

**PLANO
ESTRATÉGICO**
APEX-BRASIL
2020-2023



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



Apex-Brasil

Sergio Ricardo Segovia Barbosa
PRESIDENTE

Augusto Souto Pestana
DIRETOR DE NEGÓCIOS

Edervaldo Teixeira de Abreu Filho
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

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

© 2019 Apex-Brasil

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



AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS APEX-BRASIL

Diretoria Executiva

Presidente

Sergio Ricardo Segovia Barbosa

Diretor de Gestão Corporativa

Edervaldo Teixeira de Abreu Filho

Diretor de Negócios

Augusto Souto Pestana

Coordenação

Gerência de Governança e *Compliance*

Patrícia Gonçalves dos Santos

Gerente

Coordenação de Planejamento e Projetos

César Antônio Ciuffo Moreira

Coordenador

Coordenação de Gestão de Desempenho
Organizacional

Rafaela Alves Albuquerque

Coordenadora

Adamita Mizuno Inoue

Analista

Arthur de Melo Cardozo

Estagiário (colaboração)

Clóvis Lima Borges Júnior

Analista

Fábio Marcelo Degani

Analista

Luiz Augusto Pinto Rocha

Analista

Manuela Gomes de Lima

Analista

Sandra Regina Trentin

Analista

Colaboração

Arthur Mendes de Oliveira

Coordenador de Viagens Corporativas

Alexandre Roberto Gualter Bastos

Coordenador de Soluções Digitais

Gerência do Gabinete da Presidência

Gerência do Gabinete da Diretoria de
Gestão Corporativa

Gerência Executiva da Diretoria de
Negócios

Gerência de Agronegócios

Gerência de Aquisições, Contratos e
Convênios

Gerência de Auditoria Interna

Gerência de Eventos e Projetos Especiais

Gerência de Exportação de Indústria e
Serviços

Gerência de Governança e *Compliance*

Gerência de Infraestrutura e Serviços

Gerência de Inteligência de Mercado

Gerência de Investimentos

Gerência Jurídica

Gerência de Marketing e Comunicação

Gerência de Novos Negócios

Gerência de Orçamento, Finanças e
Contabilidade

Gerência de Qualificação e
Competitividade

Gerência de Recursos Humanos

Gerência de Relações Institucionais e
Governamentais

Gerência de Tecnologia da Informação e
Comunicação



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS.....	7
3. CENÁRIO DE COMÉRCIO EXTERIOR E DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS NO BRASIL.....	7
3.1 CENÁRIO EXTERNO.....	8
3.2 CENÁRIO INTERNO.....	12
4. PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023.....	14
4.1 IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL.....	14
4.1.1 MISSÃO.....	14
4.1.2 VISÃO.....	14
4.1.3 VALORES.....	15
4.1.4 COMPETÊNCIAS.....	15
5. MAPA ESTRATÉGICO.....	16
6. OBJETIVOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICOS.....	17
7. INDICADORES E METAS.....	21



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.



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.

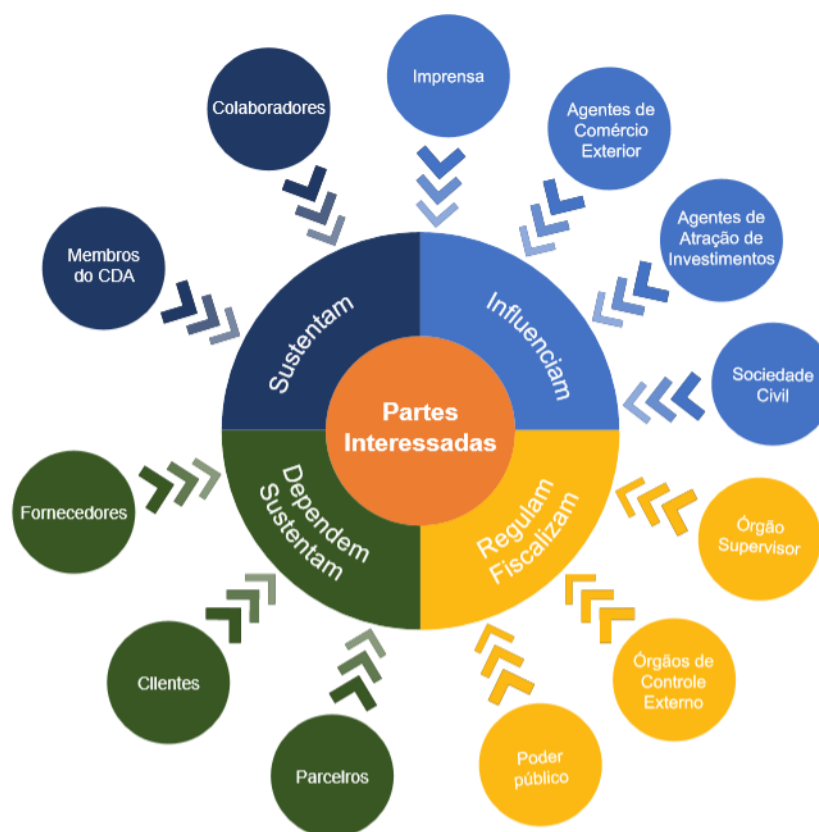


Figura 1: Mapa de Partes Interessadas

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



aumentar 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

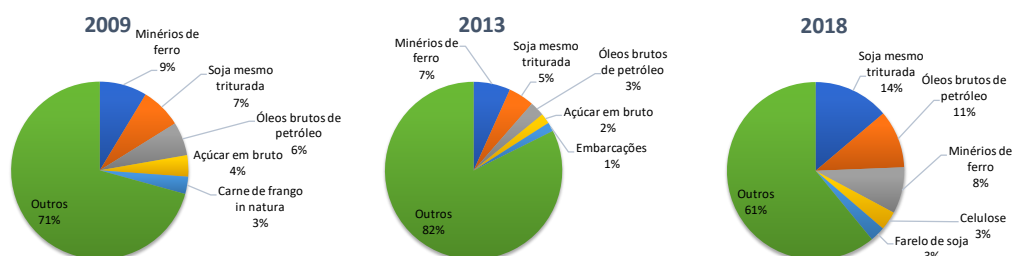
a) Macroeconomia Mundial e Brasileira e Tendências de Comércio Exterior e de Investimentos Estrangeiros Diretos

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:

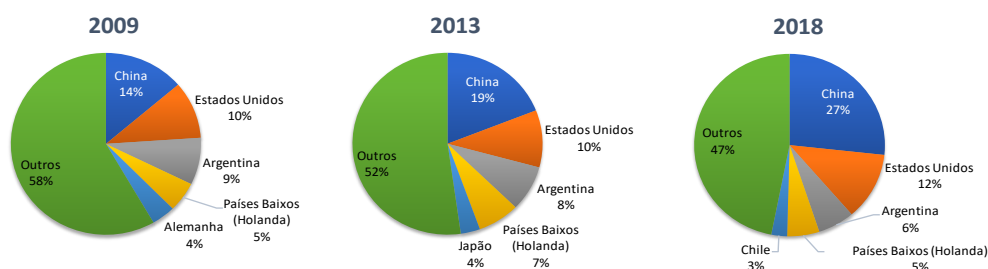


¹ O *Doing Business* mede, analisa e compara as regulamentações aplicáveis às empresas e o seu cumprimento em 190 economias e cidades selecionadas nos níveis subnacional e regional. Faz parte da unidade de indicadores globais do Banco Mundial.

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

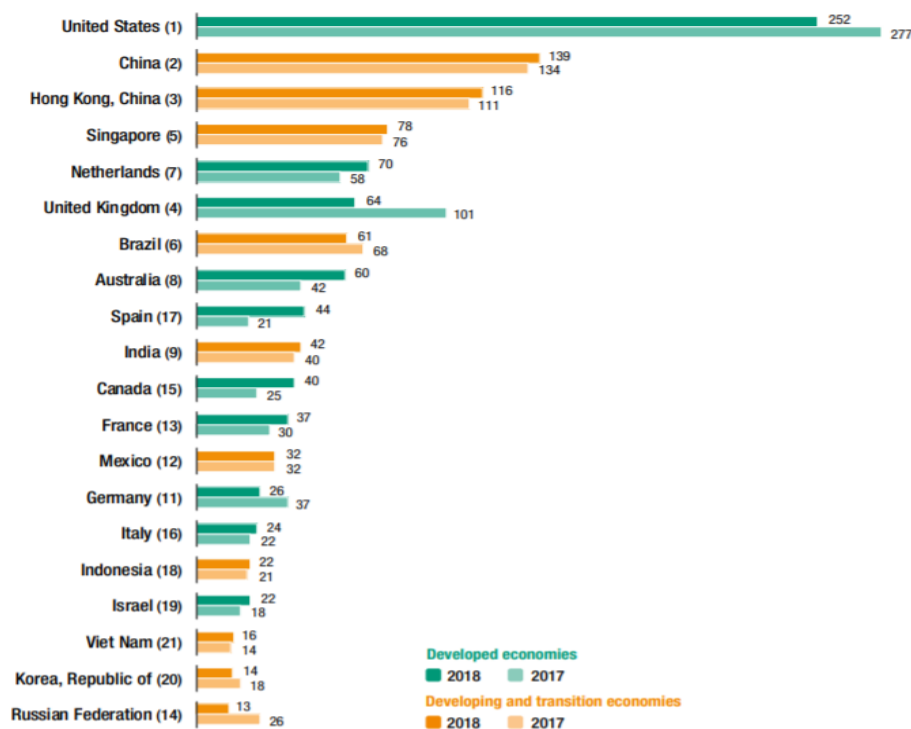


Ainda, os principais destinos das exportações brasileiras são:



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

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



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.

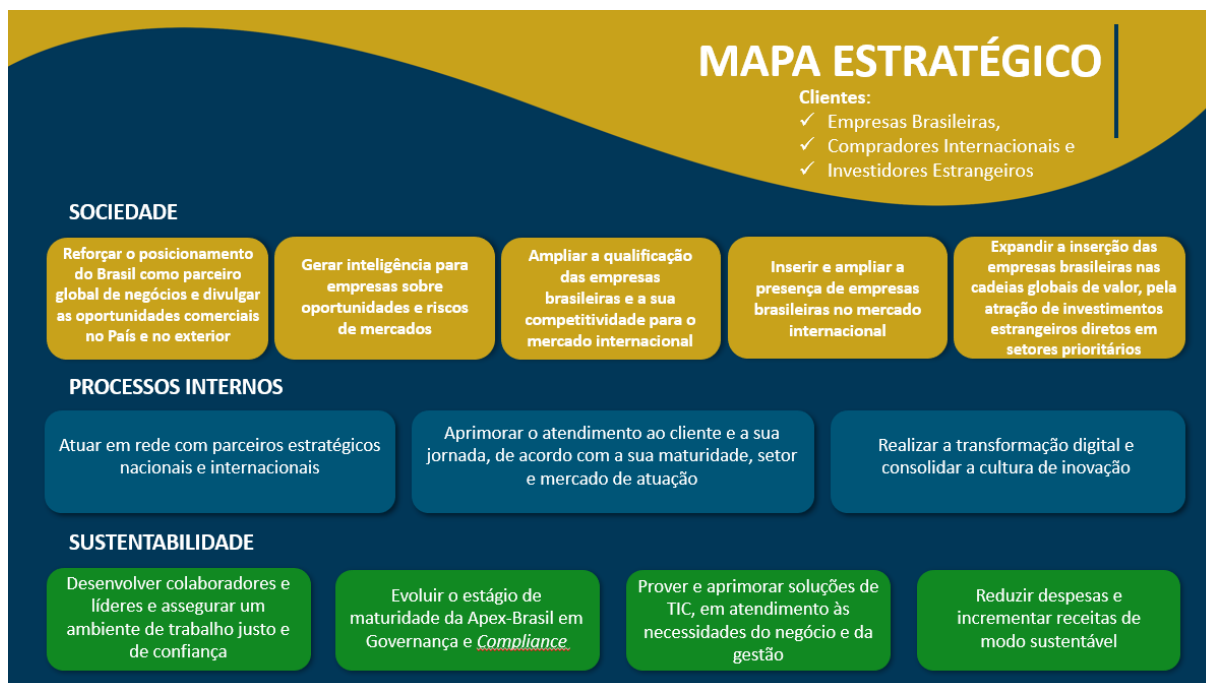
5. MAPA ESTRATÉGICO

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 estará cumprindo 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 consequente 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

ApexBrasil		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:	Taxa de crescimento da base 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:	$(\text{Número de seguidores no ano corrente} / \text{Número de seguidores no ano anterior}) - 1$				
Unidade de medida:	Percentual (%)				
Observações:	A medição atual é de 95 mil seguidores nos seguintes canais e redes sociais: Twitter (Apex port e inglês), LinkedIn (Apex-Brasil e Invest Brasil), Instagram (Apex-Brasil)				
METAS	2020: 30%	2021: 30%	2022: 30%	2023: 30%	



Objetivo Estratégico:	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios e divulgar as oportunidades comerciais no País e no exterior
Projeto:	Reforçar o posicionamento do Brasil como parceiro global de negócios
Finalidade:	A principal realização desta meta é a criação de um plano de marketing e comunicação com alto grau de maturidade na Agência, e para isto, a meta projeto terá entregas anuais, que permitam acompanhar a criação e o amadurecimento do plano até 2023
META 2020:	Definir estratégia mercado x setor, com envolvimento da Diretoria de Negócios (DN) e Diretoria Exeutiva (DIREX), definição de público alvo e calendário para o mercado, realizar pesquisas de público alvo (empresas, compradores, investidores e formadores e opinião), propor estratégia de MKT, comunicação e CRC, com validação dos stakeholders, e realizar o piloto do programa
Evidências:	Apresentar documentação que comprove que as ações deste objetivo estão sendo efetuadas baseadas nos mercados e setores priorizados Apresentar resultado das pesquisas realizadas com os quatro públicos alvo definidos (empresas, compradores, investidores e formadores de opinião)
META 2021:	Definir o formato das ações incluindo o Briefing, a proposta, a realização e o recall, efetuar melhorias na estratégia de marketing, comunicação e CRC, e executar e validar com os projetos da agência todas as ações realizadas em 2020.
Evidências:	Apresentar os Briefings com base nas informações coletadas e inputs das áreas de negócios, proposta, realização e recall, e apresentar documento que comprove a realização das ações de melhoria na estratégia de imagem
META 2022:	Validar o formato das ações incluindo o Briefing, a proposta, a realização e o recall, efetuar melhorias na estratégia de marketing, comunicação e CRC, e executar e validar com os projetos da agência
Evidências:	Apresentar os Briefings com base nas informações coletadas e inputs das áreas de negócios, proposta, realização e recall, e apresentar documento que comprove a realização das ações de melhoria na estratégia de imagem
META 2023:	Efetuar a mensuração dos resultados do plano e dos indicadores, e efetuar melhorias na estratégia de marketing, comunicação e CRC
Evidências:	Apresentar os números relativos ao indicador quantitativo e qualitativo a serem desenvolvidos neste projeto, relatório das ações realizadas por ano, com resultados de mídia. Apresentar documento que comprove a realização das ações de melhoria na estratégia de imagem
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



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

ApexBrasil		META QUANTITATIVA			
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:	\sum 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, estima-se: <ul style="list-style-type: none">• 2020: aumento de cerca de 20% com base nas entregas de estudos de mercado previstas no ano, atualizações e melhor publicidade do mapa de oportunidades• 2021: redução de cerca de 40% em razão da introdução do processo de rentabilização para os estudos de mercado e consequente mudança do modelo de negócio• 2022 e 2023: aumento de cerca de 20% ao ano, atingindo uma performance de alcance de empresas ligeiramente superior a 2019, porém rentabilizada				
METAS	2020: 4.300	2021: 2.600	2022: 3.100	2023: 3.800	



Objetivo Estratégico:	Gerar inteligência para empresas sobre oportunidades e riscos de mercados			
Indicador:	Porcentagem de satisfação alta ou muito alta em produtos de inteligência			
Descrição:	O indicador mede, por meio de pesquisa qualitativa, o nível de satisfação dos clientes respondentes em relação ao portfólio de inteligência da Apex-Brasil, utilizando a escala LIKERT			
Finalidade:	Mensurar, em termos qualitativos, o nível de satisfação dos clientes em relação ao portfólio de inteligência da Apex-Brasil			
Fontes:	Pesquisa enviada ao cliente após o acesso a cada produto de inteligência			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	(Número de respostas de empresas atendidas em inteligência de mercado com nível de satisfação "alto" ou "muito alto" no ano corrente / Número total de respostas de empresas atendidas em inteligência de mercado no mesmo ano)			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	Partindo-se do resultado estimado de 91,6% de satisfação alta ou muito alta (2019), estima-se: <ul style="list-style-type: none">• 2020: variação para 80%, em função da inclusão gradativa de outros produtos sem histórico similar de comparação• 2021: variação para 75%, em razão da introdução do processo de rentabilização, que pode impactar significativamente a percepção e exigência de qualidade dos produtos• 2022 e 2023: variação para 80% e 85%, respectivamente, de modo a recuperar os índices de satisfação em nível mais próximo ao atual, porém com parte do portfólio rentabilizada			
METAS	2020: 80%	2021: 75%	2022: 80%	2023: 85%



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

ApexBrasil		META QUANTITATIVA			
Objetivo Estratégico:	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional				
Indicador:	Percentual de novas empresas atendidas no portfólio de qualificação				
Descrição:	O indicador mede a quantidade de novas empresas atendidas no portfólio de qualificação, que não tenham recebido atendimento de qualificação da Apex-Brasil, com Termo de Adesão, nos últimos 3 anos				
Finalidade:	Promover a ampliação anual do número de novas empresas atendidas no portfólio de qualificação				
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto				
Periodicidade de apuração:	Trimestral				
Regra de cálculo:	$\left(\frac{\text{Número de novas empresas atendidas no portfólio de qualificação no ano corrente}}{\text{Número total de empresas atendidas no portfólio de qualificação no mesmo ano}} \right)$				
Unidade de medida:	Percentual (%)				
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Considera-se "produtos de qualificação" aqueles cujo objetivo principal é desenvolver a capacidade da empresa de atuar no mercado internacional• "Novas empresas" são aquelas que não participaram de nenhuma outra ação de qualificação da Apex-Brasil, com termo de adesão, nos últimos 3 anos. Podem ser consideradas "novas em qualificação", as empresas atendidas nos programas de Promoção de Negócios, Internacionalização e Atração de investimentos• Para atingimento das metas, prevê-se a implantação dos núcleos operacionais do PEIEX definidos no plano de ação para 2020				
METAS	2020: 43%	2021: 44%	2022: 45%	2023: 46%	



Objetivo Estratégico:	Ampliar a qualificação das empresas brasileiras e a sua competitividade para o mercado internacional			
Indicador:	Percentual de empresas qualificadas e incorporadas ao portfólio de promoção de negócios e de internacionalização			
Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas que receberam qualificação com Termo de Adesão da Apex-Brasil, nos últimos 3 anos, e foram incorporadas a alguma ação de promoção de negócios, de internacionalização ou de atração de investimentos, no ano corrente			
Finalidade:	Fomentar o desenvolvimento da trilha de atendimento da Apex-Brasil, promovendo a migração gradual de empresas atendidas em Qualificação para os portfólios de produtos dos demais programas da Apex-Brasil			
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto			
Periodicidade de apuração:	Trimestral			
Regra de cálculo:	(Número de empresas qualificadas nos últimos 3 anos e que participam de ações dos programas de promoção de negócios, internacionalização ou atração de investimentos no ano corrente / Número total de empresas atendidas no portfólio de qualificação, com Termo de Adesão, nos últimos 3 anos)			
Unidade de medida:	Percentual (%)			
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Considera-se "empresas qualificadas nos últimos 3 anos" aquelas que participaram de alguma ação de qualificação da Apex-Brasil, com termo de adesão, nos últimos 3 anos e/ou no ano corrente• Para atingimento das metas, prevê-se que as áreas de negócios irão adequar seus produtos para atendimento às empresas qualificadas			
METAS	2020: 17%	2021: 18%	2022: 19%	2023: 20%



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:	Percentual de empresas exportadoras brasileiras apoiadas pela Apex-Brasil				
Descrição:	O indicador mede a quantidade de empresas exportadoras brasileiras que estão no portfólio de clientes da Apex-Brasil				
Finalidade:	Apurar o marketshare 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:	$\left(\frac{\text{Número de exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil no ano corrente}}{\text{Número total de exportadoras brasileiras no mesmo ano}} \right) \times 100$				
Unidade de medida:	Percentual (%)				
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Na média de 2016 a 2019, verifica-se um indicador de 19%• Propõe-se um incremento gradual de 1% no indicador (base Brasil), que significa de fato cerca de 5% no aumento no universo de empresas exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil• Reforça-se que é um indicador novo e que há um grupo considerável de empresas fora do público-alvo (multinacionais, exportadores de commodities, setores não apoiados, etc)• Prevê-se também a criação de novos produtos para empresas de nichos específicos não apoiados pela Apex-Brasil• A quantidade total de exportadoras brasileiras apoiadas deve ser fornecida pelo Ministério da Economia• Serão consideradas empresas exportadoras de bens				
METAS	2020: 20%	2021: 21%	2022: 22%	2023: 23%	



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:	Σ 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">• 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			
METAS	2020: 10	2021: 13	2022: 17	2023: 22



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

ApexBrasil		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:	\sum 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: 16	2021: 24	2022: 26	2023: 28	



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:	\sum 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

ApexBrasil		META QUANTITATIVA			
Objetivo Estratégico:	Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais				
Indicador:	Representatividade da Apex-Brasil no Congresso Nacional				
Descrição:	O indicador mede, em termos quantitativos, a participação e a representatividade da Apex-Brasil no Congresso Nacional				
Finalidade:	Demonstrar a participação efetiva da Apex-Brasil por meio de iniciativas junto à Câmara de Deputados e ao Senado Federal				
Fontes:	Sistemas Corporativos e relatórios gerenciais				
Periodicidade de apuração:	Trimestral				
Regra de cálculo:	\sum Número de iniciativas junto ao Congresso Nacional realizadas no ano corrente				
Unidade de medida:	Quantidade				
Observações:	<ul style="list-style-type: none">• Serão contabilizadas as seguintes iniciativas:<ol style="list-style-type: none">1. Atas e registros de presença em Audiências Públicas e Reuniões de Trabalho pertinentes às competências da Apex-Brasil2. Registro de notas técnicas acolhidas pelo Parlamento, elaboradas pela Apex-Brasil3. Relatórios de reuniões com membros das Comissões4. Relatório de visitas a locais de interesse, reuniões e ações institucionais com parlamentares, organizados pela Apex-Brasil5. Participação em ações com frentes parlamentares de temáticas afins• A escolha do indicador foi baseada na importância de se desenvolver o relacionamento da Apex-Brasil com o Congresso Nacional, por se tratar de um parceiro estratégico, que concentra duas comissões de relações exteriores, dezenas de Frentes Parlamentares cujo objeto tem vinculação direta com a Missão Institucional da Apex-Brasil, além de ser o Poder Legislativo, isto é, responsável pela formulação de leis que podem impactar as atividades da Agência				
METAS	2020: 40	2021: 48	2022: 48	2023: 58	



Objetivo Estratégico:	Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais
Projeto:	Estabelecer parcerias, caracterizadas por consistentes vínculos de confiança com <i>stakeholders</i> , com prioridade para os componentes do CDA, que sejam agregadoras para o cumprimento da Missão Institucional da Apex (exportações; internacionalização; e atração de IED)
Finalidade:	Estreitar vínculos com <i>stakeholders</i> de forma a agregar valor em termos de facilitação e eliminação de sobreposições, aumentando eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento da Missão Institucional da Apex-Brasil
META 2020:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar Mapa de <i>Stakeholders</i>2. Estabelecer contato e iniciar parcerias consistentes com 70% dos <i>stakeholders</i>3. Elaborar Plano de Ação detalhado e específico para a Gerência4. Concluir pelo menos um curso aderente à RIG, por semestre, por colaborador5. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas6. Efetivar a Pesquisa de Satisfação com a Apex-Brasil, no âmbito dos <i>stakeholders</i>
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Apresentar o Mapa de <i>Stakeholders</i>2. Comprovar a cobertura de 70% dos <i>stakeholders</i> com contatos e início das tratativas para estabelecimento das parcerias3. Apresentar Plano de Ação detalhado4. Apresentar certificações dos colaboradores capacitados em 20205. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas (cenários) de 20206. Apresentar resultado da primeira Pesquisa de Satisfação junto aos <i>stakeholders</i>
META 2021:	<ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer contato e iniciar parcerias consistentes com 100% dos <i>stakeholders</i>2. Implementar Agenda Única de Eventos, com parceiros internos da Agência e membros CDA3. Participar em, pelo menos um, Conselho Estratégico de <i>stakeholder</i> prioritário nacional4. Realizar ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários5. Concluir pelo menos um curso aderente à RIG, por semestre, por colaborador6. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Comprovar a cobertura de 100% dos <i>stakeholders</i> com contatos e início das tratativas para estabelecimento das parcerias2. Apresentar Agenda Única de Eventos, com parceiros internos e membros do CDA3. Comprovar a participação da Apex-Brasil em pelo menos um Conselho Estratégico de <i>stakeholder</i> nacional4. Apresentar os relatórios com ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários5. Apresentar certificações dos colaboradores capacitados em 20216. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas (cenários) de 2021
META 2022:	<ol style="list-style-type: none">1. Atualizar os contatos com <i>stakeholders</i>2. Atualizar a Agenda Única de Eventos3. Concluir pelo menos um curso aderente à RIG, por semestre, por colaborador4. Participar em, pelo menos três, Conselhos Estratégicos de <i>stakeholders</i> prioritários nacionais



	<p>5. Realizar ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários</p> <p>6. Participar em, pelo menos um, Conselho Estratégico de <i>stakeholder</i> prioritário internacional</p> <p>7. Produzir os relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas</p>
Evidências:	<p>1. Divulgar Mapa de <i>Stakeholders</i> atualizado</p> <p>2. Divulgar Agenda Única de Eventos atualizada</p> <p>3. Apresentar certificações dos colaboradores capacitados em 2022</p> <p>4. Comprovar a participação da Apex-Brasil em pelo menos três Conselhos estratégicos de <i>stakeholders</i> nacionais</p> <p>5. Apresentar os relatórios com ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários</p> <p>6. Comprovar a participação da Apex-Brasil em pelo menos um Conselho Estratégico de <i>stakeholder</i> internacional</p> <p>7. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas (cenários) de 2022</p>
META 2023:	<p>1. Ser reconhecido, entre <i>stakeholders</i>, com nível de Excelência da Apex-Brasil</p> <p>2. Atualizar a Agenda Única de Eventos</p> <p>3. Participar em pelo menos um curso aderente à RIG, por semestre, por colaborador</p> <p>4. Participar em, pelo menos cinco, Conselhos Estratégicos de <i>stakeholders</i> prioritários nacionais</p> <p>5. Realizar ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários</p> <p>6. Participar em, pelo menos dois, Conselhos Estratégicos de <i>stakeholders</i> prioritários internacionais</p> <p>7. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas</p>
Evidências:	<p>1. Comprovar o nível de Excelência da Apex-Brasil entre os <i>stakeholders</i></p> <p>2. Divulgar Agenda Única de Eventos atualizada</p> <p>3. Apresentar certificações dos colaboradores capacitados em 2023</p> <p>4. Comprovar a participação da Apex-Brasil em pelo menos cinco Conselhos estratégicos de <i>stakeholders</i> nacionais</p> <p>5. Apresentar os relatórios com ações mensais de relacionamento com <i>stakeholders</i> prioritários</p> <p>6. Comprovar a participação da Apex-Brasil em pelo menos dois Conselhos Estratégicos de <i>stakeholders</i> internacionais</p> <p>7. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas (cenários) de 2023</p>
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



Objetivo Estratégico:	Atuar em rede com parceiros estratégicos nacionais e internacionais
Projeto:	Apoiar ações de alinhamento e integração ao Ministério das Relações Exteriores (MRE)
Finalidade:	Estreitar laços e promover uma maior integração entre a Apex-Brasil e o MRE no sentido de aumentar a sinergia das ações realizadas e melhorar a promoção das exportações brasileiras, facilitar a internacionalização das empresas brasileiras e incrementar a atração de IED
META 2020:	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar, junto com o MRE, proposta de módulo de ensino para o Instituto Rio Branco, sobre a estrutura e capacidades da Apex-Brasil, em apoio à Política Externa Brasileira2. A partir de diretrizes do MRE, estruturar intercâmbio de melhores práticas dos SECOMs prioritários, em coordenação com outras áreas da Apex-Brasil3. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas4. Elaborar e apresentar relatório mensal das ações realizadas
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Apresentar a proposta elaborada junto com o MRE do módulo de ensino para o Instituto Rio Branco2. Apresentar a estrutura de intercâmbio das melhores práticas dos SECOMs prioritários3. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas para 20204. Apresentar relatórios das ações mensais realizadas em parceria com MRE
META 2021:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar intercâmbio (presencial ou a distância) de melhores práticas e conhecimentos técnicos de 30% dos SECOM priorizados em 20202. Elaborar e apresentar relatório mensal das ações realizadas, tendo como público alvo o MRE3. Ministrar módulo de ensino no Instituto Rio Branco, conforme meta de 20204. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Comprovar a realização do intercâmbio das melhores práticas e conhecimentos técnicos com 30% dos SECOMs prioritários2. Apresentar relatórios das ações mensais realizadas em parceria com o MRE3. Comprovar a aplicação do módulo de ensino no Instituto Rio Branco4. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas para 2021
META 2022:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar intercâmbio (presencial ou a distância) de melhores práticas e conhecimentos técnicos de 60% dos SECOM priorizados em 20202. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas3. Elaborar e apresentar relatório mensal das ações realizadas4. Ministrar módulo de ensino conforme meta de 2020
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Comprovar a realização do intercâmbio das melhores práticas e conhecimentos técnicos com 60% dos SECOMs prioritários2. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas para 20223. Apresentar relatórios das ações mensais realizadas em parceria com o MRE4. Comprovar a aplicação do módulo de ensino no Instituto Rio Branco



META 2023:	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar intercâmbio (presencial ou a distância) de melhores práticas e conhecimentos técnicos de 90% dos SECOM priorizados em 20202. Produzir relatórios periódicos com análise prospectiva e proposição de ações para a Apex-Brasil, em coordenação com outras áreas3. Elaborar e apresentar relatório mensal das ações realizadas4. Ministrando módulo de ensino conforme meta de 2020
Evidências:	<ol style="list-style-type: none">1. Comprovar a realização do intercâmbio das melhores práticas e conhecimentos técnicos com 90% dos SECOMs prioritários2. Apresentar os relatórios com as análises prospectivas para 20233. Apresentar relatórios das ações mensais realizadas em parceria com o MRE4. Comprovar a aplicação do módulo de ensino no Instituto Rio Branco
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



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

ApexBrasil		META QUANTITATIVA			
Objetivo Estratégico:	Aprimorar o atendimento ao cliente e a sua jornada, de acordo com a sua maturidade, setor e mercado de atuação				
Indicador:	Percentual de empresas prospectadas que aderiram ao portfólio de produtos da Apex-Brasil				
Descrição:	O indicador será composto pela relação entre a quantidade de contas/contatos registrados no CRM com atendimento nos últimos 2 anos e a quantidade de clientes com termo de adesão assinado no ano corrente				
Finalidade:	Ampliar a adesão de empresas prospectadas ao portfólio de produtos ofertados pela Apex-Brasil				
Fontes:	Sistemas Corporativos: Fênix, <i>Business Intelligence</i> e Dynamics ou eventual sistema substituto				
Periodicidade de apuração:	Trimestral				
Regra de cálculo:	$\left(\frac{\text{Número de empresas atendidas com registro no CRM nos últimos 2 anos que aderiram aos serviços da Apex-Brasil no ano corrente}}{\text{Número total de empresas atendidas com registro no CRM nos últimos 2 anos}} \right)$				
Unidade de medida:	Percentual (%)				
Observações:	• Deverá ser fornecida, à área de relacionamento com clientes, a lista de empresas apoiadas com termo de adesão assinado				
METAS	2020: 31%	2021: 34%	2022: 38%	2023: 42%	



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 e analisar as necessidades das áreas internas, e dos parceiros, contratação de licenças, contratação de contact center e disseminação da adoção da ferramenta de CRM para gestão dos clientes b) Contratar empresa de pesquisa para entendimento das necessidades dos clientes atuais e potenciais e aplicação da pesquisa e para desenvolvimento de metodologia de medição de satisfação c) Integrar o CRM ao piloto da plataforma digital
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



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

		META PROJETO	
Objetivo Estratégico:	Realizar a transformação digital e consolidar a cultura de inovação		
Projeto:	Desenvolver a Plataforma Digital Multicanal da Apex-Brasil		
Finalidade:	Implantar plataforma digital para melhorar o atendimento e o acesso aos serviços pelos Clientes e parceiros, visando a permanente atualização da proposta de valor da Apex-Brasil		
META 2020:	Contratar a solução tecnológica e início da construção da 1ª versão		
Evidências:	Contrato com o fornecedor da solução tecnológica e apresentação da versão de homologação com as principais funções e número de serviços disponibilizados		
META 2021:	Disponibilizar para os clientes dos serviços digitais e expansão do número de serviços disponíveis com foco na geração de valor		
Evidências:	Apresentação demonstrando o aumento do número de serviços disponibilizados aos clientes na plataforma digital		
META 2022:	a) Expandir o número de serviços disponíveis e engajamento dos principais atores do ecossistema (parceiros públicos e privados) b) Dados/Analytics capturados e integrados com data lake e fornecimento de uma visão 360 sobre o cliente para apoio na tomada de decisões		
Evidências:	a) Apresentação demonstrando o aumento do número de serviços disponibilizados aos clientes em relação ao ano anterior e publicação de conteúdo de atores do ecossistema na plataforma digital b) Relatório da área de TI demonstrando a integração dos dados; e c) Apresentação do fluxo de atendimento do cliente		
META 2023:	Consolidar a plataforma como o principal canal de interação dos clientes com a Apex-Brasil		
Evidências:	Relatório demonstrando o crescimento das interações dos clientes, a captação de novos clientes e a venda de serviços por meio da plataforma digital		
Periodicidade de apuração:	Trimestral		
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto		



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:	Nível de maturidade: Ascendente Ter equipes abertas para atuar em rede e com contribuição externa em iniciativas de digital e analytics
Evidências:	Resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores com aumento do nível de maturidade Lista de treinamentos e de ações de atuação colaborativa dos colaboradores e de entes externos
META 2023:	Nível de maturidade: Líder Digital Ter equipes multifuncionais altamente comprometidas que colaboram com eficácia no desenho e na implantação de iniciativas de digital e analytics
Evidências:	Resultado da pesquisa aplicada aos colaboradores com aumento do nível de maturidade Lista de treinamentos e de ações de atuação colaborativa com iniciativas sugeridas pelos colaboradores implantadas
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto. Para o monitoramento da evolução do nível de maturidade digital, será utilizada a escala da consultoria a ser contratada em 2020. Para proposição das metas, foi utilizada como referência a nomenclatura adotada pela Mckinsey Brasil no Índice de Maturidade Digital, de forma exemplificativa



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

ApexBrasil		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
Projeto:	Obter a certificação <i>Great Place to Work</i>
Finalidade:	Realizar diagnóstico do ambiente organizacional e preparar a Agência para obtenção da certificação pelo <i>Great Place to Work</i> . O GPTW é uma autoridade global no mundo do trabalho. A certificação demonstra que a empresa promove o melhor das pessoas para atingir resultados excepcionais e, acima de tudo, sustentáveis. Melhor para as pessoas, melhor para os negócios, melhor para a sociedade
META 2020:	Realizar a Pesquisa de Clima e diagnóstico organizacional na metodologia GPTW
Evidências:	Pesquisa de clima realizada e diagnóstico organizacional elaborado até 31/12/2020
META 2021:	Implementar o Plano de Ação de Certificação GPTW
Evidências:	Plano de ação implementado até 31/12/2021
META 2022:	Atingir 70% do Índice de Favorabilidade para certificação GPTW
Evidências:	Resultado da Pesquisa de Clima pelo GPTW com índice de favorabilidade de pelo menos 70% até 31/12/2022
META 2023:	Obter a certificação GPTW
Evidências:	Certificação GPTW até 31/12/2023
Periodicidade de apuração:	Trimestral
Observações:	A apuração das metas será de acordo com as ações definidas no cronograma do projeto



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

ApexBrasil		META PROJETO
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 <i>Compliance</i>
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://certificacaioisocombr/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

ApexBrasil		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 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• O 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%	



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 modo sustentável

ApexBrasil		META QUANTITATIVA			
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 por parte das empresas na utilização de serviços oferecidos pela Apex-Brasil				
Finalidade:	Mensurar a evolução da receita própria obtida através da oferta de serviços Apex-Brasil, para que esteja dentro da meta estabelecida no cenário aprovado no planejamento estratégico				
Fontes:	Sistema Corporativo de Gestão Empresarial ERP Protheus ou eventual sistema substituto				
Periodicidade de apuração:	Trimestral				
Regra de cálculo:	$(\text{Valor de receita própria gerado no ano corrente, advindo de pagamentos por serviços ofertados pela Apex-Brasil} / \text{Valor de receita própria gerado no ano anterior}) - 1$				
Unidade de medida:	Percentual (%)				
Observações:	Considera-se "receitas próprias" aquelas provenientes de ações da Apex-Brasil. Excluem-se deste indicador as receitas provenientes de aplicações financeiras				
METAS	2020: 3,5%	2021: 35%	2022: 35%	2023: 35%	



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 de ações 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			
METAS	2020: 0,25	2021: 0,35	2022: 0,45	2023: 0,60



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:	(Valor de despesas de custeio administrativo efetuado no Brasil e no exterior no ano corrente / 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%
