



PLANO ESTRATÉGICO APEXBRASIL

2024 2027

Construindo um Futuro Sustentável

apexBrasil

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

PLANO ESTRATÉGICO APEXBRASIL 2024-2027

Jorge Viana
PRESIDENTE

Ana Paula Repezza
DIRETORA DE NEGÓCIOS

Floriano Pesaro
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

Setor de Autarquias Norte, Quadra 5, Lote C,
Torre B, 12º ao 18º andar
Centro Empresarial CNC, Asa Norte
CEP 70040-250 Brasília, DF
Tel.: 55 (61) 2027-0202 Fax: 55 (61) 2027-0263
www.apexbrasil.com.br
E-mail: apexbrasil@apexbrasil.com.br

© 2023 ApexBrasil

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

apexBrasil

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Apresentação da Diretoria Executiva

A entrega do Plano Estratégico de 2024-2027 é um marco essencial e de grande relevância para a ApexBrasil, que vem reafirmar seu compromisso com a retomada do desenvolvimento econômico, social e ambiental do País. Num momento de união e reconstrução do Brasil, que reassume o protagonismo nos principais fóruns internacionais, a Agência terá importante papel nessa reinserção, promovendo as exportações e atraindo investimentos, sob as diretrizes do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Há mais de 20 anos, o presidente Lula criava a ApexBrasil, dando nova dimensão ao comércio exterior e projetando a imagem do Brasil no mundo. Passadas duas décadas de muitos percalços, o governo brasileiro retoma essa missão em meio a profundas mudanças nas políticas externa e interna do país, e com a disposição de enfrentar os grandes desafios que se colocam. A ApexBrasil volta a ser vinculada ao MDIC, pasta recriada e fortalecida, agora sob o comando do vice-presidente da República, Geraldo Alckmin.

Este Plano é fruto de um ano de trabalho intenso e de amplo e inclusivo processo de debate e consultas. Esse esforço resultou em contribuições importantes dos principais entes do ecossistema de comércio exterior e especialistas no tema. Contamos com a participação de todas as áreas da ApexBrasil, contínuo engajamento da Diretoria Executiva e estreito diálogo com atores centrais do Governo Federal, governos estaduais e setor privado. As atividades realizadas tiveram, ainda, a participação dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e a realização de benchmarkings com mais de uma dezena de instituições congêneres à ApexBrasil ao redor do mundo.

Nesse cenário, o Plano Estratégico 2024-27 guiará as ações da ApexBrasil para o próximo quadriênio e espelha sua nova missão institucional e visão de futuro. Busca, ainda, reiterar o compromisso com entregas alinhadas aos princípios de excelência, transparência, visão do cliente, boas práticas de governança e alta qualificação dos recursos humanos.

Dimensão imprescindível para o cumprimento do propósito maior da ApexBrasil, este Plano tem compromisso inabalável com um modelo de desenvolvimento baseado nas premissas da sustentabilidade, além de se alinhar às políticas públicas nacionais de comércio exterior e de atração de investimentos estrangeiros.

Com este Plano Estratégico 2024-27, a ApexBrasil dispõe de um instrumento orientador robusto e de ferramentas de gestão estruturadas, que asseguram o emprego do esforço necessário para o cumprimento de objetivos e metas propostos. Igualmente importante é a atenção a mudanças nos contextos nacional e internacional, que impliquem necessidade de ajustes e correção de rota ao longo do caminho, para fazer frente a novos desafios dos negócios internacionais. Será fundamental conciliar disciplina e flexibilidade para alcançarmos os resultados esperados.

Para consolidar a ApexBrasil como referência entre as agências de promoção de exportações e atração de investimentos, assim como elevar o patamar da participação brasileira nos negócios globais, é fundamental dispor de estrutura de governança de excelência. A apresentação deste Plano Estratégico 2024-27 é resposta a esse compromisso, peça-chave para o fortalecimento institucional da ApexBrasil, reforçando a necessidade de uma atuação inovadora, orientada por resultados, a serviço de um projeto de país mais justo, menos desigual, moderno, sustentável, inclusivo, integrado ao mundo e com visão de longo prazo.

Boa leitura!



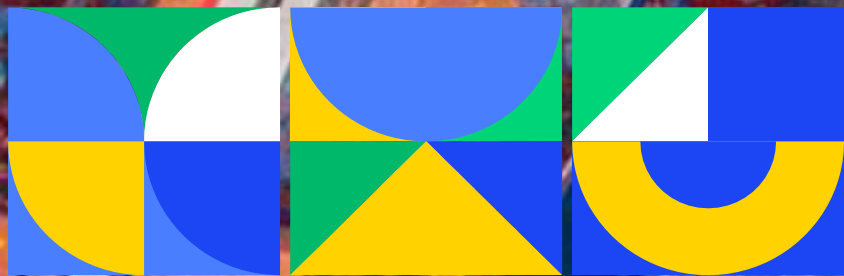
Ana Repezza
Diretora de Negócios



Jorge Viana
Presidente



Floriano Pesaro
Diretor de Gestão Corporativa



Sumário

CONTROLE DE ALTERAÇÕES	5
1. INTRODUÇÃO	9
2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS	11
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
4. PLANO ESTRATÉGICO	19
Identidade Estratégica	20
Mapa Estratégico	22
Objetivos Estratégicos	24
Indicadores e Metas	26
5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	33
ANEXO	35

CONTROLE DE REVISÕES

Revisão	Data	Documento de Aprovação	Descrição	Alterações
-	23/11/2023	Resolução CDA 11/2023	Plano Estratégico 2024-2027 original	Não se aplica
1ª	09/10/2024	Resolução CDA 06/2024	Revisão de Metas e Metodologias de medição dos indicadores	Detalhadas na tabela da página 6
2ª	20/03/2025	Resolução CDA 04/2025	Revisão de Metas a partir da definição de Metodologias e apurações de ano base	Detalhadas na tabela da página 7
3ª	27/11/2025	Resolução CDA 09/2025	Revisão de Metas de Indicadores Estratégicos	Detalhadas na tabela da página 8

INDICADOR

MOTIVAÇÃO

ALTERAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Promoção das Exportações	COMPRADORES INTERNACIONAIS	Visto ser um indicador novo, sem série histórica, e com o atingimento antecipado da meta já no 1º semestre, propõe-se utilizar este como ano-base de apuração do indicador e repactuar os anos subsequentes a partir do estabelecimento de uma taxa de crescimento em relação ao ano base.				
			2024	2025	2026	2027
			569 Ano Base	594 Ano Base +5%	800 Ano Base +8%	1.000 Ano Base +10%
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Atração de investimentos estrangeiros	INVESTIDORES EM ATENDIMENTO	Com o início da apuração do indicador, a temporalidade considerada para contabilização dos atendimentos mostrou-se limitante, tendo em vista que a recorrência no relacionamento da ApexBrasil com os investidores estrangeiros deve se dar no intervalo de 12 meses e não circunscrito ao ano calendário.				
			Todo atendimento a investidor estrangeiro deve ser cadastrado no sistema, por meio da abertura de uma nova oportunidade. A partir desses registros, serão apuradas as empresas atendidas no ano corrente que foram atendidas pelo menos um outra vez nos doze meses anteriores a esse atendimento. Só serão contabilizados para o indicador os atendimentos ativos, por meio da prestação recorrente de serviços, ou seja, em que tenham sido prestados pelo menos 2 serviços do catálogo da Agência, entre o momento da apuração e os doze meses anteriores.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Imagem	NPS INSTITUCIONAL	Ao avaliar os resultados da primeira aplicação da metodologia, que abrangeu uma base de clientes extremamente diversificada e com expectativas distintas, submetidos a variáveis econômicas e de mercado que influenciam a sua percepção, com o largo prazo entre consumo de produtos e a aplicação da pesquisa, e mediante a estratégia de ganho de escala por meio da automatização de atendimento, propõe-se revisão da meta, utilizando as zonas de classificação sugeridas na metodologia NPS e reclassificando as notas de forma realística, conforme os desafios observados.				
			2024	2025	2026	2027
			78 Zona de Qualidade (de 50 a 74)	80 Zona de Qualidade (de 50 a 74)	82 Zona de Qualidade (de 50 a 74)	83 Zona de Excelência (75 ou mais)
	AÇÕES DE IMAGEM	O indicador, originalmente restrito a mercados-alvo e formadores de opinião, demonstrou-se ineficaz para monitorar todos os esforços realizados para atender ao objetivo estratégico, ao excluir outros mercados e tomadores de decisão. Isso gerou a necessidade da sua reformulação. Reconhecida a complexidade do indicador, emergiu a necessidade de desenvolvimento de nova metodologia e, posteriormente, definição de novas metas.				
			2024	2025	2026	2027
			200 Nova metodologia	250 A definir	300 A definir	400 A definir
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 Gestão	MATURIDADE ESG	Ao considerar a complexidade e a natureza das iniciativas e ações que compõem essa avaliação, entende-se que um intervalo de 3 meses pode ser insuficiente para observar mudanças significativas e consolidadas no indicador.				
			Alteração do período de medição do indicador de 3 meses para 6 meses.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 Cultura Organizacional	ÍNDICE DE PERTENCIMENTO	Foram realizados estudos para delinear a metodologia que será utilizada na apuração do Índice de pertencimento e atualmente estuda-se a melhor ferramenta para implementá-la. Posteriormente, será realizada a primeira aplicação da pesquisa, ajustes na metodologia, definição da linha de base e estimativa de metas para os próximos anos.				
			Alteração na descrição do indicador, retirando a indicação de primeira medição no ano de 2024, mantendo-o apenas como ano de elaboração de metodologia. A primeira aplicação da pesquisa passa, portanto, a ser feita em 2025. Alteração do período de medição do indicador de 6 meses para 12 meses.			



INDICADOR

MOTIVAÇÃO

ALTERAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Promoção das Exportações	COMPRADORES INTERNACIONAIS	Atualização do valor das metas no anos 2025, 2026 e 2027, definidas na última revisão, a partir da apuração do resultado do ano-base.	2024	2025	2026	2027
			Ano Base	Ano Base +5%	Ano Base +8%	Ano Base +10%
			1.928	2.025	2.083	2.121

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Imagem	AÇÕES DE IMAGEM	Atualização do valor das metas no anos 2025, 2026 e 2027, a partir da definição da nova metodologia para apuração do indicador de ações de imagem	2024	2025	2026	2027
			Nova metodologia	A definir	A definir	A definir
			Nova metodologia	262	267	272

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Agência Digital	ÍNDICE DE MATURIDADE DIGITAL	Atualização do valor das metas no anos 2025, 2026 e 2027, a partir da apuração do resultado do ano-base, bem como a “Descrição de Como Medir” de sua Ficha do Indicador.	2024	2025	2026	2027
			Ano Base	crescimento de 10% em relação ao ano base	crescimento de 20% em relação ao ano base	crescimento de 30% em relação ao ano base
			4,17	4,59	5	5,42



INDICADOR

MOTIVAÇÃO

ALTERAÇÃO

OBJETIVO
ESTRATÉGICO 2
Atração de
investimentos
estrangeiros

INVESTIDORES EM
ATENDIMENTO

Em **2024 a Apex superou em 27,9%** a meta estabelecida para o ano e, em **junho de 2025**, a meta para o exercício vigente (2025) já foi **superada em 12,6%**, motivando a repactuação do indicador para refletir o esforço e ambição da Agência nesta frente.

ANÚNCIOS DE
INVESTIMENTO

Em **2024 a Apex superou em 113%** a meta estabelecida para o ano e, em **junho de 2025**, a meta para o exercício vigente (2025) já foi **superada em 15,6%**, motivando a repactuação do indicador para refletir o esforço e ambição da Agência nesta frente.

2025

2026

2027

~~32~~

~~34~~

~~36~~

65

67

70

2025

2026

2027

~~198~~

~~218~~

~~239~~

280

300

330

MATURIDADE ESG

O exercício de 2024 foi o primeiro ano de apuração do indicador, quando observou-se que a ApexBrasil, fruto das ações empreendidas desde 2023, ficou posicionada já no nível “Gerencial”. Assim, propõe-se a repactuação para manutenção e evolução dentro deste nível em 2025, com perspectiva de avanço para o nível Estratégico a partir e 2026.

2025

2026

2027

~~Não integrado~~
Gerencial

Gerencial
Estratégico

Estratégico

OBJETIVO
ESTRATÉGICO 5
Gestão

MATURIDADE EM
COMPLIANCE

Alteração na descrição do indicador, visando a adequação deste à atualização do Programa de Compliance, que acrescentou 2 novos requisitos para o atingimento nível “Estruturado” e realizou ajuste de redação nos requisitos já presentes, bem como antecipação do cumprimento dos requisitos com o objetivo de consolidar o tema de integridade e compliance na Agência.

DESCRIÇÃO: Os 9 critérios para seu atingimento são: • Os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos são definidos e institucionalizados para a plena execução da missão do Programa de Compliance. • O Programa de Compliance está implementado em todos os escritórios da Agência no exterior. • A área de Compliance opera com **legitimidade, independência, objetividade e imparcialidade** no âmbito de suas competências, com reporte técnico a alta-gestão ou a comitê por ele designado e reporte funcional à Presidência. • **A alta-gestão** exerce papel estratégico ativo de supervisão do Programa de Compliance. • A área de Auditoria Interna opera com **legitimidade, independência, objetividade e imparcialidade** no âmbito de suas competências, com reporte **técnico a alta-gestão** ou a comitê por ele designado e reporte **funcional** à Presidência. • Indicadores que meçam a eficiência e efetividade do Programa de Compliance fazem parte da análise de desempenho da Agência. • As atividades e iniciativas de Compliance fazem parte da rotina da Agência, estando presentes em todos os seus níveis de governança e hierárquicos. • **As atividades de capacitação em integridade, conformidade, ética e transparência compõem uma trilha específica de conscientização e desenvolvimento de temas de compliance.** • **A integridade da informação é respeitada em todos os níveis de atuação observados os critérios de responsabilidade individual e institucional, riscos e governança no uso de inteligência artificial ou quaisquer outros recursos tecnológicos.**

2025

2026

2027

4

~~6~~

9

~~7~~

9





01.

INTRODUÇÃO

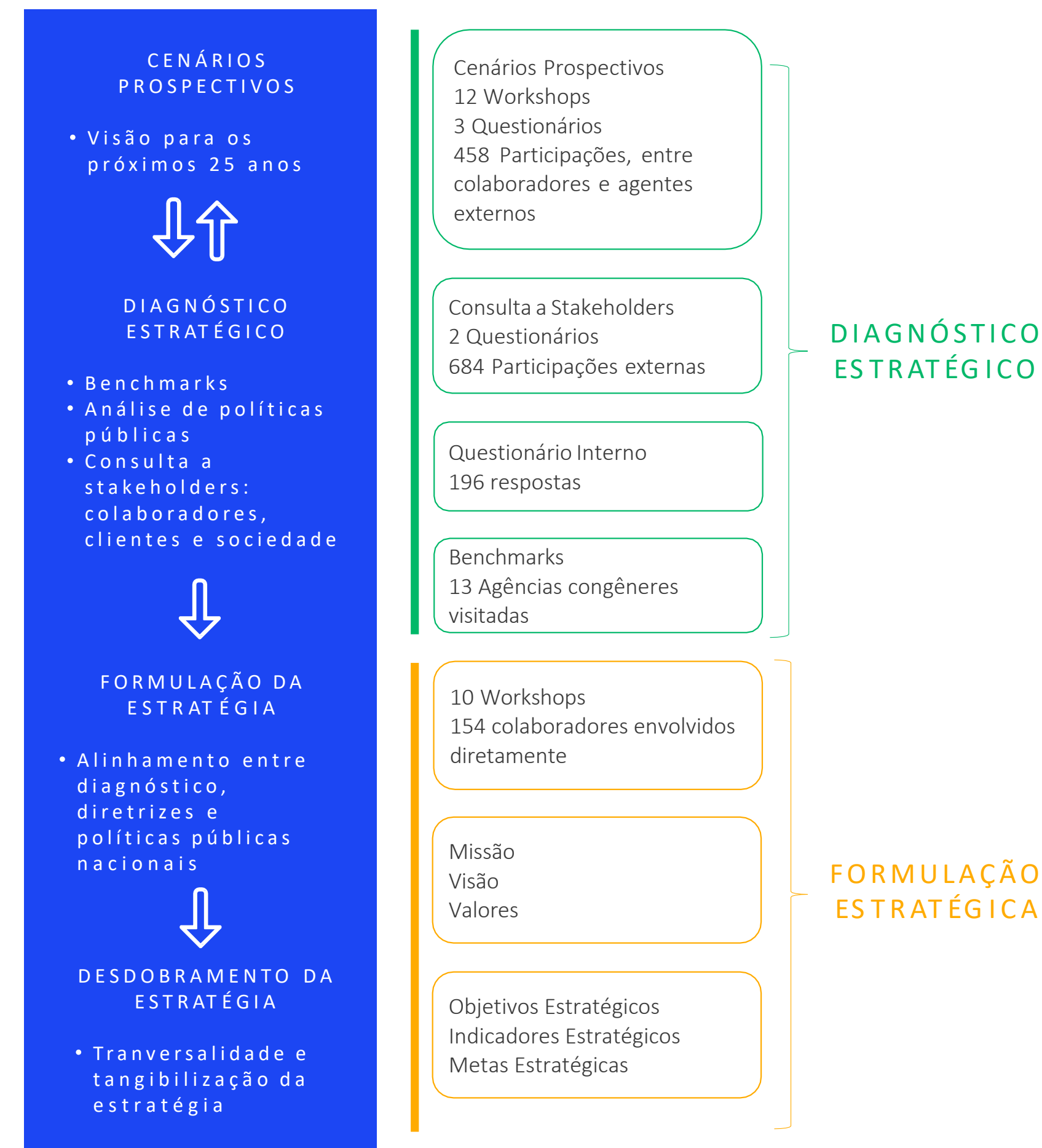
01. INTRODUÇÃO

Desde 2003, a ApexBrasil encurta distâncias e leva empresas brasileiras mais longe, atuando na promoção de exportações e atração de investimentos estrangeiros, em consonância com as políticas públicas e em parceria com os setores público e privado. Tendo como propósito contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia brasileira, a Agência tem suas ações orientadas por Planos Estratégicos quadrienais e Planos de Ação anuais. Os Planos Estratégicos comportam as premissas e diretrizes estratégicas que direcionam os esforços da Agência para o alcance do que preconiza a nova identidade estratégica, por meio de Objetivos e Indicadores que contribuam para o aumento de sua performance e geração de valor para a sociedade brasileira.

O Plano Estratégico 2024-2027 foi construído ao longo de um ano de trabalho contínuo, por meio de um processo que primou pela participação ativa não apenas dos colaboradores e dirigentes da Agência, mas também de seus clientes, especialistas e partes interessadas. Nesse sentido, a transversalidade e a inovação foram as forças motrizes que resultaram neste documento, bem como a ambição de construir um futuro sustentável, inclusivo e diverso não apenas para a ApexBrasil, com nossos clientes e colaboradores no centro, mas para todo o sistema de comércio exterior do Brasil.

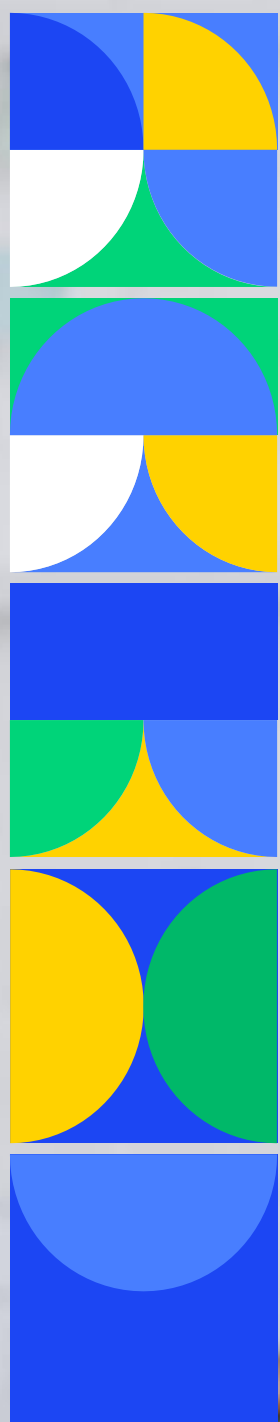
Este trabalho é, portanto, fruto de um longo processo que teve por objetivo fortalecer e aprimorar a jornada da ApexBrasil na construção de um Brasil que, mais presente no mundo, consegue trazer mais renda, oportunidades e desenvolvimento à sua população.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



02.

PREMISSAS ESTRATÉGICAS



02. PREMISSAS ESTRATÉGICAS

A condução dos estudos e das análises necessários ao processo de Planejamento Estratégico para o período 2024 a 2027 foi direcionada por premissas estratégicas, consideradas aqui como afirmações prévias, circunstâncias e eventos essenciais à elaboração de um Plano Estratégico que reflita as ambições da ApexBrasil e garanta o engajamento de todos em sua execução. As premissas estratégicas então adotadas foram:

a) Participação e Engajamento: foi assegurado o engajamento de colaboradores, gestores, Diretoria Executiva da ApexBrasil, membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e representantes do Órgão Supervisor, por meio da realização de workshops e pesquisas, que contaram com a participação de convidados externos à ApexBrasil, bem como de oficinas de formulação estratégica, que proporcionaram a participação das vinte e uma áreas da Agência e de seus escritórios regionais e internacionais.

b) Alinhamento com Políticas Públicas: foi perseguido o máximo alinhamento do Plano Estratégico da ApexBrasil aos Objetivos Estratégicos do Governo Federal (Plano Plurianual – PPA e outros) no que se refere à promoção comercial e atração de investimentos e, no que é aplicável, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), junto à qual a ApexBrasil é signatária do Pacto Global.

As principais políticas públicas e diretrizes utilizadas para a construção deste Plano Estratégico foram:



- Política Nacional da Cultura Exportadora (PNCE)
- Política Externa Comercial e Econômica (MRE)
- Plano Estratégico do Ministério da Agricultura e Pecuária
- Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE)
- Programa de Parcerias de Investimentos (PPI)
- Plano Plurianual (PPA)
- Política brasileira de financiamento e garantia às exportações
- Programa Elas Exportam
- Eixos da Estratégia Nacional de Comércio Exterior (CAMEX)
- Missões do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial
- Acordos de Cooperação Econômica
- E-digital – Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
- Zonas de Processamento de Exportação
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
- Lei de Acesso à Informação (LAI)
- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)
- Rede Brasileira do Pacto Global das Nações Unidas



Essas políticas se relacionam aos temas estratégicos identificados no diagnóstico estratégico deste Plano, melhor detalhado no respectivo tópico deste documento (Item 3).

c) Integração e Comunicação: a comunicação e a transparência no processo de elaboração do Plano Estratégico foram tidas como prioridades e asseguradas por meio da criação de página dedicada ao tema na rede interna da ApexBrasil, contemplando a publicação tempestiva de todos os passos e materiais trabalhados. A criação de um grupo específico com representantes de todas as áreas da Agência para participação direta na formulação estratégica garantiu, por sua vez, que o Planejamento Estratégico fosse marcado pela integração e transversalidade. Além disso, foram divulgadas internamente diversas matérias apresentando os resultados de cada etapa, assim como explicando os temas mais relevantes relacionados à elaboração do Plano.

d) Escuta e Contribuição de Stakeholders Externos: a escuta dos stakeholders externos, de forma a garantir que suas visões fossem agregadas ao Plano Estratégico 2024-2027 da ApexBrasil, foi assegurada não apenas por meio dos workshops e pesquisas mencionados no item a), que permitiram a validação de informações com especialistas do sistema de comércio exterior e atração de investimentos brasileiro, do setor público e privado, mas também com a realização de entrevistas em profundidade com os membros da Diretoria Executiva da ApexBrasil e dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, assim como com representantes das Secretarias do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Extremamente relevantes à atuação da ApexBrasil, os clientes da Agência foram também consultados por meio de pesquisa que contou com aproximadamente seiscentos respondentes.

e) Indicadores e Metas: por fim, foi assegurado, por meio da realização de oficinas específicas para sua elaboração, que o Plano Estratégico contivesse indicadores e metas orientados a resultado, desafiadores, mas exequíveis, e que refletissem os desafios e objetivos organizacionais da ApexBrasil.





03.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Plano Estratégico ApexBrasil 2024-2027

apexBrasil

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

03. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A elaboração do Plano Estratégico 2024-2027 da ApexBrasil teve como base a realização de um diagnóstico estratégico pautado em quatro perspectivas: interna, nacional, internacional e futura. A opção pela divisão em quatro eixos de análise teve por objetivo garantir a identificação da posição e adequação da atuação da ApexBrasil ao ecossistema no qual está inserida, abordando as práticas atuais da Agência, as políticas públicas relacionadas à sua missão, as melhores práticas adotadas por suas congêneres e possíveis cenários de atuação futuros. Ao final desta análise foram então elaboradas as diretrizes estratégicas que orientaram a elaboração dos objetivos e indicadores deste Plano Estratégico, conforme explicitado a seguir.

3.1. PERSPECTIVA INTERNA

A perspectiva interna do diagnóstico estratégico teve como finalidade a identificação dos pontos fortes e de melhoria da ApexBrasil, de forma a orientar áreas e eixos temáticos a serem mais bem explorados para aprimoramento da atuação da Agência. Para tanto, foi realizada uma escuta ativa do time da ApexBrasil por meio de workshops e questionário interno, que contaram com a participação da maioria dos colaboradores de diversos níveis gerenciais, inclusive da Diretoria Executiva.

3.2. PERSPECTIVA NACIONAL

Na perspectiva nacional, buscou-se a identificação das políticas públicas relacionadas à atuação da ApexBrasil, de forma a orientar que suas ações no quadriênio 2024-2027 estivessem alinhadas à diplomacia comercial brasileira e à promoção da imagem-país, bem como às pautas ligadas ao desenvolvimento sustentável e à reindustrialização.

Foram então realizadas consultas ao Plano Plurianual 2024-2027, ao Relatório de Transição do Grupo Técnico de Indústria, Comércio Exterior e Serviços, bem como às diretrizes, demais políticas e discursos realizados no âmbito do governo federal. Ainda nessa perspectiva, foi realizada escuta de órgãos do governo por meio do envio de questionário relacionado à percepção da atuação da ApexBrasil em seu ecossistema.

3.3. PERSPECTIVA INTERNACIONAL

As melhores práticas realizadas pelas agências congêneres da ApexBrasil ao redor do mundo foram analisadas e consolidadas na perspectiva internacional do diagnóstico estratégico, a fim de situar as ações da Agência frente às tendências já trabalhadas no comércio exterior por outros países, bem como de captar insumos para o Plano Estratégico 2024-2027. Neste sentido, foram realizadas missões de benchmarking, contemplando treze agências congêneres de nove países, além de pesquisas documentais, que serviram de insumos importantes para as discussões da estratégia da Agência.

3.4. PERSPECTIVA FUTURA

A perspectiva futura buscou, por meio da elaboração de Cenários Prospectivos, identificar futuros possíveis, de forma a orientar a atuação da ApexBrasil em diferentes contextos que podem vir a se concretizar. Cenários Prospectivos são histórias plausíveis a respeito do futuro que geram subsídios para a formulação e implementação de estratégias.

Desta forma, a ApexBrasil - em parceria com especialistas internos e externos - construiu quatro cenários exploratórios e um cenário-alvo inicial, com vistas a apoiar a construção do Plano Estratégico para o período de 2024 a 2027.



3.5. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Como objeto da cenarização, desenhamos o “Projeto Brasil +25”, abarcando a dinâmica da economia brasileira e da economia internacional nos próximos anos. A questão orientadora do trabalho de cenarização baseou-se na dinâmica dos negócios internacionais e da economia brasileira no futuro e em como esta contribuirá para a melhoria do posicionamento competitivo do Brasil na economia global. Este trabalho foi de grande importância para a gestão de riscos e mapeamento de megatendências.

Diante das análises realizadas nas quatro perspectivas do Diagnóstico Estratégico (interna, nacional, internacional e futura), foi elaborado um quadro de diretrizes que nortearão os esforços da Agência para o atingimento de sua missão e visão.

Ao centro das nossas diretrizes e foco das nossas ações estão os nossos clientes: empresas brasileiras, compradores internacionais e investidores estrangeiros, que são atendidos por um modelo de negócio que combina diferentes formas de atendimento e relacionamento, canais integrados, por meio de execução própria ou por parceiros, no Brasil e no exterior.

No entorno desse elemento central, apresentam-se os três eixos que permearão a atuação da Agência no quadriênio 2024-2027: temático, operacional e habilitador, detalhados a seguir:

Eixo Temático

O eixo temático destaca os principais assuntos identificados no contexto externo à ApexBrasil, que impactam a realização da missão da Agência e a competitividade do Brasil no comércio internacional, e dizem respeito à Sustentabilidade e à Imagem. Em relação à sustentabilidade, consideram-se suas perspectivas econômica, social, ambiental e de governança que, apesar de serem entendidas como complementares e interdependentes, foram desdobradas no mapa, de forma não exaustiva, para destacar as diretrizes que serão foco dos esforços da Agência neste Plano Estratégico.

Na perspectiva econômica, buscar-se-á o adensamento das cadeias produtivas prioritárias e o desenvolvimento de setores priorizados pelas políticas públicas, que incrementem a participação da indústria no PIB e gerem mais e melhores empregos e renda para a população brasileira, tanto no que

diz respeito às exportações quanto à atração de investimentos estrangeiros.

Na perspectiva social, a prioridade será o desenvolvimento regional, com maior equilíbrio na participação de todas as unidades da federação no comércio internacional e nos fluxos de investimentos. Da mesma forma, esforços deverão ser feitos no sentido de diversificar o perfil das empresas apoiadas, como o apoio a empresas lideradas por mulheres, micro e pequeno portes, não exportadoras, entre outras, de forma a contribuir com a construção de um ecossistema de comércio exterior cada vez mais diverso, equitativo e inclusivo, sempre respeitando relações de trabalho dignas e justas.

No que concerne à sustentabilidade ambiental, deverão ser fomentadas iniciativas direcionadas à mitigação da mudança climática e à preservação da biodiversidade e do meio ambiente, não apenas no Brasil como no mundo. Para isso, serão imprescindíveis soluções que garantam a transição e a eficiência energética, o uso responsável da água e do solo, a descarbonização, os produtos compatíveis com a floresta, o fortalecimento da bioeconomia, entre outras soluções ambientalmente sustentáveis.

Com relação à governança, a Agência promoverá não apenas internamente, mas também entre seus parceiros, clientes e fornecedores uma conduta transparente, com práticas de controle e gestão de excelência, por meio de uma governança corporativa sólida e estruturada.

Na vertente de imagem, os esforços serão direcionados para a construção de uma percepção positiva do Brasil, por meio de atributos genuínos e valorizados pelo mercado externo, de forma a projetar o país em âmbito global como parceiro de negócios sustentáveis, da mesma forma que para a promoção de marcas setoriais ou temáticas, que valorizem os produtos e empresas brasileiras e, por fim, a promoção da ApexBrasil, de forma a melhor posicionar a Agência como ator relevante no comércio exterior brasileiro e reconhecido assim por seus clientes e parceiros.

Eixo Operacional

Atualmente, as exportações brasileiras são lideradas por um grupo restrito de empresas exportadoras frequentes, concentradas em poucos estados brasileiros e principalmente em um número limitado de mercados de destino. Desta forma, para que os resultados do eixo temático sejam alcançados, a atuação da ApexBrasil deverá ocorrer no sentido de: desconcentrar origens e destinos e diversificar o

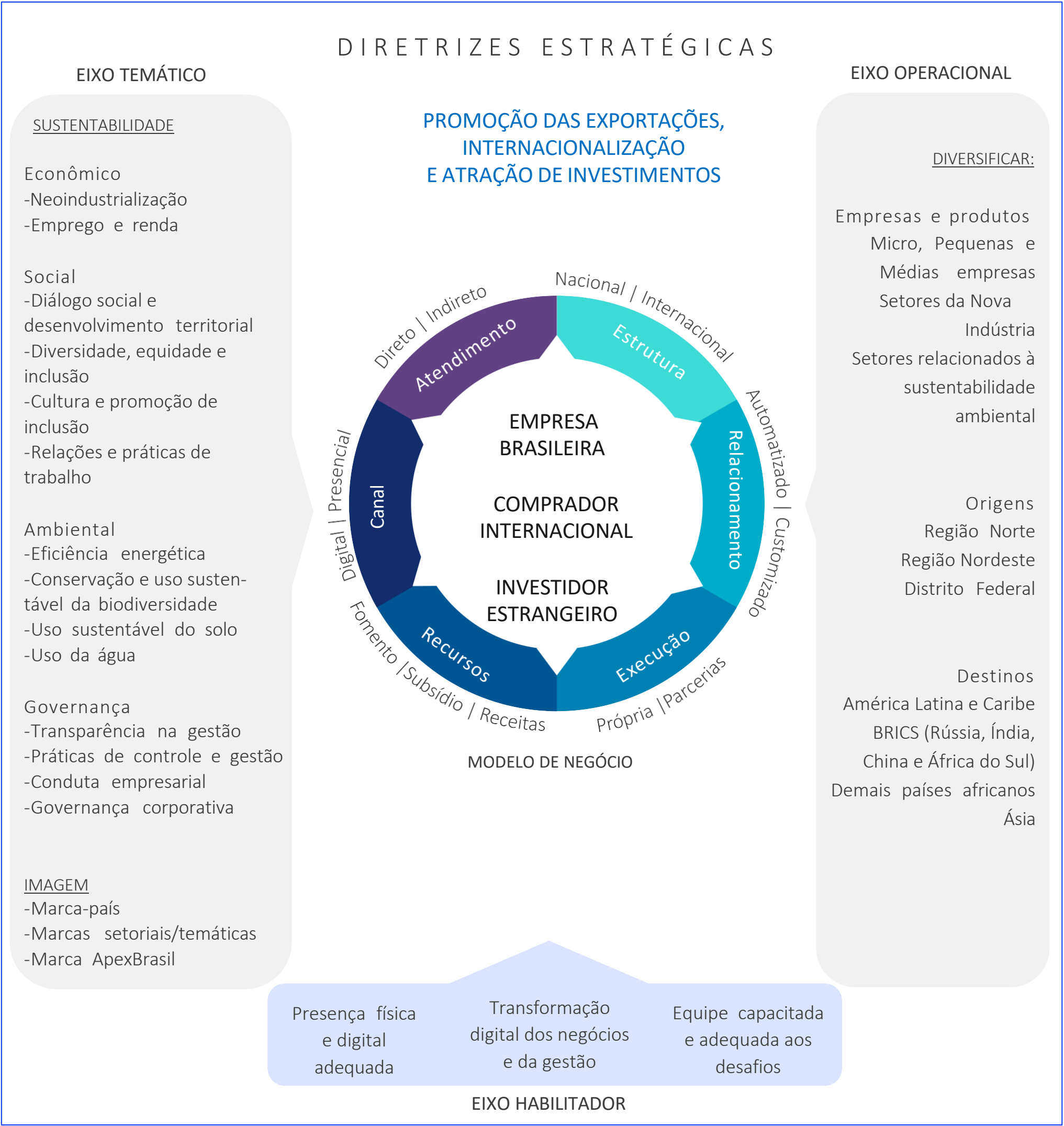


perfil das empresas e dos produtos exportados. A diversificação de empresas e produtos focará na inserção das micro, pequenas e médias empresas no comércio internacional, como forma de promover a ampliação da cultura exportadora, o desenvolvimento sustentável e a integração da economia brasileira ao comércio global. O apoio aos setores da Neointustrialização e os relacionados à sustentabilidade ambiental também são colocados nessa perspectiva, indo ao encontro da sustentabilidade econômica e ambiental, presente no eixo temático da atuação da Agência. A desconcentração de origens dos produtos brasileiros exportados visa a promover o desenvolvimento regional, cabendo à ApexBrasil atuar na busca ativa e na formação de empresas exportadoras em regiões ainda com baixa participação na pauta exportadora do país, como Norte e Nordeste. Por último, frente à necessidade de ampliar a presença do Brasil no mercado internacional, no eixo operacional está também contida a desconcentração de destinos, de forma a ampliar e equilibrar a presença brasileira no exterior, bem como aproveitar as oportunidades decorrentes da emergência de novos mercados consumidores.

Eixo Habilitador

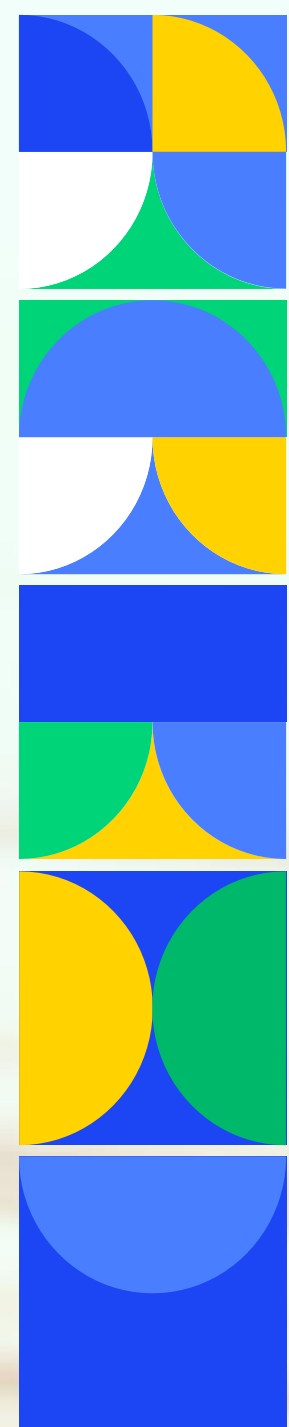
Para que todas as diretrizes dos eixos temático e operacional sejam seguidas é necessário garantir que a ApexBrasil esteja apta a alcançar os resultados almejados, o que se torna possível por meio do eixo habilitador. Nele está destacada a importância da presença física e digital da ApexBrasil para ampliar a capilaridade da Agência e viabilizar a desconcentração de origens e destinos das exportações e investimentos, estar mais próximo de seus clientes e promover a imagem do país, dos setores, dos produtos e institucional. A transformação digital do negócio e da gestão visa a aprimorar a experiência do cliente e do colaborador, aumentar a escala de atendimento e a entrega de valor para a sociedade, além de tornar a Agência mais eficiente e ágil. Nesse sentido, está contemplada também a preocupação com a manutenção de uma equipe capacitada e capaz de enfrentar os desafios que a Agência se propõe a superar em prol da contribuição para o desenvolvimento sustentável brasileiro, por meio da promoção de exportações e atração de investimentos estrangeiros.

Todos esses eixos e diretrizes guiaram a elaboração deste Plano Estratégico e podem ser sumarizados por meio da seguinte ilustração.



Reforçamos também que o Plano Estratégico 2024-2027 da ApexBrasil trabalhará em prol do atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, como parte da Agenda 2030. Os ODS visam à erradicação da pobreza, proteção do meio ambiente e garantia da prosperidade. Neste sentido, a ApexBrasil é signatária do Pacto Global da ONU e o compromisso da Agência com esta agenda está destacado em seus eixos Temático e Operacional.





04.

PLANO ESTRATÉGICO



4.1. IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA APEXBRASIL

A identidade estratégica reflete o papel institucional da ApexBrasil perante a sociedade brasileira 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. Ela traduz sua proposta de valor, descrevendo sua principal atividade. Nesse sentido, nossa Missão é:

“Ampliar a presença do Brasil na economia global para impulsionar o desenvolvimento sustentável do país, contribuindo com as políticas públicas nacionais por meio da promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros”

Com enfoque no desenvolvimento sustentável, nossa missão apresenta uma abordagem comprometida com a responsabilidade social, econômica, ambiental e de governança em estreita colaboração com as políticas públicas do país. Ao fortalecermos a presença brasileira no mercado internacional, buscamos contribuir de maneira sólida e duradoura para o crescimento econômico e social do Brasil, respeitando o meio ambiente, gerando empregos, diversificando as oportunidades, aumentando a renda e fomentando o desenvolvimento de setores estratégicos, de forma transparente e ética. Essa ampliação da presença nacional na economia global pressupõe um respeito à identidade do país como nação,

aproveitando toda a sua grandiosidade e potencialidade continental, com uma ampla diversidade de culturas, regiões, raças, fazeres, e, por consequência, de produtos e serviços que podem diversificar a pauta exportadora com agregação de valor.

4.1.2. VISÃO

A Visão de uma organização é o patamar no qual essa almeja chegar ao final de determinado período, trazendo uma projeção clara e inspiradora do futuro desejado a todos que dela fazem parte. Nesse sentido, nossa Visão para o quadriênio 2024-2027 é:

“Ser uma Agência digital e de excelência, reconhecida pelos seus clientes no Brasil e no mundo como principal parceira na promoção de negócios internacionais sustentáveis em termos econômicos, ambientais, sociais e de governança.”

Nossa visão ressalta os termos “digital” e “de excelência”. O atributo digital, enfatiza a ambição da Agência em escalar seu atendimento, melhorar a experiência do cliente e aprimorar sua entrega de valor para a sociedade, enquanto a excelência está relacionada à eficiência e eficácia das suas operações, bem como à valorização do seu capital humano, estando atenta aos principais desafios globais. Buscamos também o reconhecimento da ApexBrasil pelas empresas brasileiras, compradores internacionais e investidores estrangeiros, assim como pelos demais atores do ecossistema de comércio exterior, como principal parceira na promoção de negócios internacionais sustentáveis em termos econômicos, ambientais, sociais e de governança. Enfatizando a sustentabilidade e nossos clientes, nossa visão é ir além, buscando um futuro no qual as parcerias transcendam o sucesso econômico, para contribuir conjuntamente e ativamente na construção de um mundo mais humano, mais inclusivo e sustentável.



4.1.3. VALORES

Os valores organizacionais expressam os princípios que devem ser seguidos em todas as ações da instituição. Na ApexBrasil, eles representam quem somos e em que acreditamos, possibilitando que todos saibam dizer como cada princípio se aplica no dia a dia. Para o quadriênio 2024-2027, SER APEXBRASIL É:

SER DIVERSO

Respeitamos, com empatia, todas as pessoas em todas as suas diversidades, reconhecendo suas competências e celebrando suas conquistas.

IMPACTAR O MUNDO

Temos atitude, entusiasmo, proatividade e responsabilidade nas entregas, com foco em sua efetividade. Comprometemo-nos com os clientes para o alcance de seus objetivos, e em prol da sociedade como um todo. Estamos atentos às boas práticas de sustentabilidade e as praticamos nos relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros.

ENCANTAR O OUTRO

Criamos valor para nossos clientes internos e externos com vontade e propósito e aproveitamos cada interação como uma oportunidade de encantamento. Tratamos os clientes com gentileza e praticamos a escuta ativa de suas necessidades, entregando os melhores resultados. Entendemos que cliente satisfeito é cliente feliz. Quando levamos o cliente para o mundo, e o mundo para o cliente, seu sucesso é o nosso.

BUSCAR O NOVO

Promovemos a inovação com criatividade, ousadia e responsabilidade. Somos inquietos diante daquilo que sempre fazemos. Acreditamos no poder da flexibilidade e da melhoria contínua, onde o erro é parte do processo. Sabemos que resiliência é premissa para enfrentar os desafios do novo. Somos “APEXonados” por novas ideias, quando elas nos movem para criar serviços e processos originais e que gerem valor para nossos clientes.

FAZER ACONTECER

Somos protagonistas de nossa carreira e do nosso desenvolvimento, buscando crescimento profissional com responsabilidade, autonomia e proatividade, contribuindo assim para o crescimento da Agência. A autogestão e o empoderamento dos colaboradores definem nossa cultura de responsabilidade e desenvolvimento.

JOGAR JUNTO

Abraçamos a transversalidade. Cultivamos a sinergia e a integração entre todos. Nutrimos um profundo sentimento de pertencimento. Promovemos a colaboração ativa e inspiramos o engajamento máximo. Sabemos que o todo é maior que a soma das partes. Cultivamos um companheirismo verdadeiro, impulsionando o sucesso e a excelência em todas as iniciativas.



4.2 MAPA ESTRATÉGICO

O principal resultado de todo o processo de planejamento foi a definição do Mapa Estratégico 2024-2027. Como base foi utilizada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), que apresenta os objetivos estratégicos em quatro perspectivas: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira. No Mapa Estratégico, essas perspectivas são organizadas a partir das relações de causa e efeito definidas por Kaplan e Norton (1997): os objetivos de aprendizagem e crescimento influenciam diretamente os objetivos de processos internos, os quais sustentam e apoiam o alcance dos objetivos da perspectiva dos clientes, que, ao final, contribuem para os objetivos da perspectiva financeira.

Na ApexBrasil a metodologia foi adaptada para comportar a realidade da Agência, não sendo aplicada a perspectiva financeira, tendo em vista sua natureza jurídica de entidade sem fins lucrativos. A perspectiva clientes, por sua vez, foi substituída por sociedade para abarcar o público-alvo da ApexBrasil, que vai além de seus clientes, visando beneficiar a sociedade de forma geral. Essa perspectiva compreende os objetivos finalísticos da ApexBrasil, enquanto a de processos internos compreende o objetivo que viabilizará as entregas à sociedade. Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, optou-se pela nomenclatura sustentabilidade, por essa conter os objetivos que suportam toda a organização, relacionados a governança e gestão.

Nesse sentido, no mapa estratégico da ApexBrasil, a [PERSPECTIVA SUSTENTABILIDADE](#) remete às capacidades basilares para o alcance de todos os demais objetivos da ApexBrasil, quais sejam, o desen-

volvimento de seus colaboradores, de sua cultura organizacional e de sua maturidade em governança. A implementação de uma cultura de transversalidade e a aplicação contínua das melhores práticas de governança, com a consagração de gestão inovadora e de excelência, são colocados, portanto, como essenciais ao alcance do objetivo da [PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS](#), que almeja a transformação da ApexBrasil em uma Agência Digital. O desenvolvimento de modelos de negócios transversais e escaláveis requer a disseminação de uma cultura que os sustentem, assim como uma governança que garanta sua implementação de forma responsável e aprimore a geração de valor da Agência para os clientes internos e externos, viabilizando o alcance dos objetivos da [PERSPECTIVA SOCIEDADE](#).

Por meio da inovação atrelada à escalabilidade, a ApexBrasil conseguirá intensificar seus esforços relacionados à ampliação da participação e da diversificação dos negócios brasileiros no exterior, com o aumento da sua capacidade de atuação, permitindo o alcance de diversos perfis de clientes em diferentes regiões, bem como na atração do investimentos estrangeiros alinhados às estratégias e políticas públicas nacionais e no fortalecimento da marca ApexBrasil e da imagem do país, como forma de alavancar os negócios internacionais.

O Mapa Estratégico da ApexBrasil está ainda diretamente atrelado à sua missão, ao possibilitar a ampliação da presença do Brasil na economia global para impulsionar o desenvolvimento sustentável do país e contribuir para as políticas públicas nacionais. Em relação à visão institucional, o Mapa elucida também o caminho para que, em 2027, a ApexBrasil seja uma Agência Digital e de excelência, reconhecida pelos clientes no Brasil e no mundo como principal parceira na promoção de negócios internacionais sustentáveis em termos econômicos, ambientais, sociais e de governança.



MAPA ESTRATÉGICO APEXBRASIL 2024-2027

MISSÃO

Ampliar a presença do Brasil na economia global para impulsionar o desenvolvimento sustentável do país, contribuindo com as políticas públicas nacionais por meio da promoção das exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros.

VISÃO

Ser uma Agência digital e de excelência, reconhecida pelos seus clientes no Brasil e no mundo como principal parceira na promoção de negócios internacionais sustentáveis em termos econômicos, ambientais, sociais e de governança.



4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objetivos Estratégicos são os alvos a serem alcançados pela instituição em um determinado período. Na ApexBrasil, esses objetivos refletem as prioridades da Agência para o quadriênio do Plano Estratégico, buscando responder aos principais desafios abordados no Diagnóstico Estratégico, de forma a direcionar os esforços para o cumprimento do propósito institucional. Para este Plano Estratégico, foram elencados seis Objetivos a serem perseguidos no período de 2024 a 2027, conforme descrito a seguir.

PERSPECTIVA SOCIEDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade.

Este Objetivo Estratégico busca a ampliação da participação dos negócios brasileiros no exterior em todas as fases do processo de exportação, até a expansão de operações no exterior, não apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos. Entende-se que este crescimento deve ocorrer por meio do maior equilíbrio na participação dos estados brasileiros nas exportações, gerando o desenvolvimento regional, e na ampliação dos destinos dos produtos exportados, com destaque para a integração regional e a presença em mercados emergentes.

Da mesma forma, deve-se buscar a diversificação dos setores apoiados, que contribuam com a Neoindustrialização¹ brasileira e com a maior participação de setores estratégicos para o país, além de

novos modelos de negócios e o apoio às micro e pequenas empresas. Outro elemento essencial é a diversificação dos perfis das empresas apoiadas não apenas em termos econômicos, mas também sociais, com olhar para suas lideranças, produtos, serviços e modelos de negócios, buscando a construção de um ecossistema de comércio exterior brasileiro cada vez mais diverso, equitativo e inclusivo, e alinhado às pautas da sustentabilidade. Merece destaque, ainda neste contexto, a prioridade atribuída ao setor de serviços, considerando-se seu dinamismo, escalabilidade e capacidade de geração de emprego e renda.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atrair investimentos estrangeiros para promover a industrialização, a inovação e o crescimento econômico, alinhados às políticas públicas nacionais.

Esse Objetivo Estratégico reflete a ambição da ApexBrasil de, por meio da atração de investimentos estrangeiros, contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil, com a geração de benefícios tangíveis à sociedade brasileira. Nesse sentido, o alinhamento às estratégias e políticas públicas nacionais é imprescindível para que a inovação e os recursos que ingressam no país resultem em efetivo fortalecimento de cadeias estratégicas para a ampliação da competitividade de economia brasileira. Neste sentido, será priorizada a atração de investimentos que alavancem segmentos produtivos relacionadas à Neoindustrialização¹, ao ecossistema de inovação e à promoção dos projetos de infraestrutura no âmbito do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (NOVO PAC).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Posicionar o Brasil como parceiro de negócios, promovendo suas empresas, produtos, oportunidades de investimento e parcerias inovadoras para atender às necessidades emergentes da sociedade global e a sustentabilidade do planeta.

Esse Objetivo endereça a importância da construção de uma percepção positiva de um país de múltiplas oportunidades, com ambiente seguro e confiabilidade nos negócios, para que seja possível o cumprimento da missão da Agência. Não se limitando, porém, ao nível mais abrangente da imagem do

¹Por setores que apoiam a Neoindustrialização entende-se, mas não se limita àqueles que contribuam para o alcance das missões elencadas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento da Indústria (CNDI) como norteadoras das políticas industriais de longo prazo para modernização e crescimento da indústria: (1) Cadeias agroindustriais sustentáveis e digitais para erradicar a fome; (2) Complexo da saúde resiliente para a prevenção e o tratamento de doenças; (3) Infraestrutura sustentável para a integração produtiva; (4) Transformação digital da indústria; (5) Descarbonização da indústria, viabilização da transição energética e bioeconomia; (6) Tecnologias críticas para a soberania e defesa nacionais; (7) Moradia e mobilidade sustentáveis para o bem-estar nas grandes cidades (MDIC, 2023).



país, o Objetivo contempla a promoção de imagem de setores e produtos brasileiros, indo ao encontro dos esforços de diversificação da pauta exportadora. Também coloca o país no centro da agenda de sustentabilidade global, tanto por seu protagonismo histórico como pela abundância de seus ativos ambientais, sua matriz energética limpa, e sua diversidade, que resulta em inúmeras oportunidades de investimentos e de criação de soluções inovadoras para os desafios que o mundo enfrenta em termos de segurança alimentar, energética e climática.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Ser uma agência digital, com modelos de negócios transversais, escaláveis, que entreguem a melhor experiência e valor para clientes e colaboradores.

O propósito desse objetivo está baseado em três pilares principais: escalabilidade, experiência do cliente e entrega de valor. A partir de um ecossistema de inovação, com otimização de processos internos, automação e integração de sistemas, a transformação digital da ApexBrasil permitirá o desenvolvimento de modelos de negócio escaláveis, disruptivos e transversais, com foco em soluções digitais. Esse amadurecimento digital do Portfólio de Produtos e Serviços da Agência, parte essencial desse Objetivo, contribui tanto para o alcance dos Objetivos da perspectiva Sociedade, por meio do aumento da capilaridade dos atendimentos, que favorece os esforços para diversificação de destinos, origens e produtos exportados, quanto para a Visão da ApexBrasil, ao proporcionar o aumento da entrega de valor e consequentemente do reconhecimento dessa por seus clientes. A transformação da ApexBrasil em uma Agência Digital é, portanto, basilar para que a Agência alcance o patamar de excelência e relevância que almeja ao final de 2027.

PERSPECTIVA SUSTENTABILIDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Aplicar continuamente as melhores práticas de sustentabilidade e possuir as capacidades para a gestão inovadora e de excelência.

Esse Objetivo traz o compromisso da ApexBrasil com a sustentabilidade ambiental, social, econômica e de governança em sua atuação e de seus parceiros. Esta deve estar sustentada por uma gestão eficaz, eficiente e transparente, que transforme sua estrutura, seus processos e atividades em prol de um ambiente corporativo responsável, com o uso adequado dos seus recursos e que entregue resultados para a Agência e valor para a sociedade. Nesse sentido, é necessário o compromisso da Agência com as pautas de sustentabilidade, buscando aplicá-las internamente, de forma a garantir coerência com o ambiente que a instituição almeja para o ecossistema de comércio exterior brasileiro, assim como promovê-las também entre seus fornecedores, parceiros e clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Desenvolver uma cultura organizacional de transversalidade, sinergia e resultados.

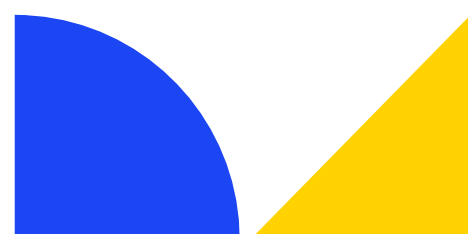
O propósito desse Objetivo é o fortalecimento de uma cultura organizacional que favoreça e proporcione o alcance de todos os outros Objetivos deste Plano Estratégico. A potencialização da cultura baseada na transversalidade e na sinergia é essencial para a disseminação de uma visão compartilhada de futuro que garanta os efetivos resultados institucionais da ApexBrasil. Nesse sentido, é abarcada também nesse objetivo a necessidade de capacitação dos colaboradores em temáticas que propiciem a transformação da ApexBrasil em uma Agência digital, com um ambiente organizacional que fomenta as competências individuais e coletivas, orientadas a sua missão e aos seus valores.



4.4. INDICADORES E METAS

Indicadores são instrumentos de gestão que permitem mensurar o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento. A ApexBrasil, no âmbito do Planejamento Estratégico 2024-2027, elaborou um conjunto de indicadores assertivos, que viabilizarão o monitoramento e avaliação do desempenho institucional durante a vigência do Plano. Os resultados apurados servirão de apoio à tomada de decisão e à eventual redefinição das ações, caso seja observado algum desvio. As metas estabelecidas, que são essenciais para o acompanhamento e controle do desempenho, determinarão a intensidade do esforço em direção à estratégia.

O Planejamento Estratégico 2024-2027 institui 14 indicadores estratégicos, vinculados aos 6 objetivos, conforme sumarizado a seguir. Mais detalhes quanto à forma de controle e apuração de cada indicador podem ser obtidos no Anexo deste documento, por meio da apresentação das fichas de indicadores.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade.

Número de empresas apoiadas pela ApexBrasil

A ApexBrasil apoia empresas brasileiras de todos os níveis de maturidade exportadora, inclusive não exportadoras, em sua trajetória rumo à inserção internacional, por meio de serviços de inteligência de mercado, qualificação, promoção comercial e internacionalização. Ampliar a quantidade de empresas apoiadas é fundamental para que cada vez mais negócios tenham acesso à gama de soluções oferecidas pela ApexBrasil, com o objetivo de fortalecer a cultura exportadora brasileira e estimular a inserção internacional de empresas de todas as regiões do país, de novos setores, de micro e pequeno portes, de novos modelos de negócios, lideradas por mulheres, entre outros. O indicador reflete o esforço da Agência na busca ativa de novos clientes e no aumento da capilaridade do atendimento, bem como na crescente digitalização do portfólio de produtos. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é alcançar 21.264 empresas atendidas pela ApexBrasil até o final do período.

2024	2025	2026	2027
16.356	17.898	19.050	21.264



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade.

Número de empresas exportadoras apoiadas pela ApexBrasil

As empresas exportadoras desempenham um papel fundamental no objetivo de ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior. Por isso, a ApexBrasil apoia as empresas não exportadoras para que comecem a exportar, assim como empresas já exportadoras, sejam elas iniciantes ou experientes, para que aumentem sua competitividade, por meio de produtos e serviços de inteligência de mercado, de qualificação, de promoção comercial e de internacionalização. O objetivo desse apoio é contribuir para o aumento do número de empresas brasileiras exportadoras, incluindo a conversão de não exportadoras em exportadoras, potencializando o impacto da atuação da ApexBrasil sobre o comércio exterior brasileiro.

O indicador Número de empresas exportadoras apoiadas pela ApexBrasil evidencia não apenas a capacidade da Agência de atrair para sua carteira empresas que já exportam e precisam de suporte para aumentar sua competitividade e evoluir em seu processo de inserção internacional, bem como em conduzir empresas iniciantes rumo à primeira exportação. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de 6.000 empresas exportadoras atendidas no último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
3.934	4.140	5.000	6.000

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade.

Número de compradores internacionais que participaram de ações da ApexBrasil

Assim como as empresas brasileiras e os investidores estrangeiros, os compradores internacionais fazem parte do rol de clientes da ApexBrasil. O incremento no número de compradores internacionais demonstra uma ampliação da carteira de potenciais clientes para as empresas brasileiras. Isso resulta em mais oportunidades de negócio e, conseqüentemente, maior potencial de conversão em exportações. O aumento do número de compradores internacionais se dará também na busca pela diversificação dos mercados de destino para os produtos e serviços brasileiros. Isso é crucial para reduzir a dependência de mercados específicos, garantir a participação em mercados em expansão e para enfrentar variações nas condições econômicas de diferentes regiões. O indicador demonstra a capacidade da Agência de identificar, engajar e manter um relacionamento constante com um número cada vez maior de compradores internacionais interessados em fazer negócios com as empresas brasileiras. A meta a ser atingida até o final do PE 2024-2027 é de ampliar em 10% o número de compradores internacionais participantes de ações da ApexBrasil em relação ao ano de 2024.

2024	2025	2026	2027
1.928	2.025	2.083	2.121

Alterado na 2ª Revisão, em 2025.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atrair investimentos estrangeiros para promover a industrialização, a inovação e o crescimento econômico, alinhados às políticas públicas nacionais.

Número de investidores em atendimento pela ApexBrasil

Faz parte da missão da ApexBrasil a atração de investimentos estrangeiros para o Brasil, portanto, os investidores estrangeiros compõe parte importante da nossa carteira de clientes. O número de investidores atendidos reflete o conhecimento e a atratividade do ambiente de negócios no Brasil. Isso inclui fatores como estabilidade política, políticas econômicas favoráveis, infraestrutura, entre outros. Um aumento nesse indicador indica que o Brasil está sendo percebido como um destino mais atrativo para investimentos.

Esse é um indicador relacionado não apenas à quantidade, mas também à qualidade envolvida na manutenção e atendimento frequentes desses investidores pela Agência, que devem consumir ao menos dois serviços do catálogo da ApexBrasil no ano para serem contabilizados. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de 330 investidores em atendimento pela ApexBrasil no último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
190	280	300	330

Alterado na 3ª Revisão em 2025

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atrair investimentos estrangeiros para promover a industrialização, a inovação e o crescimento econômico, alinhados às políticas públicas nacionais.

Número de projetos de investimentos anunciados e apoiados pela ApexBrasil

O número de projetos de investimento anunciados no Brasil é o resultado do esforço despendido no indicador anterior. A partir dos atendimentos frequentes e de qualidade a potenciais investidores é que se concretiza o anúncio, de fato, de investimentos no país.

Um aumento no número de projetos de investimentos anunciados é um sinal positivo de que investidores estrangeiros têm confiança no ambiente de negócios do Brasil. Será fundamental esses investimentos trazerem consigo capital, inovação, tecnologia e know-how que possam impulsionar o desenvolvimento econômico e social do Brasil, resultando na criação de empregos diretos e indiretos, melhores salários, surgimento de novos setores e aumento da produtividade.

Esses investimentos podem ser utilizados para expandir operações, próprias ou em parceria, desenvolver novos produtos, modernizar infraestrutura ou mesmo iniciar uma nova planta produtiva. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de 70 projetos de investimento anunciados no país e apoiados pela ApexBrasil no último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
30	65	67	70

Alterado na 3ª Revisão, em 2025.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Posicionar o Brasil como parceiro de negócios, promovendo suas empresas, produtos, oportunidades de investimento e parcerias inovadoras para atender às necessidades emergentes da sociedade global e a sustentabilidade do planeta.

Número de ações focadas em percepção da imagem do país

O foco deste indicador está em melhorar a percepção do Brasil junto aos seus diversos públicos-alvo. Entende-se que a percepção positiva do país enquanto parceiro de negócios confiável e pleno de oportunidades gera uma maior abertura e interesse entre os potenciais compradores e investidores internacionais. Adicionam-se aos esforços de promoção da imagem do país, as ações de promoção da imagem de setores estratégicos, produtos e empresas brasileiros, pois entende-se que eles tangibilizam atributos importantes da imagem do país.

Este indicador apresenta o esforço da Agência em garantir a presença e a força da imagem do país no comércio internacional. A metodologia de mensuração deste indicador contempla conceituação de ações focadas em percepção da imagem do país.

2024	2025	2026	2027
Nova metodologia	262	267	272

Alterado na 2ª Revisão em 2025

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Posicionar o Brasil como parceiro de negócios, promovendo suas empresas, produtos, oportunidades de investimento e parcerias inovadoras para atender às necessidades emergentes da sociedade global e a sustentabilidade do planeta.

NPS Institucional da ApexBrasil

Este indicador foca na imagem da ApexBrasil perante seus clientes. O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica que mede a satisfação e lealdade desses clientes, auxiliando na avaliação do nível de satisfação e da percepção positiva ou negativa de seus clientes em relação às atividades e serviços oferecidos. Isso é crucial para entender como a Agência está sendo percebida e para identificar áreas de melhoria. Um NPS positivo fortalece a reputação da ApexBrasil como uma agência eficaz e confiável, sendo especialmente importante quando se trata de atrair e manter clientes e organizações parceiras.

A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de enquadramento e manutenção dentro do que é considerada a Zona de Qualidade dessa métrica (pontuação de 50 a 74), sendo o último ano a Zona de Excelência (75 pontos ou mais). Ter uma pontuação dentro da zona de qualidade é um sinal muito positivo de que a organização está fornecendo um serviço de alta qualidade e está atendendo às expectativas dos clientes de forma excepcional. Isso pode indicar um alto grau de fidelidade dos clientes e um potencial para crescimento sustentável no longo prazo.

2024	2025	2026	2027
Zona de Qualidade (de 50 a 75)	Zona de Qualidade (de 50 a 74)	Zona de Qualidade (de 50 a 74)	Zona de Excelência (75 ou mais)

Alterado na 1ª Revisão, em 2024.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Ser uma agência digital, com modelos de negócios transversais, escaláveis, que entreguem a melhor experiência e valor para clientes e colaboradores.

Índice de maturidade digital dos produtos do portfólio da ApexBrasil

Esse indicador se refere a uma métrica desenvolvida internamente pela ApexBrasil. O objetivo dessa métrica é avaliar a evolução do grau de desenvolvimento e eficiência das capacidades digitais dos produtos ou serviços oferecidos pela ApexBrasil em seu portfólio. O indicador é utilizado para determinar o nível de preparação e adaptação dos produtos da Agência ao ambiente digital, levando em consideração fatores como a integração de tecnologias, a presença online, a usabilidade, a segurança digital, entre outros. A transformação digital pretendida está relacionada a três grandes pilares: Escala, Experiência e Valor. Por escala entende-se o aumento do número de clientes atendidos a partir dos mesmos recursos humanos e financeiros disponíveis. Experiência, por sua vez, remete a promover uma jornada rápida, ágil, com o menor custo e sem pontos de atrito de maneira a garantir a satisfação do cliente. Por valor, por fim, entende-se a busca para que os serviços prestados pela ApexBrasil sejam relevantes para os negócios de seus clientes. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de um crescimento de 30% da maturidade digital do portfólio da ApexBrasil no último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
4,17	4,59	5	5,42

Alterado na 2ª Revisão, em 2025.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Aplicar continuamente as melhores práticas de sustentabilidade e possuir as capacidades para a gestão inovadora e de excelência.

Nível de maturidade da ApexBrasil em sustentabilidade

Esse indicador se fundamenta na ABNT PR 2030, norma que estabelece conceitos, diretrizes e modelo de avaliação, que orientam as organizações a incorporarem os princípios ambientais, sociais e de governança. A conformidade com a ABNT PR 2030 demonstra o compromisso da ApexBrasil com as práticas sustentáveis. Isso é essencial em um contexto global onde a sustentabilidade é um fator cada vez mais relevante para o mundo de forma geral. Adotar a ABNT PR 2030 ajuda a promover a responsabilidade socioambiental na gestão dos produtos e serviços oferecidos pela ApexBrasil. Isso demonstra uma preocupação genuína com os impactos ambientais e sociais associados às atividades da Agência. Além disso, a conformidade com a ABNT PR 2030 está alinhada com a Agenda 2030 da ONU e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Norma ABNT PR 2030 estabelece 5 estágios de maturidade possíveis, dentre os quais a Agência estabeleceu como meta no PE 2024-2027 atingir seu 4º Estágio, “Estratégico”, no penúltimo ano do ciclo e mantê-lo até 2027.

2024	2025	2026	2027
Elementar	Gerencial	Estratégico	Estratégico

Alterado na 3ª Revisão, em 2025.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Aplicar continuamente as melhores práticas de sustentabilidade e possuir as capacidades para a gestão inovadora e de excelência.

Nível de maturidade da ApexBrasil em compliance

O Programa de Compliance é um dos elementos direcionadores da estrutura de governança da ApexBrasil e representa o conjunto estruturado de diretrizes e medidas institucionais voltadas a assegurar que a Agência, no cumprimento da sua missão institucional e no atingimento dos seus objetivos estratégicos, cumpra as leis, os normativos externos que lhe são aplicáveis e suas normas internas, operacionais e éticas, bem como previna, detecte, puna e remedeie fraudes, atos de corrupção e outros ilícitos similares.

Ele é fundamental para que a Agência, efetivamente, promova as exportações, a internacionalização das empresas brasileiras e a atração de investimentos estrangeiros de forma sustentável. A ApexBrasil acredita que ações, iniciativas e condutas pautadas pela conformidade, integridade, ética e transparência são a base para desenvolver instituições eficazes.

O Programa de Compliance da ApexBrasil estabelece 4 estágios de maturidade possíveis. Enquanto os 3 primeiros foram atingidos em anos anteriores, o 4º e último estágio, o mais complexo e robusto entre eles, foi fragmentado em seus 9 requisitos, para que possa ser totalmente atingido até o último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
2	4	9	9

Alterado na 3ª Revisão, em 2025.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Desenvolver uma cultura organizacional de transversalidade, sinergia e resultados.

Índice de pertencimento dos colaboradores da ApexBrasil

O índice de pertencimento reflete o nível de engajamento e satisfação dos colaboradores da ApexBrasil. Colaboradores que se sentem valorizados e conectados à organização tendem a ser mais produtivos, inovadores e comprometidos com o sucesso da Agência.

A mensuração desse indicador será feita por meio de pesquisa interna desenvolvida pela própria Agência e aplicada anualmente.

Seu principal objetivo é medir o nível de percepção do colaborador quanto ao pertencimento e relevância de sua contribuição em aspectos relacionados a transversalidade, sinergia e resultados. Por transversalidade entende-se a capacidade de um colaborador cooperar e interagir efetivamente com diferentes áreas, departamentos ou equipes dentro da organização. Isso implica a habilidade de transcender fronteiras funcionais e trabalhar de forma integrada para alcançar objetivos comuns. Sinergia, por sua vez, diz respeito à habilidade de combinar esforços, recursos e conhecimentos de diferentes partes da organização para criar um resultado mais poderoso e eficaz do que o obtido individualmente. A sinergia promove a cooperação e a eficiência entre os membros das equipes. Por fim, resultados refere-se aos efeitos tangíveis e mensuráveis que as contribuições de um colaborador têm no desempenho e sucesso da organização. Isso pode incluir o alcance de metas, a melhoria de processos, o aumento da produtividade, entre outros indicadores de desempenho.

2024	2025	2026	2027
Elaboração da Metodologia	A definir	A definir	A definir



OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

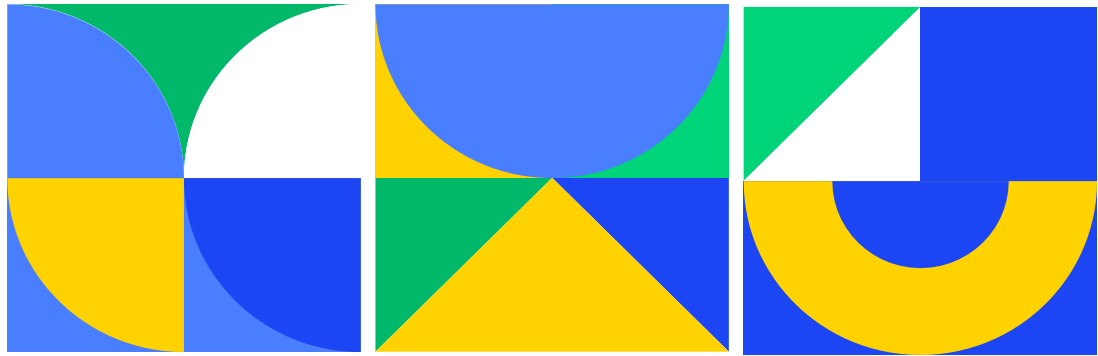
Desenvolver uma cultura organizacional de transversalidade, sinergia e resultados.

Empregados qualificados nos temas estratégicos

Colaboradores qualificados nos temas estratégicos da agência garantem que a equipe esteja alinhada com os objetivos e prioridades estabelecidos pela direção e possua as capacidades necessárias para realizá-los. Isso significa que a Agência está equipada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades relevantes para o cumprimento da sua missão. Colaboradores qualificados são capazes de analisar informações de forma crítica e tomar decisões embasadas. Isso é essencial para garantir que as escolhas estratégicas estejam alinhadas com as necessidades do negócio e com as tendências do mercado.

Os temas estratégicos priorizados para cada ano são decorrentes das Diretrizes Estratégicas do Planejamento Estratégico 2024-2027, mencionados previamente nesse documento. A meta estabelecida no PE 2024-2027 é de 80% dos colaboradores capacitados nos temas estratégico no último ano do ciclo.

2024	2025	2026	2027
80%	80%	80%	80%





05.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

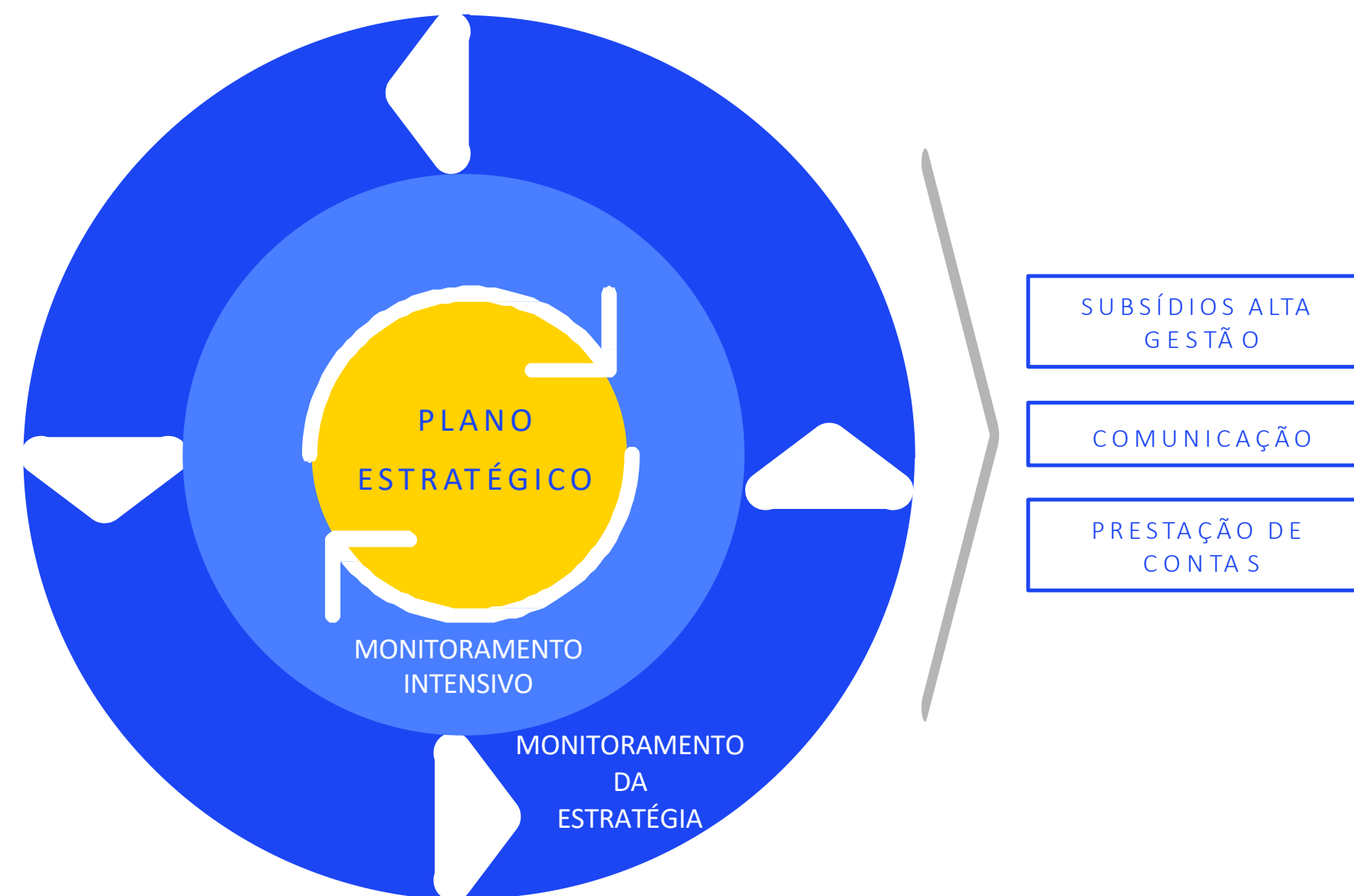
05. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

O monitoramento frequente do desempenho de um Plano Estratégico visa a acompanhar os resultados das ações e o andamento de iniciativas estratégicas, de forma a assegurar o alcance dos Objetivos Estratégicos e promover a correção de rumos em direção à Missão Institucional e à Visão de futuro. Dessa forma, trata-se de um processo sistematizado e colaborativo, englobando o monitoramento contínuo e estratégico com o intuito de auxiliar nas tomadas de decisão da alta gestão.

Na ApexBrasil, o **MONITORAMENTO TÁTICO** promove o acompanhamento contínuo da execução dos projetos prioritários. Esse processo apoia os gestores na tomada de decisão das iniciativas estratégicas ao observar o andamento desses projetos e identificar possíveis riscos ou problemas gerenciais.

O **MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA** da Agência, por sua vez, ocorre por meio das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), nas quais são apresentados, trimestralmente, à Diretoria Executiva, os resultados relacionados à execução das Iniciativas Estratégicas e dos Indicadores Estratégicos. Esse monitoramento busca subsidiar a alta gestão da Agência por meio de análises das alterações relevantes dos ambientes internos e externos que tenham impactos sobre a Estratégia da ApexBrasil, assim como com o detalhamento de fatos relevantes associados aos Objetivos e Indicadores Estratégicos.

Para além do monitoramento, a comunicação dos resultados é imprescindível tanto para engajamento institucional frente ao Plano Estratégico, quanto para a prestação de contas ao Conselho Deliberativo da ApexBrasil (CDA) e à sociedade. Nesse sentido os resultados apresentados nas RAE são também apresentados ao CDA, divulgados internamente para os colaboradores da ApexBrasil e compõem o Relatório de Desempenho para o órgão supervisor da Agência e o Relatório de Gestão anual, direcionado a toda sociedade brasileira, conforme determinação do Tribunal de Contas da União (TCU). Ademais, o Plano Estratégico 2024-2027 da ApexBrasil conta com um Plano de Comunicação que prima pela divulgação ampla de seu conteúdo, atingindo desde seus colaboradores até sua alta administração, reforçando a importância e relevância de todos no alcance dos resultados almejados pela Agência para 2027.



Anexo

FICHAS DOS INDICADORES

Indicador Estratégico #01

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade		
RESULTADO CHAVE	Atingir o número de 21.264 empresas apoiadas até 2027		
NOME DO INDICADOR	Número de empresas apoiadas pela ApexBrasil		
DESCRIÇÃO	Mede o número de empresas brasileiras apoiadas pela ApexBrasil no ano corrente. São consideradas empresas apoiadas aquelas que utilizaram serviços da ApexBrasil e registraram sua presença mediante CNPJ, sendo inseridas nos sistemas internos em projetos cadastrados para o ano corrente, sem necessidade de ter assinado Termo de Adesão com a ApexBrasil.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Esforço
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	Identificar as empresas brasileiras apoiadas registradas nos sistemas da Agência a partir do CNPJ 8 dígitos; Apurar a quantidade de empresas apoiadas no ano corrente; Remover duplicidades.		
	Para aferição da participação das empresas brasileiras serão consideradas todas as soluções dos portfólios de exportação, expansão internacional, atração de investimentos, inteligência de mercado, qualificação e imagem.		
FÓRMULA	= NEA NEA = Número de empresas brasileiras apoiadas no ano corrente		
UNIDADE DE MEDIDA	Empresas apoiadas	FREQUÊNCIA DE MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Sistema Fênix, Dynamics e/ou eventual sistema substituto.		

Meta		21.264 empresas apoiadas			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	
	16.356	17.898	19.050	21.264	



Indicador Estratégico #02			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade		
RESULTADO CHAVE	Atingir o número de 6.000 empresas brasileiras exportadoras apoiadas até 2027		
NOME DO INDICADOR	Número de empresas exportadoras apoiadas pela ApexBrasil		
DESCRIÇÃO	Mede o número de empresas brasileiras exportadoras apoiadas pela ApexBrasil no ano corrente. Nessa aferição, são contabilizadas as empresas exportadoras de bens que realizaram operações de exportação no ano corrente, por meio dos dados disponibilizados pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Além das exportadoras de bens, também serão consideradas as exportadoras de serviços e de exportação indireta. Para ambas, a evidência pode ser coletada por meio de pesquisa junto às empresas apoiadas, com dados autodeclarados, ou através de fontes alternativas à SECEX.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	Identificar as empresas apoiadas registradas nos sistemas da Agência a partir do CNPJ 8 dígitos; Levantar as empresas exportadoras do ano corrente (dados de exportações da SECEX ou metodologia substituta/alternativa ou pesquisa de exportação autodeclarada) a partir do CNPJ 8 dígitos; Apurar a quantidade de empresas exportadoras apoiadas no ano corrente a partir dos dois levantamentos acima; Remover duplicidades. Para aferição da participação das empresas brasileiras serão consideradas todas as soluções dos portfólios de exportação, expansão internacional, atração de investimentos, inteligência de mercado, qualificação e imagem.		
FÓRMULA	= NEE NEE = Número de empresas brasileiras exportadoras apoiadas no ano corrente		
UNIDADE DE MEDIDA	Empresas exportadoras	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Sistema Fênix, Dynamics e/ou eventual sistema substituto; Dados de exportações apurados pela SECEX ou metodologia substituta/alternativa.		

Meta	6.000 empresas exportadoras apoiadas e monitoradas			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	3.934	4.140	5.000	6.000

Indicador Estratégico #03			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ampliar a participação dos negócios brasileiros no exterior, desconcentrando origens e destinos, diversificando o perfil das empresas exportadoras e promovendo a sustentabilidade		
RESULTADO CHAVE	Ampliar o número de compradores internacionais da ApexBrasil em 30% em relação à medição do ano base até 2027.		
NOME DO INDICADOR	Número de compradores internacionais que participam de Ações da ApexBrasil		
DESCRIÇÃO	Mede o número de compradores internacionais que participam de ações da ApexBrasil no ano corrente. São considerados compradores internacionais empresas estrangeiras interessadas em adquirir produtos ou serviços de empresas brasileiras via importação. Para contabilização do indicador, as empresas aqui consideradas devem ter participado de alguma ação da ApexBrasil no ano corrente e terem tido sua presença registrada nos sistemas internos em projetos cadastrados para o ano.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Esforço
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	Identificar os compradores internacionais arregimentados para participar das ações da ApexBrasil (nos registros dos sistemas ou nos controles próprios da Agência ou de Escritórios no exterior); Apurar quantitativo de compradores internacionais do ano; Remover duplicidades. Entende-se como comprador internacional a empresa estrangeira interessada em comprar produtos brasileiros. Para aferição da participação dos compradores internacionais serão consideradas todas as soluções dos portfólios de exportação, expansão internacional, atração de investimentos, inteligência de mercado, qualificação e imagem.		
FÓRMULA	= NCI NCI = Número de compradores internacionais que participam de ações da ApexBrasil no ano corrente.		
UNIDADE DE MEDIDA	Compradores internacionais	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Dynamics e/ou eventual sistema substituto; Controles próprios (da Agência ou dos Escritórios no exterior) de interações com compradores internacionais.		

Meta*	10% de crescimento dos compradores em relação à medição do ano base			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	1.928	2.025	2.083	2.121

(*) Atualizada na 2ª Revisão, em 2025.

Indicador Estratégico #04			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Atrair investimentos estrangeiros para promover a industrialização, a inovação e o crescimento econômico, alinhados às políticas públicas nacionais		
RESULTADO CHAVE	Atingir até 2027 o número de 239 investidores acompanhados pela ApexBrasil ou parceiros, em atendimento ativo		
NOME DO INDICADOR	Número de investidores em atendimento		
DESCRIÇÃO	Mede a quantidade de investidores acompanhados pela ApexBrasil e/ou por seus parceiros cujo atendimento esteja ativo por meio da prestação recorrente de serviços. Por investidores estrangeiros entende-se empresas internacionais interessadas em realizar abertura ou expansão de operação no Brasil, conduzir individualmente ou em parceria projetos de P&D no país ou realizar investimentos em participação nas empresas, startups e fundos brasileiros.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Esforço
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR (*)	São considerados Investidores em Atendimento (NIA) aqueles que consumirem um produto no ano corrente e que tiverem consumido pelo menos outro serviço do catálogo da Agência nos 12 meses anteriores. Os atendimentos serão registrados por meio de abertura de oportunidade no Sistema de Relacionamento com o Ciente (CRM), onde serão informados os serviços prestados.(*) Para aferição do atendimento, serão consideradas todas as soluções do portfólio de atração de investimentos da Agência.		
FÓRMULA	= NIA NIA = Número de investidores estrangeiros em atendimento		
UNIDADE DE MEDIDA	Investidores qualificados ativos	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto mais próximo da meta, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	CRM/Dynamics ou eventual sistema substituto		

Meta 239 investidores acompanhados pela ApexBrasil ou parceiros, em atendimento ativo				
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2 **	ANO 3 **	ANO 4 **
	190	280	300	330

(*) Alterada na 1ª Revisão, em 2024.
(**) Alterada na 3ª Revisão, em 2025.

Indicador Estratégico #05			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Atrair investimentos estrangeiros para promover a industrialização, a inovação e o crescimento econômico, alinhados às políticas públicas nacionais		
RESULTADO CHAVE	Alcançar o número de 36 projetos de investimentos apoiados pela ApexBrasil e anunciados até 2027		
NOME DO INDICADOR	Número de projetos de investimentos anunciados		
DESCRIÇÃO	Mede o número de projetos de investimentos apoiados, por meio da prestação de serviços da equipe da ApexBrasil e/ou de seus parceiros no processo de decisão dos investimentos. Projetos de investimentos anunciados no Brasil referem-se a iniciativas planejadas e divulgadas publicamente ou de forma sigilosa para a ApexBrasil e/ou seus parceiros por empresas, organizações ou entidades para alocar recursos financeiros ou tecnológicos em atividades que visam gerar retorno econômico no território brasileiro. Esses projetos podem abranger uma ampla variedade de setores, como infraestrutura, indústria, tecnologia, agricultura, etc.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	Monitorar as oportunidades ofertadas aos investidores cadastrados em sistema. Os anúncios de investimentos podem ser comprovados via declaração do cliente, declaração dos parceiros, anúncio na imprensa, registros públicos da incorporação, postagem no LinkedIn ou em outras plataformas, devendo ser atualizados no sistema, encerrando a oportunidade inicialmente aberta e atualizando seu status para “ganha”. Deve-se levantar a quantidade de oportunidades ganhas a cada mês. <i>Serão considerados anúncios relativos aos projetos de investimentos facilitados pela ApexBrasil e parceiros: a. Investimento estrangeiro em nova planta produtiva ou ampliação de planta existente; b. Investimento de empresa estrangeira em projeto ou centro de P&D; c. Joint-venture ou parceria, produtiva ou tecnológica, entre uma empresa brasileira e outra estrangeira; d. Investimento estrangeiro em um fundo gestor brasileiro; e. Investimento de fundo estrangeiro em empresa ou startup brasileira; f. Co-investimento entre um fundo gestor nacional e um estrangeiro; g. Abertura de operação por empresa estrangeira no Brasil; h. Expansão de fundo estrangeiro no Brasil.</i>		
FÓRMULA	= NO NO = Número de oportunidades ganhas		
UNIDADE DE MEDIDA	Projetos de Investimentos Anunciados	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	CRM/Dynamics ou eventual sistema substituto; Evidências do anúncio coletadas via declaração do cliente, declaração dos parceiros, anúncio na imprensa, registros públicos da incorporação, postagem no LinkedIn ou em outras plataformas, e inseridas no Dynamics.		

Meta 36 projetos de investimentos apoiados pela ApexBrasil e anunciados em 2027				
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2 **	ANO 3 **	ANO 4 **
	30	65	67	70

(**) Alterada na 3ª Revisão, em 2025.

Indicador Estratégico #06			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Posicionar o Brasil como parceiro de negócios, promovendo suas empresas, produtos, oportunidades de investimento e parcerias inovadoras para atender às necessidades emergentes da sociedade global e a sustentabilidade do planeta		
RESULTADO CHAVE	Em definição		
NOME DO INDICADOR	Número de ações focadas em percepção de imagem país		
DESCRIÇÃO (*)	<p>Mede a quantidade de ações realizadas no ano corrente com foco em promover a percepção positiva dos negócios brasileiros no mundo, das oportunidades de investimento e do ambiente de negócios do país.</p> <p>Essas ações serão classificadas conforme detalhamento presente na Metodologia de Apuração do indicador “Número de ações focadas em percepção de imagem país”. Nesta mesma metodologia consta o respectivo peso de cada tipo de ação. O valor final do indicador será obtido por meio da seguinte fórmula:</p> <p>Número de ações focadas em percepção de imagem país= $\sum(Tipo\ de\ ação * Peso\ da\ Ação)$</p>		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Esforço
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	<p>Seis gerências contribuem para as ações de imagem da ApexBrasil – Gerência de Agronegócio, Gerência de Indústria e Serviços, Gerência de Investimentos, Gerência Regional, Gerência de Marketing e Clientes, Gerência de Relações Institucionais e Governamentais.</p> <p>Essas áreas são responsáveis por: 1. Definir a estratégia anual de posicionamento nacional e internacional. 2. Definir locais prioritários para execução da ação. 3. Relacionar as ações a outras ações prioritárias de negócios. 4. Contabilizar a quantidade de ações realizadas.</p> <p>Essa última etapa, de contabilização, a princípio será realizada via planilha e encaminhada à Coordenação de Desempenho Organizacional, que fará a auditoria e validação dos dados frente às premissas para contabilização das ações de imagem acima detalhadas.</p>		
FÓRMULA	<p>=NAI</p> <p>NAI = Número de ações de imagem no ano corrente</p>		
UNIDADE DE MEDIDA	Ações de Imagem	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Trimestral
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual

FONTE DOS DADOS	Dynamics e/ou eventual sistema substituto; Controles próprios (da Agência ou dos Escritórios no exterior) de interações			
Meta*		Em desenvolvimento		
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	Nova metodologia	262	267	272

(*) Alterada na 2ª Revisão em 2025



Indicador Estratégico #07			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Posicionar o Brasil como parceiro de negócios, promovendo suas empresas, produtos, oportunidades de investimento e parcerias inovadoras para atender às necessidades emergentes da sociedade global e a sustentabilidade do planeta		
RESULTADO CHAVE	Manter NPS institucional na Zona de Qualidade até 2027		
NOME DO INDICADOR	NPS institucional da marca ApexBrasil		
DESCRIÇÃO	<p>Mede a percepção dos clientes da Agência, nacionais e internacionais, em relação a marca ApexBrasil. O NPS (Net Promoter Score) institucional da ApexBrasil se refere a uma métrica utilizada para avaliar a satisfação e a lealdade dos clientes em relação à Agência. Esses clientes podem incluir empresas brasileiras exportadoras, investidores estrangeiros ou compradores internacionais.</p> <p>O NPS é uma medida quantitativa que busca captar a percepção global dos clientes sobre a agência, com foco em um aspecto-chave: a probabilidade de recomendação.</p>		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	<p>A pergunta típica utilizada para calcular o NPS é: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a ApexBrasil a um colega ou parceiro de negócios?" Com base nas respostas, os participantes são classificados em três grupos: Promotores (9-10): São os clientes extremamente satisfeitos e propensos a recomendar a ApexBrasil a outros. Representam os maiores defensores da marca. Neutros (7-8): São os clientes que estão satisfeitos, mas talvez não sejam tão entusiásticos na recomendação. Podem precisar de estímulos adicionais para se tornarem promotores. Detratores (0-6): São os clientes que estão insatisfeitos ou descontentes com a ApexBrasil. Podem ter uma visão negativa e são menos propensos a recomendar a agência. O cálculo do NPS é feito subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores. O resultado varia de -100 (caso todos sejam detratores) a 100 (caso todos sejam promotores).</p> <p>As zonas de classificação da metodologia consideram as seguintes faixas de pontuação:</p> <ul style="list-style-type: none">Faixa de Excelência: NPS >= 75%Faixa de Qualidade: NPS >= 50% e < 75%Faixa de Aperfeiçoamento: NPS >= 0% e < 50%Faixa Crítica: NPS < 0% <p>Essa pesquisa será aplicada semestralmente pela área de Coordenação de Relacionamento com Cliente via sistema CRM para clientes que consumiram algum produto da ApexBrasil nos últimos 2 anos.</p>		

FÓRMULA	$=(A - B) / C$ <p>(A) = Promotores; (B) = Detratores; (C) = Total de Respondentes</p>		
UNIDADE DE MEDIDA	NPS Score	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Semestral
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Registro no CRM/Dynamics ou eventual sistema substituto		

Meta* Manter-se na Zona de Qualidade na escala NPS até 2027				
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	Zona de Qualidade	Zona de Qualidade	Zona de Qualidade	Zona de Excelência
	(de 50 a 74)	(de 50 a 74)	(de 50 a 74)	(75 ou mais)

(*) Alterada na 1ª Revisão em 2024



Indicador Estratégico #08			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ser uma agência digital, com modelos de negócios transversais, escaláveis, que entreguem a melhor experiência e valor para clientes e colaboradores		
RESULTADO CHAVE	Ampliar o grau de maturidade digital dos Produtos do Portfólio da ApexBrasil em 30% até 2027		
NOME DO INDICADOR	Índice de maturidade digital dos Produtos do Portfólio da ApexBrasil		
DESCRIÇÃO	Mede o nível de maturidade digital do portfólio de produtos e serviços da ApexBrasil. Refere-se a uma métrica que avalia o grau de desenvolvimento e eficiência das capacidades digitais dos produtos ou serviços oferecidos pela ApexBrasil em seu portfólio. Essa métrica é utilizada para determinar o nível de preparação e adaptação dos produtos da Agência ao ambiente digital, levando em consideração fatores como a integração de tecnologias, a presença online, a usabilidade, a segurança digital, entre outros. Como portfólio da ApexBrasil serão considerados os produtos descritos na Carta de Produtos da ApexBrasil, publicada no Portal de Transparência da Agência.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR (*)	A maturidade será medida a partir de critérios definidos na Metodologia do Índice de Maturidade Digital do Portfólio de Produtos e Serviços da ApexBrasil. Os produtos constantes na Carta de Produtos da ApexBrasil serão avaliados e pontuados. O indicador mede a evolução da maturidade digital do portfólio, prevendo um crescimento contínuo na pontuação dos produtos de forma geral. Após a avaliação de cada produto, será atribuída uma nota ao portfólio da Agência (nota global), conforme Metodologia do Índice de Maturidade Digital do Portfólio de Produtos e Serviços da ApexBrasil.		
FÓRMULA	Conforme Metodologia do Índice de Maturidade Digital do Portfólio de Produtos e Serviços da ApexBrasil		

UNIDADE DE MEDIDA	Índice	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Semestral
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Os dados serão obtidos a partir de sistema específico a ser implantado no primeiro ano do Plano Estratégico.		

Meta*	30% de crescimento do índice em relação à medição do ano base			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	4,17	4,59	5,00	5,42

(*) Alterada na 2ª Revisão, em 2025.



Indicador Estratégico #09			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aplicar continuamente as melhores práticas de sustentabilidade e possuir as capacidades para a gestão inovadora e de excelência		
RESULTADO CHAVE	Alcançar nível “Estratégico” de maturidade da Norma ABNT PR 2030 – ESG - até 2027		
NOME DO INDICADOR	Nível de maturidade da ApexBrasil em sustentabilidade		
DESCRIÇÃO	<p>Mede o nível de maturidade em sustentabilidade de acordo com as especificações detalhadas na Norma ABNT PR 2030 – ESG. Conforme explicitado pela própria norma: “O modelo de avaliação e direcionamento está representado em uma escala, composta por cinco estágios de evolução crescentes e de abordagem cumulativa, onde:</p> <ul style="list-style-type: none">- Estágio 1 – Elementar;- Estágio 2 – Não Integrado;- Estágio 3 – Gerencial;- Estágio 4 – Estratégico;- Estágio 5 – Transformador. <p>Esse modelo proposto será usado para analisar o nível de maturidade em sustentabilidade da ApexBrasil.</p>		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR (*)	<p>A cada seis meses o Comitê ESG preencherá o questionário de cumprimento de iniciativas e ações realizadas pela ApexBrasil com o objetivo de alcançar a maturidade pactuada no período.</p> <p>Serão respondidas apenas as questões binárias, identificando quais são as práticas já desenvolvidas pela Agência. Depois dessa identificação, será determinado em que estágio a ApexBrasil se encontra.</p> <p>A Gerência de Integridade e Compliance irá verificar semestralmente a quantidade de requisitos atendidos para cada nível da Norma ABNT PR 2030 – ESG.</p>		
FÓRMULA	<p>(A = B) = Nível Atingido</p> <p>A = soma de requisitos atingidos do nível de maturidade avaliado</p> <p>B = total de requisitos do nível de maturidade avaliado</p>		
UNIDADE DE MEDIDA	Nível	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Semestral (*)

(*) Alterado na 1ª Revisão, em 2024.

POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Relatórios emitidos pelo Comitê ESG; Sistema de Gestão Estratégica		

Meta	Atender integralmente os requisitos do nível de maturidade Estratégico			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2 **	ANO 3 **	ANO 4 **
	Nível de maturidade “Elementar”	Nível de maturidade “Gerencial”	Nível de maturidade “Estratégico”	Nível de maturidade “Estratégico”

(**) Alterado na 3ª Revisão, em 2025.



Indicador Estratégico #10	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aplicar continuamente as melhores práticas de sustentabilidade e possuir as capacidades para a gestão inovadora e de excelência
RESULTADO CHAVE	Atingir o quarto nível de maturidade (Estruturado) do Programa de Compliance até 2027
NOME DO INDICADOR	Nível de maturidade da ApexBrasil em compliance
DESCRIÇÃO(**)	Mede o número de requisitos atendidos no nível Estruturado de maturidade alcançado em Governança pela Agência, considerando seu Programa de Compliance. O Programa de Compliance é um dos elementos direcionadores da estrutura de governança da ApexBrasil e representa o conjunto estruturado de diretrizes e medidas institucionais voltadas a assegurar que a Agência, no cumprimento da sua missão institucional e no atingimento dos seus objetivos estratégicos, cumpra as leis, os normativos externos que lhe são aplicáveis e suas normas internas, operacionais e éticas, bem como previna, detecte, puna e remedeie fraudes, atos de corrupção e outros ilícitos similares. Esse programa pode ser acessado por meio do Portal de Transparência da ApexBrasil. O modelo de maturidade apresentado nesse programa contém os seguintes estágios de desenvolvimento: Fragmentado; Gerenciado; Integrado; e Estruturado. Para o período de 2024 a 2027, será atendido o último estágio, “Estruturado”, do programa. Os 9 critérios para seu atingimento são: • Os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos são definidos e institucionalizados para a plena execução da missão do Programa de Compliance. • O Programa de Compliance está implementado em todos os escritórios da Agência no exterior. • A área de Compliance opera com legitimidade, independência, objetividade e imparcialidade no âmbito de suas competências, com reporte técnico a alta-gestão ou a comitê por ele designado e reporte funcional à Presidência. • A alta-gestão exerce papel estratégico ativo de supervisão do Programa de Compliance. • A área de Auditoria Interna opera com legitimidade, independência, objetividade e imparcialidade no âmbito de suas competências, com reporte técnico a alta-gestão ou a comitê por ele designado e reporte funcional à Presidência. • Indicadores que meçam a eficiência e efetividade do Programa de Compliance fazem parte da análise de desempenho da Agência. • As atividades e iniciativas de Compliance fazem parte da rotina da Agência, estando presentes em todos os seus níveis de governança e hierárquicos. • As atividades de capacitação em integridade, conformidade, ética e transparência compõem uma trilha específica de conscientização e desenvolvimento de temas de compliance. • A integridade da informação é respeitada em todos os níveis de atuação observados os critérios de responsabilidade individual e institucional, riscos e governança no uso de inteligência artificial ou quaisquer outros recursos tecnológicos. (**)

TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	A avaliação do nível de maturidade dar-se-á, semestralmente, de maneira que a ApexBrasil obtenha uma percepção prática e quantitativa, mensurada por critérios técnicos, quanto ao atingimento da sua maturidade em Compliance. Seu acompanhamento será feito via Sistema de Gestão Estratégica (SGE), ou similar, e Relatório de Evolução de Maturidade do Programa de Compliance, no qual serão detalhadas as ações desenvolvidas para atingimento de cada requisito.		
FÓRMULA	= RA RA = Total de requisitos do nível Estruturado do Programa Compliance atendidos		
UNIDADE DE MEDIDA	Requisitos atendidos	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Semestral
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Relatório semestral de Evolução de Maturidade do Programa de Compliance		

Meta	Atender integralmente os 7 requisitos do nível de maturidade Estruturado			
EVOLUÇÃO	A N O 1	A N O 2 * *	A N O 3 * *	A N O 4 * *
	2	4 (+2 requisitos)	9 (+5 requisitos)	9 (manutenção)

(**) Alterado na 3ª Revisão, em 2025.



Indicador Estratégico #11			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desenvolver uma cultura organizacional de transversalidade, sinergia e resultados		
RESULTADO CHAVE	Em definição		
NOME DO INDICADOR	Índice de pertencimento		
DESCRIÇÃO	Mede o nível de percepção do colaborador quanto ao pertencimento e relevância de sua contribuição em aspectos relacionados a transversalidade, sinergia e resultados. Esses três pilares de avaliação podem ser entendidos como: Transversalidade: capacidade de um colaborador cooperar e interagir efetivamente com diferentes áreas, departamentos ou equipes dentro da organização. Isso implica a habilidade de transcender fronteiras funcionais e trabalhar de forma integrada para alcançar objetivos comuns. Sinergia: Diz respeito à habilidade de combinar esforços, recursos e conhecimentos de diferentes partes da organização para criar um resultado mais poderoso e eficaz do que o obtido individualmente. A sinergia promove a cooperação e a eficiência entre os membros da equipe. Resultados: Refere-se aos efeitos tangíveis e mensuráveis que as contribuições de um colaborador têm no desempenho e sucesso da organização. Isso pode incluir o alcance de metas, a melhoria de processos, o aumento da produtividade, entre outros indicadores de desempenho.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Resultado
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	Será aplicado, a cada ano, a partir de metodologia própria, questionário entre os colaboradores de forma a mensurar a percepção individual de cada um quanto à sua participação efetiva em ações de transversalidade, sinergia e resultados na Agência. A pontuação individual será mensurada com base na metodologia definida. Os resultados obtidos servirão para identificar a evolução no índice de pertencimento e a eventual mudança de nível de atingimento. A primeira medição será realizada apenas no Ano 2 (*).		
FÓRMULA	= (A / B) (A) = somatório da pontuação dos colaboradores respondentes no período (B) = número total de respondentes no período		

UNIDADE DE MEDIDA	Índice	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Anual (*)
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Pesquisas coletadas a partir do Microsoft Forms ou eventual sistema substituto.		

Meta	Atingir o último nível definido (nível de excelência)			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	Elaboração da Metodologia	Aplicação da Pesquisa	A definir	A definir

(*) Alterado na 1ª Revisão, em 2024.



Indicador Estratégico #12			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desenvolver uma cultura organizacional de transversalidade, sinergia e resultados.		
RESULTADO CHAVE	Capacitar 80% dos empregados nos temas estratégicos definidos anualmente pela Agência até 2027		
NOME DO INDICADOR	Percentual de empregados capacitados em temas estratégicos estabelecidos		
DESCRIÇÃO	Mede o percentual de empregados capacitados em temas estratégicos definidos para o ano corrente. Por temas estratégicos entende-se todos aqueles assuntos que permearam a definição das Diretrizes Estratégicas do Planejamento Estratégico 2024-2027 da ApexBrasil.		
TIPO	Eficácia	DIMENSÃO	Esforço
DESCRIÇÃO DE COMO MEDIR	A cada início de ano serão definidos/reforçados pela DIREX os temas estratégicos. A Gerência de Recursos Humanos fará a seleção de capacitações elegíveis para cada tema. Por capacitação podem ser consideradas palestras oferecidas pela Agência, cursos internos ou externos, oficinas, workshops, congressos, seminários e similares. O empregado deve escolher pelo menos duas capacitações que serão realizadas no ano corrente. O certificado emitido deve ser encaminhado via sistema para contabilização do resultado. Os empregados considerados nessa mensuração do resultado serão aqueles cujo início das atividades na Agência ocorreu antes do dia 30 de Setembro do ano corrente. Entende-se por empregado o colaborador advindo de processo seletivo público (efetivo) ou contratado diretamente para exercer cargo de confiança.		
FÓRMULA	$= (A / B) * 100$ <p>(A) = Número de empregados participantes em ao menos duas capacitações nos temas estratégicos definidos para o ano corrente</p> <p>(B) = Número de total de empregados na data de corte</p>		
UNIDADE DE MEDIDA	%	FREQUÊNCIA MEDIÇÃO	Mensal
POLARIDADE	Quanto maior, melhor	PERIODICIDADE DE REVISÃO	Anual
FONTE DOS DADOS	Portal RH (RM) ou eventual sistema substituto.		

Meta	80% dos empregados capacitados ao ano a partir de 2024			
EVOLUÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
	80%	80%	80%	80%





apexBrasil 

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

apexbrasil@apexbrasil.com.br

www.apexbrasil.com.br