contratação de Suporte Técnico ao Usuário em 20203 - Contratação de Fábrica de Software em 2020			
METAS	2020: 75,00%	2021: 77,25%	2022: 80,00%	2023: 82,25%



META PROJETO



Objetivo Estratégico:	Prover e aprimorar soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação, em atendimento às necessidades do negócio e da gestão
Projeto:	Implantar e executar o processo de gestão de serviços de TIC
Finalidade:	Implantar modelo de gestão de serviços de TIC baseado no modelo de mercado ITIL, que é uma biblioteca estruturada por processos, funções e outras habilidades requeridas para entregar e suportar serviços de TI. São as melhores práticas mais reconhecidas a nível mundial para este segmento: o que as organizações fazem para obter eficiência e eficácia em seus serviços de TI
META 2020:	Estabelecer o processo de gestão de serviços de tecnologia da informação e comunicação
Evidências:	Apresentar documentação que comprove que o processo de gestão de serviços está definido e documentado, até 31/12/2020
META 2021:	Executar o processo de gestão de serviços e realizar avaliação de cada serviço junto ao usuário final (Interno e Externo)
Evidências:	Apresentar documentação que comprove que o processo de gestão de serviços está implementado até 31/12/2021, e que os serviços oferecidos estão sendo avaliados junto ao usuário final
META 2022:	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
Evidências:	Apresentar relatórios e indicadores que demonstrem os índices de satisfação dos serviços prestados no ano anterior, e definir índices de melhoria geral destes índices para 2021
META 2023:	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
Evidências:	Apresentar relatórios e indicadores que demonstrem os índices de satisfação dos serviços prestados nos dois anos anteriores (2021 e 2022), e definir índices de melhoria geral destes índices para 2023
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



7.12 OBJETIVO ESTRATÉGICO 12: Reduzir despesas e incrementar receitas de modos sustentável



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável
------------------------------	--

Indicador:	Taxa de crescimento da receita gerada com produtos e serviços
-------------------	--

Descrição:	O indicador mede a evolução da receita gerada através da contribuição das empresas na utilização de serviços oferecidos pela Apex-Brasil ou por meio da venda de cotas de patrocínio em eventos.			
Finalidade:	Mensurar a evolução da receita própria obtida através da venda de serviços Apex-Brasil ou captação de patrocínio.			
Fontes:	Sistema Corporativo de Gestão Empresarial ERP Protheus ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$(\text{Valor de receita própria gerado no ano corrente, advindo de pagamentos por serviços ofertados pela Apex-Brasil e cotas de patrocínio} / \text{Valor de receita própria gerado no ano anterior}) - 1$			
Unidade de medida:	Valor em Reais (R\$)			
Observações:	Considera-se "receitas próprias" aquelas provenientes de ações da Apex-Brasil. Excluem-se deste indicador as receitas provenientes de aplicações financeiras.			
METAS (*)	2020: -	2021: 35%	2022: 60%	2023: 15%

(*) Alterado na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável			
Indicador:	Índice de sustentabilidade das receitas próprias da Apex-Brasil			
Descrição:	O indicador mede a evolução da relação entre as receitas próprias geradas e as despesas de custeio administrativo realizadas no ano			
Finalidade:	Avaliar a relação entre as receitas próprias e as despesas de custeio administrativo, promovendo a sustentabilidade das ações de redução de despesas e incremento de receitas da Apex-Brasil			
Fontes:	Sistema Corporativo de Gestão Empresarial ERP Protheus ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	(Valor de receita própria gerado no ano corrente, advindo de pagamentos por serviços ofertados pela Apex-Brasil / valor das despesas de custeio administrativo realizado no mesmo ano) -1			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Consideram-se "receitas próprias" aquelas provenientes da venda de serviços ou captação de patrocínio da Apex-Brasil. Excluem-se deste indicador as receitas provenientes de aplicações financeiras• São consideradas como "despesas de custeio administrativo" aquelas destinadas à manutenção administrativa da Apex-Brasil• Percentuais ajustados para compatibilidade com a projeção de receitas para 2022 e 2023.			
METAS (*)	2020: -	2021: 22%	2022: 30%	2023: 33%

(*) Ajustado na 2ª Revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável
------------------------------	--

Indicador: (*)	Índice de Economicidade em Licitações
-----------------------	--

Descrição:	O indicador mede a economia gerada pelo Processo de Aquisições da Apex-Brasil por meio de licitações, na modalidade geralmente utilizada de Pregão, por meio de lances e/ou negociações.			
Finalidade:	Demonstração das oportunidades de economia em licitações por meio da avaliação detalhada dos itens unitários das propostas e reforço do processo de negociação pelos técnicos, com contínuo monitoramento da área de aquisições com a finalidade de realizar aquisições com vantajosidade para a Apex-Brasil, dentro das premissas de transparência, isonomia e legalidade.			
Fontes:	Dados provenientes dos controles gerenciais da Gerência responsável.			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$\frac{[(\text{Somatório do Valor da menor proposta inicial do pregão} - \text{Somatório do Valor contratado do pregão}) / \text{Somatório do Valor da proposta inicial do pregão}]$			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	Novo indicador visando o atendimento de recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU).			
METAS	2020: -	2021: -	2022: 28%	2023: 30%

(*) Incluído na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável
------------------------------	--

Indicador: (*)	Índice de Economicidade em Contratações Diretas
-----------------------	--

Descrição:	O indicador mede a economia gerada pelo Processo de Aquisições da Apex-Brasil por meio de dispensas de licitação, especialmente utilizadas para cumprimento da missão da Apex-Brasil no exterior, por meio lances, da etapa de Best and Final Offers (BAFO) ou em negociações.			
Finalidade:	Demonstração das oportunidades de economia em contratações diretas por meio da avaliação detalhada dos itens unitários das propostas e reforço do processo de negociação pelos técnicos, com contínuo monitoramento da área de aquisições, com a finalidade de realizar aquisições com vantajosidade para a Apex-Brasil, dentro das premissas de transparência, isonomia e legalidade.			
Fontes:	Dados provenientes dos controles gerenciais da Gerência responsável.			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	[[Somatório do Valor da menor proposta inicial de dispensa de licitação – Somatório do Valor contratado de dispensa de licitação]/Somatório do Valor da menor proposta inicial de dispensa de licitação]			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	Novo indicador visando o atendimento de recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU).			
METAS	2020: -	2021: -	2022: 9%	2023: 10%

(*) Incluído na 2ª revisão realizada em novembro de 2021.



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável			
Indicador:	Percentual do Teto de Custeio Administrativo			
Descrição:	O indicador mede a relação entre as despesas de custeio administrativo efetuadas no Brasil e no exterior e o total da Receita Corrente Líquida (RCL)			
Finalidade:	Acompanhar a distribuição orçamentária dos recursos da Apex-Brasil para as despesas de custeio administrativo correntes, assegurando-se os recursos necessários para aplicação nas ações finalísticas ou de negócios			
Fontes:	Sistema Corporativo de Gestão Empresarial ERP Protheus ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$(\text{Valor de despesas de custeio administrativo efetuado no Brasil e no exterior no ano corrente} / \text{valor total da Receita Corrente Líquida (RCL) realizado no mesmo ano}) - 1$			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<p>Para fins deste indicador compreende-se como custeio administrativo as despesas correntes ou de manutenção das atividades da Agência. Estão nessa categoria as despesas que não concorrem para ampliação dos serviços prestados pela Apex-Brasil, nem para a expansão das suas atividades, especificamente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Despesas de manutenção e logística operacional;b) Despesas de viagens vinculadas às atividades administrativas e treinamentos;c) Despesas com serviços gerais de manutenção e administrativas, incluindo serviços prestados por terceiros;d) Despesas financeiras (inclui tarifas bancárias) e tributárias. <p>Não serão contabilizadas como despesas de custeio administrativo, para fins deste indicador:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Despesas com depreciação e amortização;b) Despesas com provisão para perda de ativos;c) Despesas de viagens vinculadas às atividades finalísticas;d) Despesas relativas a consultorias e auditorias relacionadas às atividades finalísticas;e) Despesas de apoio à operação;f) Despesas de capacitação e treinamento;g) Investimentos em projetos de gestão e governança;h) Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais, além da despesa de remessa de recursos de pessoal ao exterior. <p>A Receita Corrente Líquida (RCL) corresponde aos valores líquidos das receitas de contribuição social RFB, receitas de serviço, receitas de contratos, receitas de serviços próprios, receitas operacionais diversas e receitas de aplicações financeiras da Apex-Brasil, considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.</p>			
METAS	2020: 9%	2021: 9%	2022: 9%	2023: 9%



Objetivo Estratégico:	Reduzir despesas e incrementar receitas de modo sustentável			
Indicador:	Percentual do Teto de Despesa de Pessoal			
Descrição:	O indicador mede a relação entre as despesas efetuadas com pessoal da Apex-Brasil no Brasil e Exterior e o total da Receita Corrente Líquida (RCL)			
Finalidade:	Acompanhar a distribuição orçamentária dos recursos da Apex-Brasil para as despesas de pessoal			
Fontes:	Sistema Corporativo de Gestão Empresarial ERP Protheus ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	$(\text{Valor de despesas de pessoal da Apex-Brasil no Brasil e Exterior efetuadas no ano corrente} / \text{valor total da Receita Corrente Líquida (RCL) realizado no mesmo ano}) - 1$			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<p>Compreende-se como despesas de pessoal: as remunerações atribuídas a empregados efetivos e de livre nomeação no Brasil e Exterior (o pessoal empregado da Apex-Brasil, lotado no Brasil, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e os empregados contratados diretamente no exterior, regidos pela legislação local de cada país); os valores pagos a título de cessão profissional pela Apex-Brasil; os encargos de natureza trabalhista, previdenciária e fiscal; incidentes sobre as remunerações que sejam de responsabilidade da Apex-Brasil, excetuando-se as multas rescisórias e as despesas tributárias decorrentes da remessa para pagamento de pessoal no exterior.</p> <p>Não está contemplado como despesas com pessoal aquelas derivadas de terceirizações e consultorias, contratadas com base no Regulamento de Licitações e Contratos da Apex-Brasil.</p> <p>A Receita Corrente Líquida (RCL) corresponde aos valores líquidos das receitas de contribuição social RFB, receitas de serviço, receitas de contratos, receitas de serviços próprios, receitas operacionais diversas e receitas de aplicações financeiras da Apex-Brasil, considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.</p>			
METAS	2020: 25%	2021: 25%	2022: 25%	2023: 25%



APEX-BRASIL

Nossa estratégia em uma página

Nossa Identidade Organizacional



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 exportação, internacionalização e investimentos até 2023



Valores

Ousadia, Compromisso, Foco no Cliente e Transparência



Clientes

Empresas brasileiras, Compradores e Investidores Internacionais

Nossos Objetivos e resultados esperados até 2023

IMAGEM

Redes Sociais

Atingir **153.248** seguidores

Ações de Imagem

Realizar **145** ações de imagem

Exposições Universais

Alcançar **sucesso** na ExpoDubai
Preparar a ExpoOsaka 2025

INTELIGÊNCIA

Atendimento

Atender **4.748** empresas por ano

Satisfação

Implantar a **pesquisa de satisfação (NPS)**

QUALIFICAÇÃO

PEIEX

Qualificar **2.665** empresas por ano

Capacitação

Preparar **647** empresas por ano

E-Commerce

Atender **341** empresas por ano

PROMOÇÃO COMERCIAL

Empresas Exportadoras

Atender **4.633** empresas exportadoras por ano

Internacionalização

Alcançar **22** anúncios ou declarações de abertura de empresas no exterior por ano

INVESTIMENTOS

Projetos de Investimento

Alcançar **28** anúncios de projetos de investimento por ano

Atendimento de Investidores

Atender **160** investidores por ano

ATUAÇÃO EM REDE

Realizar **58** iniciativas por ano junto a **entes governamentais** relacionadas ao sistema de promoção comercial brasileiro e de atração de investimentos

CLIENTES

Adotar o **CRM** como **repositório único** dos **clientes** e implementar a **estratégia de clientes** da Apex-Brasil

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Desenvolver as **plataformas de negócios** da Agência, desenvolver a **cultura de inovação** e Realizar **88,25% do PDTIC de Negócios**
Implementar a **Plataforma Brasil Exportação (BRAEXP)** no ambiente da ApexBrasil

RH

Atingir o **Índice de Favorabilidade GPTW** de **79%** por ano e **48 horas de capacitação por colaborador** por ano

GOVERNANÇA E COMPLIANCE

Atingir o **nível 3 (Integrado)** do Programa de **Compliance** e obter a **certificação ISO 9001** no processo de **feiras internacionais**

TIC

Realizar **88,25% do PDTIC**, aumentando a capacidade de entrega, e **implantação** do processo de **gestão de serviços**

SUSTENTABILIDADE

Atingir **R\$ 14,7 milhões de receita por ano**, atingindo o **índice de Sustentabilidade** de **33%**