

Relatório de Gestão

Exercício 2016

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES - MRE
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E
INVESTIMENTOS APEX-BRASIL

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016

Relatório de Gestão do exercício de 2016 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Prestadora de Contas está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da Decisão Normativa do TCU nº 154/2016 e da Portaria TCU nº 59/2017.

Brasília – DF

MAIO – 2017

Presidente

Roberto Jaguaribe

Diretora de Negócios

Marcia Nejaim

Diretor de Gestão Corporativa

Francisco Franco

Redação

César Antônio Ciuffo Moreira

Elciane Ramos Martins

Mauro Ferrer Rocha

Paulo Henrique Triandafelides Capelotto

Paulo Sérgio Moraes

Rafaela Alves Albuquerque

Tatiana Riera da Silva Ribeiro

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABDI	– Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ACT	– Acordo Coletivo de Trabalho
AEB	– Associação de Comércio Exterior do Brasil
APEX-BRASIL	– Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BI	– <i>Business Intelligence</i>
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMEX	– Câmara de Comércio Exterior
CDA	– Conselho Deliberativo da Apex-Brasil
CDI	– Certificado de Depósito Interbancário
CFA	– Conselho Fiscal da Apex-Brasil
CGU	– Controladoria Geral da União
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
CNA	– Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNAE	– Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	– Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	– Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CPF	– Cadastro de Pessoas Físicas
CRM	– <i>Customer Relationship Management</i>
CVM	– Comissão de Valores Mobiliários
DIREX	– Diretoria Executiva da Apex-Brasil
DN	– Diretoria de Negócios
DGC	– Diretoria de Gestão Corporativa
ERP	– <i>Enterprise Resource Planning</i>
FGTS	– Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
IAE	– Índice de Aceleração das Exportações
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED	– Investimentos Estrangeiros Diretos
IN	– Instrução Normativa
ISC	– Índice de Satisfação de Clientes
IVL	– Variação Líquida das Exportações
ITC	– <i>Internacional Trade Center</i>
LF	– Letras Financeiras
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC	– Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MEC	– Ministério da Educação
MPE	– Micro e Pequenas Empresas
MRE	– Ministério das Relações Exteriores
NAIQ	– Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados
NBC	– Normas Brasileiras de Contabilidade
NBS	– Nomenclatura Brasileira de Serviços
NCM	– Nomenclatura Comum do Mercosul
NEA	– Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil
NEQ	– Número de Empresas Qualificadas
NES	– Número de Empresas Apoiadas – Serviços
NPIF	– Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil
OCI	– Órgão de Controle Interno
ONU	– Organização das Nações Unidas
PA	– Projetos Apex-Brasil
PCCS	– Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PDTI	– Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEIEX	– Projeto de Extensão Industrial Exportadora
PETI	– Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PNCE	– Programa Nacional da Cultura Exportadora
PNE	– Plano Nacional de Exportações
PNEE	– Participação no Número de Empresas Exportadoras Brasileiras
PPI	– Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias e Investimentos
PS	– Projeto Setorial
RD	– Resolução de Diretoria
SCS	– Secretaria de Comércio e Serviços
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	– Secretaria de Comércio Exterior
SIAFI	– Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SISP	– Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação
SMPE	– Secretaria da Micro e Pequena Empresa
SRFB	– Secretaria da Receita Federal do Brasil
TCA	– Taxa de Custeio Administrativo (Limite Máximo)
TCE	– Tomada de Contas Especial
TCP	– Taxa de Custeio de Pessoal (Limite Máximo)
TCU	– Tribunal de Contas da União
TI	– Tecnologia da Informação

TIPF	– Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (Limite Mínimo)
TPO	– <i>Trade Promotion Office</i>
UFRJ	– Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNCTAD	– <i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
UPC	– Unidade Prestadora de Contas

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa Estratégico da Apex-Brasil	4-22
--	------

Lista de Quadros

Quadro 1 – Macroprocessos finalísticos.....	3-18
Quadro 2 – Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios	4-27
Quadro 3 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela Apex-Brasil na modalidade de convênio	4-28
Quadro 4 – Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do Relatório de Gestão	4-28
Quadro 5 – Demonstrativo da Realização das Receitas de Fontes Próprias	4-29
Quadro 6 – Demonstrativo da Execução Orçamentária e Financeira – Finalístico.....	4-30
Quadro 7 – Demonstrativo da Execução Orçamentária e Financeira – Gestão e Manutenção da Apex-Brasil.....	4-31
Quadro 8 – Despesas por modalidade de contratação	4-32
Quadro 9 – Membros do Conselho Deliberativo.....	5-45
Quadro 10 – Membros do Conselho Fiscal	5-47
Quadro 11 – Membros da Diretoria Executiva.....	5-48
Quadro 12 – Síntese da Remuneração dos Administradores.....	5-50
Quadro 13 – Motivos de afastamentos de pessoal.....	6-54
Quadro 14 – Formação suplementar do pessoal da Apex-Brasil	6-55
Quadro 15 – Força de Trabalho da Apex-Brasil – lotação Brasil	6-56
Quadro 16 – Distribuição da Força de Trabalho – lotação Brasil	6-56
Quadro 17 – Distribuição dos cargos e funções de confiança e assessoramento – lotação Brasil	6-57
Quadro 18 – Despesas com pessoal.....	6-58
Quadro 19 – Tratamento dos riscos relacionados à gestão do pessoal da Apex-Brasil.....	6-58
Quadro 20 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis Locados de Terceiros no Brasil	6-59
Quadro 21 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis Locados de Terceiros no Exterior....	6-60
Quadro 22 – Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário	9-75

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Anexo I – Informações Sobre Áreas Ou Subunidades Estratégicas

Anexo II – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados à Promoção da Imagem - 2016

Anexo III – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados aos Resultados - 2016

Anexo IV – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados a Governança, Processos e Recursos - 2016

Anexo V – Principais Sistemas de Informação da Apex-Brasil

Anexo VI – Plano de Capacitação do Pessoal de TI

Anexo VII – Demonstrativo de Pessoal da TI

Anexo VIII – Projetos de TI desenvolvidos em 2016

Anexo IX – Relatório de cumprimento das recomendações do órgão de controle interno

Anexo X – Tratamento das deliberações do TCU

SUMÁRIO

2	APRESENTAÇÃO	2-11
3	VISÃO GERAL DA APEX-BRASIL	3-14
3.1	FINALIDADE E COMPETÊNCIAS	3-14
3.2	NORMAS E REGULAMENTOS DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA APEX-BRASIL	3-14
3.3	AMBIENTE DE ATUAÇÃO	3-14
3.4	ORGANOGRAMA	3-15
3.5	MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	3-18
4	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	4-22
4.1	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	4-22
4.1.1	<i>Descrição sintética dos objetivos do exercício</i>	4-24
4.1.2	<i>Estágio de implementação do planejamento estratégico</i>	4-25
4.1.3	<i>Vinculação dos planos da Apex-Brasil com as competências institucionais e outros planos</i>	4-26
4.2	FORMAS E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO E DOS RESULTADOS DOS PLANOS	4-26
4.2.3	<i>Execução descentralizada com transferência de recursos</i>	4-27
4.2.4	<i>Informações sobre a realização das receitas</i>	4-29
4.2.5	<i>Informações sobre a execução das despesas</i>	4-30
4.3	DESEMPENHO OPERACIONAL	4-32
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO	4-34
5	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	5-44
5.1	DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	5-44
5.2	INFORMAÇÕES SOBRE OS DIRIGENTES E COLEGIADOS	5-45
5.3	ATUAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA	5-48
5.4	ATIVIDADES DE CORREIÇÃO E APURAÇÃO DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS	5-48
5.5	GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	5-49
5.6	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E MEMBROS DE COLEGIADOS	5-50
5.7	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA	5-50
6	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	6-53
6.1	GESTÃO DE PESSOAS	6-53
6.1.1	<i>Estrutura de pessoal</i>	6-55
6.1.2	<i>Demonstrativo das despesas com pessoal</i>	6-58
6.1.3	<i>Gestão de riscos relacionados ao pessoal</i>	6-58
6.2	GESTÃO DO PATRIMÔNIO E DA INFRAESTRUTURA	6-58
6.2.1	<i>Informações sobre os imóveis locados de terceiros</i>	6-58
6.3	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	6-60
6.3.1	<i>Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a Apex-Brasil</i>	6-61
6.3.2	<i>Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI</i>	6-62
6.3.3	<i>Informações sobre as atividades do Comitê Gestor de TI</i>	6-62
6.4	GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	6-63

6.4.1	<i>Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras</i>	6-63
7	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	7-65
7.1	CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO	7-65
7.2	AFERIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS-USUÁRIOS.....	7-66
7.3	MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE A ATUAÇÃO DA APEX-BRASIL.....	7-67
8	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	8-69
8.1	DESEMPENHO FINANCEIRO NO EXERCÍCIO	8-69
8.2	TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS	8-71
8.3	SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS.....	8-72
8.4	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA LEI 4.320/64 E NOTAS EXPLICATIVAS	8-73
9	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	9-75
9.1	TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU	9-75
9.2	TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO.....	9-75
9.3	MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA A APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE POR DANOS AO ERÁRIO	9-75
9.4	DEMONSTRAÇÃO DA CONFORMIDADE DO CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS DE OBRIGAÇÕES	9-76
10	ANEXOS E APÊNDICES	10-77
10.1	ANEXO I – INFORMAÇÕES SOBRE ÁREAS OU SUBUNIDADES ESTRATÉGICAS	10-77
10.2	ANEXO II – RELATÓRIO DE ATIVIDADES DOS PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS À PROMOÇÃO DA IMAGEM.....	10-82
10.3	ANEXO III – RELATÓRIO DE ATIVIDADES DOS PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS AOS RESULTADOS	10-86
10.4	ANEXO IV – RELATÓRIO DE ATIVIDADES DOS PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS A GOVERNANÇA, PROCESSOS E RECURSOS.....	10-113
10.5	ANEXO V – PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA APEX-BRASIL	10-122
10.6	ANEXO VI – PLANO DE CAPACITAÇÃO DO PESSOAL DE TI	10-128
10.7	ANEXO VII – DEMONSTRATIVO DE PESSOAL DA TI	10-130
10.8	ANEXO VIII – PROJETOS DE TI DESENVOLVIDOS EM 2016.....	10-132
10.9	ANEXO IX – TRATAMENTO DAS DELIBERAÇÕES DO TCU	10-136
10.10	ANEXO X – RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO.....	10-143

APRESENTAÇÃO

2 APRESENTAÇÃO

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) é um Serviço Social Autônomo, criado pelo Decreto Presidencial nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, alterado pelo Decreto nº 8.788, de 21 de junho de 2016, cuja instituição foi autorizada pela Medida Provisória Nº 106, de 22 de janeiro de 2003, posteriormente convertida na Lei nº 10.668, em 14 de maio do mesmo ano.

O Contrato de Gestão é um documento previsto nesse normativo. Para o período 2016-2019, o Contrato foi firmado em 6 de maio de 2016, junto ao então Ministério supervisor, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Em 21 de junho de 2016, foi editado o Decreto nº 8.788, alterando a vinculação e a supervisão da Apex-Brasil do MDIC para o Ministério das Relações Exteriores (MRE). Até 31 de dezembro de 2016, último dia do ano, não ocorreu qualquer aditivo ao referido Contrato de Gestão.

Ressalta-se que a Apex-Brasil é uma entidade sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, que tem por competência precípua a execução das políticas de promoção de exportações em cooperação com o poder público e das ações para promoção de investimentos, e em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, tecnológica, de agricultura e de serviços.

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

A atuação da Apex-Brasil em 2016 foi fundamentada nos objetivos pactuados no âmbito do Planejamento Estratégico 2016-2019, quais sejam: Imagem (Tornar a Apex-Brasil conhecida e referência para todas as empresas brasileiras; e Promover a imagem das empresas brasileiras no exterior), Resultados (Suportar a diversificação da oferta e dos mercados prioritários nas exportações brasileiras; Desenvolver ações que resultem na promoção das exportações e nos resultados das empresas atendidas; Ampliar a internacionalização e competitividade das empresas brasileiras no exterior; Qualificar as empresas brasileiras para aumentar sua competitividade e torná-las exportadoras; e Desenvolver ações que resultem no aumento da atração de investimentos estrangeiros diretos - IED), Governança e Processos (Otimizar o portfólio de produtos/serviços; e Aperfeiçoar a governança e produtividade dos processos de negócio e corporativos), Recursos (Desenvolver a cultura de gestão de resultados com foco em pessoas e mérito; e Aumentar a disponibilidade financeira para as ações de negócio).

A elaboração deste Relatório de Gestão das contas do exercício de 2016 obedeceu às configurações estabelecidas pelo Sistema de Prestação de Contas (e-Contas), de acordo com as

disposições da IN TCU nº 63/2010, da Decisão Normativa do TCU nº 154/2016 e da Portaria TCU nº 59/2017, de forma que a sociedade possa ter conhecimento da transparência com que a Diretoria Executiva da Apex-Brasil aplica os recursos administrados pela Agência.

VISÃO GERAL DA APEX-BRASIL

3 VISÃO GERAL DA APEX-BRASIL

3.1 Finalidade e competências

Nos termos da Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003, a Apex-Brasil tem por objetivo *promover a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o Poder Público, especialmente as que favoreçam as empresas de pequeno porte e a geração de empregos* (Art. 1º) e possui por competência *a promoção comercial de exportações, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, de serviços e tecnológica* (Art. 2º).

O Estatuto Social da Apex-Brasil traz ainda em seu art. 4º que o objetivo da Agência “*é, em cooperação com o Poder Público, executar as políticas de promoção das exportações brasileiras e dos investimentos, assim como a internacionalização de empresas públicas e privadas brasileiras, por meio da pesquisa, da formação e capacitação, do desenvolvimento institucional, dentre outras ações, observadas as políticas nacionais de desenvolvimento, mormente no que tange aos setores da indústria, comércio, serviços, tecnologia e agricultura, com atenção especial às ações estratégicas que promovam a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, a atração de investimentos e a geração de empregos, e apoiar as empresas de pequeno porte*”.

3.2 Normas e regulamentos de criação, alteração e funcionamento da Apex-Brasil

Medida Provisória nº 106, de 22/1/2003

Lei nº 10.668, de 14/5/2003,

Decreto nº 4.584, de 5/2/2003, alterado pelo Decreto nº 8.788, de 21/6/2016

Estatuto Social

Código de Ética

Regulamento de Convênios

Manual de Procedimentos de Convênios Apex-Brasil

Regulamento de Licitações e Contratos Apex-Brasil

3.3 Ambiente de atuação

A Apex-Brasil atende empresas de todos os portes, especialmente pequenas e médias, e em todos os estágios de maturidade exportadora. Sua atuação está focada na promoção de produtos e serviços brasileiros no exterior, no apoio à internacionalização de empresas brasileiras para exportação e na atração de investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

3.4 Organograma

A estrutura de gestão da Apex-Brasil é composta pelo Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, cujas competências estão detalhadas a seguir.

Conforme define o Estatuto Social da Agência em seu artigo 9º, ao Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA), órgão colegiado de direção superior no âmbito da Apex-Brasil, compete:

- I. Aprovar a política de atuação institucional da Apex-Brasil em consonância com o Contrato de Gestão celebrado entre a Agência e o Poder Executivo;
- II. Deliberar sobre a aprovação do planejamento estratégico da Apex-Brasil e suas subsequentes alterações;
- III. Deliberar sobre a aprovação dos planos de trabalho anuais e os relatórios de acompanhamento e avaliação;
- IV. Deliberar sobre a aprovação da proposta do orçamento-programa e o plano de aplicações apresentados pela Diretoria Executiva da Apex-Brasil;
- V. Deliberar sobre a aprovação do balanço anual e a respectiva prestação de contas da Diretoria Executiva da Apex-Brasil;
- VI. Deliberar sobre a proposta da Diretoria Executiva da Apex-Brasil referente ao plano de gestão de pessoal e ao plano de cargos, salários e benefícios, assim como sobre o quadro de pessoal da entidade;
- VII. Fixar o valor da remuneração dos membros da Diretoria Executiva da Apex-Brasil;
- VIII. Aprovar o seu Regimento Interno;
- IX. Deliberar sobre o Estatuto Social, e proposta elaborada pela Diretoria Executiva referente ao Regulamento de Licitações e Contratos, de Convênios, de Patrocínio, e suas alterações;
- X. Indicar, para nomeação pelo Diretor Presidente, os 2 (dois) Diretores da Diretoria Executiva da Apex-Brasil;
- XI. Deliberar sobre propostas de alienação e oneração de bens imóveis;
- XII. Deliberar sobre a aceitação de doações com encargos;
- XIII. Deliberar sobre a extinção da Apex-Brasil e destinação de seus bens;
- XIV. Promover a interpretação do presente Estatuto e deliberar sobre os casos omissos.

Ao Conselho Fiscal da Apex-Brasil (CFA), órgão de fiscalização da Agência e de assessoramento do CDA para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, conforme artigo 13º do Estatuto, compete:

- I. Eleger seu Presidente;
- II. Fiscalizar a gestão administrativa, orçamentária, contábil e patrimonial da Apex-Brasil, compreendendo os atos do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva, observado o disposto no contrato de gestão;

- III. Deliberar sobre a aprovação do balanço anual e a respectiva prestação de contas da Diretoria Executiva;
- IV. Examinar e emitir parecer sobre balancetes, sempre que o Conselho Deliberativo solicitar;
- V. Emitir parecer, quando solicitado, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis.

À Diretoria Executiva da Apex-Brasil (DIREX) – órgão de gestão administrativa, técnica e financeira da Agência, responsável pela execução da política de promoção comercial de exportações e investimento, em conformidade com as diretrizes traçadas pelo CDA e pelo Contrato de Gestão – de acordo com o artigo 17º do Estatuto Social, compete:

- I. Cumprir e fazer cumprir o Estatuto e as diretrizes da Apex-Brasil, assim como as decisões do CDA;
- II. Cumprir e fazer cumprir o Contrato de Gestão celebrado com o Poder Executivo;
- III. Elaborar e executar o planejamento estratégico da entidade;
- IV. Elaborar o plano de trabalho e os relatórios de acompanhamento e avaliação;
- V. Elaborar e executar a proposta do orçamento-programa;
- VI. Elaborar o balanço anual;
- VII. Elaborar o plano de gestão de pessoal; o plano de cargos, salários e benefícios; e bem assim o quadro de pessoal da Apex-Brasil;
- VIII. Prestar contas quanto à execução do Contrato de Gestão;
- IX. Promover a articulação interinstitucional e harmonizar as ações de execução da política de promoção comercial de exportações e investimentos;
- X. Propor ao CDA a alienação e oneração de bens imóveis;
- XI. Submeter ao CDA:
 - a. Os relatórios de acompanhamento dos Planos de Trabalho;
 - b. A prestação de contas, com parecer do CFA;
 - c. Os relatórios Anuais de Atividade; e
 - d. A proposta do Regulamento de Licitações e de Contratos, de Convênios, de Patrocínios da Apex-Brasil, e de suas alterações.
- XII. Decidir sobre as normas internas de funcionamento da Apex-Brasil, consoante as disposições legais e estatutárias aplicáveis;
- XIII. Executar os orçamentos de capital e custeio;
- XIV. Acompanhar, avaliar e controlar a execução dos planos de trabalho, provendo a orientação necessária à sua eficácia;
- XV. Promover a captação de recursos de outras fontes para a ampliação das receitas e atividades da Apex-Brasil.

A Diretoria Executiva é composta por: (i) um Presidente – indicado pelo Presidente da República e nomeado e empossado pelo Presidente do Conselho Deliberativo; e (ii) dois Diretores – indicados pelo CDA e nomeados e empossados pelo Diretor Presidente.

De acordo com o artigo 21º do Estatuto Social, compete ao Presidente:

- I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto e as deliberações do CDA;
- II. Convocar e presidir as reuniões da DIREX;
- III. Decidir sobre os atos de contratação e dispensa de pessoal;
- IV. Cumprir e fazer cumprir os termos e condições pactuados no Contrato de Gestão;
- V. Submeter à apreciação da DIREX o Plano Anual de Trabalho e suas eventuais modificações;
- VI. Apresentar ao CDA a proposta orçamentária, a prestação de contas anual, o balanço e o relatório de atividades de cada período administrativo;
- VII. Participar da elaboração da proposta orçamentária;
- VIII. Representar a Apex-Brasil em juízo ou fora dele;
- IX. Assinar, em conjunto com um Diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e outros instrumentos dos quais resulte a constituição de direitos e obrigações, ou importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;
- X. Prover os cargos comissionados e funções de confiança da estrutura operacional da Apex-Brasil;
- XI. Decidir, *ad referendum* da DIREX, quando o recomende a urgência, sobre matérias da competência do plenário;

O Estatuto define, ainda, em seu artigo 22º, as competências solidárias dos Diretores da Apex-Brasil, à saber:

- I. Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto, e as deliberações do CDA e da DIREX;
- II. Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob a sua supervisão;
- III. Submeter à apreciação da DIREX o seu Plano Anual de Trabalho e o correspondente orçamento, bem como suas eventuais modificações;
- IV. Apresentar à DIREX um relatório anual das unidades funcionais sob a sua supervisão;
- V. Participar da elaboração da proposta orçamentária anual da Apex-Brasil e acompanhar sua execução físico-financeira;
- VI. Participar da elaboração de normas de gestão;
- VII. Participar das reuniões da DIREX, podendo solicitar ao Presidente que as convoque;

- VIII. Indicar ao Presidente da Apex-Brasil as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob a sua supervisão;
- IX. Apoiar as atividades de auditoria técnica, contábil e financeira em sua área funcional de supervisão;
- X. Assinar, em conjunto com o Presidente ou com o outro Diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e outros instrumentos dos quais resulte a constituição de direitos e obrigações, ou importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos.

As Diretorias da Apex-Brasil estão assim estruturadas: a Diretoria de Negócio é responsável pela condução direta da execução da política de promoção comercial de exportações e de investimento, bem como pela condução dos estudos de inteligência comercial; e a Diretoria de Gestão Corporativa é responsável pela gestão e administração interna da Agência. Para a execução operacional de sua missão, a Apex-Brasil conta ainda, em seu organograma, com a estrutura de Gerências – vinculadas a cada Diretoria, de acordo com a especificidade de cada serviço. Dessa forma, a Agência distribui suas atividades em uma estrutura organizacional segmentada por área de especialização. O detalhamento dessa estrutura, bem como as competências e titulares de cada unidade, está disposto no Anexo I – Informações sobre Áreas ou Subunidades Estratégicas.

3.5 Macroprocessos finalísticos

A Apex-Brasil promove diversas ações integradas de maneira a fomentar a exportação brasileira, a atração de investimentos e o apoio à internacionalização. São listados a seguir os principais macroprocessos finalísticos utilizados pela Agência como ferramenta para o cumprimento da sua missão institucional.

Quadro 1 – Macroprocessos finalísticos

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Inteligência de Mercado	Estudos e análises de mercados que visam orientar as empresas e os parceiros em relação às melhores oportunidades para os seus negócios internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos e análises de mercados e de desempenho de projetos - Monitoramento de temas relevantes para setores brasileiros - Ações de defesa de interesses 	Empresas Brasileiras	Gerência de Estratégia de Mercado

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Qualificação Empresarial	Ações de capacitação visando desenvolver a capacidade de exportação das empresas brasileiras e promover conhecimento quanto às peculiaridades do comércio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos de Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) - Oficinas de Competitividade - Programa de Atendimento Customizado a Empresas Inovadoras - <i>Design Export</i> - Mulher Empreendedora na Exportação - Passaporte para o Mundo - Programa Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor 	Empresas Brasileiras	Gerência de Exportação
Estratégias para Internacionalização	Conjunto de serviços que visa orientar, capacitar, prover informações de mercado e auxiliar na implementação de estratégias de internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio à instalação local (física e virtual) - <i>Inter-Com</i> – Programa de Internacionalização e Competitividade - Programa de Internacionalização de Empresas - Missões empresariais de internacionalização 	Empresas Brasileiras	Gerência de Investimentos
Promoção de Negócios	Ações com o objetivo de facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados internacionais, diversificar os destinos das exportações e melhorar a percepção internacional acerca das empresas, dos produtos e dos serviços brasileiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos Setoriais - Missões Institucionais e Empresariais - Feiras Internacionais - Trade Marketing - Rodadas de Negócios - Marketing de Relacionamento 	Empresas Brasileiras	Gerência de Exportação

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Atração de Investimentos	Ações para promover e facilitar a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) com vistas a fortalecer a imagem do Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro.	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos de Atração de Investimentos em Setores Estratégicos - Promoção da Indústria de Venture Capital e <i>Private Equity</i> - Programa de <i>Corporate Venture</i> - Programa de apoio a <i>Startups</i> e Empresas Inovadoras - Facilitação de Investimentos 	Investidores Estrangeiros	Gerência de Investimentos
Promoção da Imagem	Fortalecer a imagem internacional do Brasil como parceiro de negócios e consolidar a imagem da Apex-Brasil no cenário da promoção comercial e atração de investimentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Estratégico de Comunicação Integrada - <i>Endomarketing</i> - Campanha <i>Be Brasil</i> 	Governo Federal e Empresas Brasileiras	Gerência de Marketing e Comunicação

Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

4 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

4.1 Planejamento organizacional

O Planejamento Estratégico da Apex-Brasil para o período 2016-2019 foi construído com metodologia de gestão estratégica, adaptada às necessidades específicas da Apex-Brasil. O intuito foi dar clareza à estratégia da Agência a partir da revisão da missão, da visão de futuro e dos valores da instituição, construindo objetivos desafiadores e equilibrados. A construção, realizada a partir de um amplo trabalho de análise do cenário externo, das expectativas dos parceiros e do ambiente interno da Agência, buscou alinhar os objetivos da Agência com seu órgão supervisor por meio da integração das suas ações com o Plano Nacional de Exportações (PNE) e com o Programa Nacional da Cultura Exportadora (PNCE), além de estruturar e direcionar os programas de Atração de Investimentos. Foram realizadas rodadas de discussão entre os gestores sobre os desafios impostos ao Brasil no cenário internacional, a oferta de produtos e serviços brasileiros para o comércio exterior e o papel da Apex-Brasil nesse cenário.

Todas as ações foram refletidas na Formulação Estratégica da Agência, aprovada pelo CDA e formalizada quando da assinatura do Contrato de Gestão 2016-2019, instrumento pelo qual são estipuladas metas, objetivos, prazos e responsabilidades para a execução das ações – tanto no contexto finalístico quanto no contexto de gestão interna da Agência.

Dessa forma, a Apex-Brasil cumpre a sua Missão Institucional focada no atendimento às empresas brasileiras que buscam projeção no cenário internacional, no atendimento ao investidor estrangeiro interessado em se instalar no Brasil ou investir em empresas brasileiras, bem como na sustentabilidade financeira da própria Agência.

Figura 1 – Mapa Estratégico da Apex-Brasil



A atuação da Apex-Brasil é fundamentada nos objetivos do Planejamento Estratégico 2016-2019; no entanto, esses objetivos foram revisados pela gestão atual da Agência e aprovados pelo CDA, mas ainda não foram incorporados ao Contrato de Gestão que está sendo revisado pelo Ministério das Relações Exteriores, atual Ministério Supervisor da Agência. Dessa forma, os objetivos apresentados são aqueles celebrados no Contrato de Gestão vigente, a saber:

Imagem

Tornar a Apex-Brasil conhecida e referência para todas as empresas brasileiras

Promover ações que vão desde campanhas publicitárias e relações públicas até geração de conteúdo relevante para aumentar a capilaridade e a presença da Apex-Brasil a fim de garantir que as empresas brasileiras conheçam a Apex-Brasil.

Promover a imagem das empresas brasileiras no exterior.

Desenvolver iniciativas que melhorem a imagem das empresas brasileiras no exterior, com foco na ampliação do protagonismo da Apex-Brasil em mercados prioritários e eventos relevantes, alinhados ao público internacional da Agência.

Resultados

Desenvolver ações que resultem na promoção das exportações e nos resultados das empresas atendidas.

Atender novos setores, expandir o número de empresas atendidas, e desenvolver e operar ações de promoção de exportação das empresas brasileiras com foco nos mercados prioritários definidos no Plano Nacional de Exportação (PNE), contribuindo com o aumento das exportações e da ampliação da base exportadora.

Suportar a diversificação da oferta e dos mercados prioritários nas exportações brasileiras.

Oferecer suporte às empresas brasileiras apresentando oportunidades comerciais nos mercados prioritários definidos no Plano Nacional de Exportação (PNE).

Desenvolver ações que resultem no aumento da atração de investimentos estrangeiros diretos (IED).

Intensificar e expandir iniciativas de promoção e facilitação de investimentos com o objetivo de atrair investimentos produtivos e em participação para o Brasil.

Qualificar as empresas brasileiras para aumentar sua competitividade e torná-las exportadoras

Promover soluções de qualificação direcionadas às empresas brasileiras no sentido de melhorar sua competitividade no mercado internacional por meio de exportações.

Ampliar a internacionalização e competitividade das empresas brasileiras no exterior.

Desenvolver ações abrangentes que favoreçam a internacionalização das empresas brasileiras como estratégia de expansão de mercados, ganhos de escala, consolidação de marcas e de empresas em nível regional/global.

Governança e Processos

Otimizar o Portfólio de produtos/serviços

Garantir a aderência das soluções da Apex-Brasil às diferentes necessidades das empresas brasileiras e dos investidores estrangeiros.

Aperfeiçoar a governança e produtividade dos processos de negócio e corporativos

Desenvolver mecanismos de transparência, conformidade legal, responsabilidade social, orientação por consenso, igualdade, inclusividade e prestação de contas (*accountability*) a fim de aperfeiçoar a governança corporativa e a gestão por processos, aumentando a produtividade nas suas atividades.

Recursos

Desenvolver a cultura de gestão de resultados com foco em pessoas e mérito

Elaborar e implantar políticas de gestão de pessoas para promover a cultura de gestão de resultados, com foco em competências e atingimento de resultados para o engajamento dos gestores e colaboradores com a visão, missão e metas da Apex-Brasil.

Aumentar a disponibilidade financeira para as ações de negócio.

Aumentar o volume de recursos disponíveis para sua missão finalística, por meio da otimização das receitas, eficiência financeira e redução de custos.

Importante destacar que os objetivos estão alinhados aos processos internos da Agência e à sua estrutura organizacional, e permitem o agrupamento de esforços, a correta priorização de ações e o engajamento dos colaboradores.

4.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

Em 2016, as ações de promoção comercial foram realizadas com o objetivo primordial de promover as vendas de bens e serviços brasileiros ao exterior, com foco na sua ampliação, diversificação e agregação de valor à pauta brasileira. A atuação da Apex-Brasil resultou no apoio a 12.971 empresas, com iniciativas de promoção comercial, qualificação e articulação internacional das empresas brasileiras. Nesse contexto, destaca-se a parceria em projetos com mais de 60 entidades setoriais, que garantiram resultados de US\$ 30,1 bilhões em exportação de bens desses projetos/setores em 2016; e a organização de sete missões empresariais (Ásia, América Latina e Oceania) que contou com a participação de 211 empresas brasileiras. Outro ponto de forte atuação foi o apoio à participação em feiras internacionais, que contou com o engajamento de 394 empresas brasileiras.

Na qualificação de empresas não exportadoras e iniciantes, a Agência ofereceu ações de qualificação e assessoramento dos negócios, especialmente pequenos e médios, no intuito de prepará-los para enfrentar os desafios e exigências globais, seja para a exportação ou para a instalação de operações fora do País.

Os esforços da Agência para a atração de IED visaram apresentar o Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro, induzindo a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras e incentivando o desenvolvimento de novos setores da economia. Em 2016, a Agência promoveu diversas ações com o objetivo de atrair recursos financeiros de investidores institucionais estrangeiros para alocação em fundos gestores nacionais, que resultaram no atendimento a 128 investidores estrangeiros, facilitando um total de 17 projetos de investimentos para o país.

A performance da Agência, em especial a priorização das atividades-fim, está alicerçada no cuidado e controle permanente dos seus custos. As despesas com custeio administrativo, na qual estão incluídas as despesas de pessoal e de manutenção, representaram 27,8% da receita de repasse líquida recebida no período. Abaixo, portanto, do teto de 34% estipulado pelo Contrato de Gestão vigente para o ano de 2016. E os investimentos em projetos finalísticos representaram 56,3% das disponibilidades do período, superando a meta de 51,1% acordada para todo o ano de 2016.

4.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico para o período 2016-2019 teve início em 2015, no qual foram realizadas diversas oficinas de análise do cenário externo, das expectativas dos parceiros e do ambiente interno da Agência, o que teve como consequências a definição dos objetivos estratégicos e a detecção dos principais *stakeholders* da Apex-Brasil.

A partir do Mapa Estratégico da Agência, foram definidos indicadores e metas globais para a Apex-Brasil, que foram formalizados no Contrato de Gestão firmado com a União – cuja supervisão coube ao MDIC.

Durante o primeiro ano do novo ciclo de planejamento, a Agência implementou novos controles e revisou processos, de forma a refletir a necessidade de monitoramento de informações acerca dos objetivos e metas pactuados. Com o fim do primeiro período do planejamento da Apex-Brasil, os resultados foram apurados conjuntamente pelas Gerências de Gestão Estratégica e de Inteligência de Mercado. Dando origem aos resultados do ano, apresentados nos subcapítulos 4.4 *Desempenho operacional* e 4.5 *Apresentação e análise de indicadores de desempenho*.

4.1.3 Vinculação dos planos da Apex-Brasil com as competências institucionais e outros planos

O Planejamento Estratégico da Apex-Brasil foi integralmente norteado para assegurar a sinergia necessária entre as diversas iniciativas da Agência, cumprindo sua missão institucional de forma eficaz. Assim, como mencionado no tópico anterior, o plano sempre esteve vinculado às iniciativas finalísticas, de forma a alcançar os objetivos delineados.

O objetivo legal da Apex-Brasil é, em cooperação com o Poder Público, executar as políticas de promoção das exportações brasileiras e dos investimentos, assim como a internacionalização de empresas públicas e privadas brasileiras, por meio da pesquisa, da formação e capacitação, do desenvolvimento institucional, dentre outras ações, observadas as políticas nacionais de desenvolvimento, mormente no que tange aos setores da indústria, comércio, serviços, tecnologia e agricultura, com atenção especial às ações estratégicas que promovam a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, a atração de investimentos e a geração de empregos, e apoiar as empresas de pequeno porte.

Em virtude disso, a Apex-Brasil adequou suas iniciativas aos planos nacionais estruturantes lançados pelo Governo Federal, tais como o PNE e o PNCE.

4.2 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e dos resultados dos planos

A Apex-Brasil procurou retratar em seus indicadores de desempenho, – descritos no contrato de gestão firmado com a União por intermédio de seu órgão supervisor, – o esforço e os resultados decorrentes das iniciativas da Agência que se coadunam com os objetivos estratégicos constantes do planejamento estratégico. Dessa forma, atua sinergicamente para que suas ações venham a contribuir para os fatores críticos de sucesso identificados durante o processo de planejamento estratégico, que em última instância representa a própria missão institucional da Agência.

Mensalmente, são analisados, por meio do sistema de *Business Intelligence* – BI, o desempenho e o resultado das exportações das empresas e produtos apoiados. As apurações mensais das exportações são armazenadas no sistema, possibilitando a análise tanto dos resultados por mês quanto por um período acumulado durante a vigência do projeto. A metodologia prevê a apuração de diversos indicadores, tais como: Exportação do projeto, Taxa de crescimento das exportações do projeto, Participação do valor das exportações do projeto no setor, entre outros

A Apex-Brasil trabalha continuamente no desenvolvimento de indicadores que possam captar e refletir, com precisão cada vez maior, o efetivo esforço e os resultados auferidos pela Agência e pelas empresas atendidas no âmbito de suas ações, projetos e programas.

4.2.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

A Apex-Brasil, com o objetivo de ampliar a capilaridade de suas ações e maximizar a eficiência de seus recursos, celebra parcerias com organizações por meio de convênios. Esses convênios são realizados, em sua maioria, com Entidades Setoriais da indústria brasileira e Universidades, e têm a duração média de 2 (dois) anos. Para proporcionar melhor transparência na condução dos convênios e na utilização dos recursos da Agência, o Regulamento de Convênios – vigente desde 2011 – foi revisado no exercício de 2016.

A Agência conta, em sua estrutura organizacional, com unidades responsáveis por conduzir o planejamento, celebração, acompanhamento e monitoramento desses instrumentos, dividindo a responsabilidade entre: (i) áreas técnicas – responsável pelo planejamento, celebração, acompanhamento e monitoramento técnico dos convênios; (ii) áreas administrativas – responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento financeiro.

No ano de 2016, como demonstrado no quadro a seguir, foram celebrados 59 convênios pela Apex-Brasil, que somados aos convênios celebrados em anos anteriores, representaram um repasse de mais de R\$ 170 milhões, um valor 11,18% menor que o exercício de 2015.

Quadro 2 – Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios

Unidade concedente ou contratante						
Nome:	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil					
Modalidade	Quantidade de instrumentos celebrados			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio*	59	25	61	171.001.796,08	192.518.080,40	177.954.892,85
Totais	59	25	61	171.001.796,08	192.518.080,40	177.954.892,85

*Projetos Setoriais e Projetos Apex-Brasil

Fontes: Sistema Fênix e RM Balancete Contábil Analítico

O regulamento de convênios preconiza que os convenientes prestem contas a cada seis meses, de forma parcial, garantindo assim que os recursos estejam sendo corretamente aplicados ao longo da vigência do convênio e promovendo agilidade na prestação de contas final. A Apex-Brasil tem como procedimento notificar prontamente as entidades que não cumprem o prazo regulamentar para envio da prestação de contas.

No exercício de 2016, registrou-se o encerramento de 57 convênios. A prestação de contas final representou a análise de um montante de mais de R\$ 240 milhões. Ressalta-se que, por se tratar de prestações finais de contas, o montante corresponde a convênios que foram celebrados em anos anteriores e tiveram seu encerramento no ano de 2016.

Quadro 3 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela Apex-Brasil na modalidade de convênio

Unidade Concedente			
Nome: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil			
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados		Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)
			Convênios
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	57
		Montante Repassado	R\$ 242.570.426,38
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	-
		Montante Repassado	-
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	-
		Montante Repassado	-

Fonte: Coordenação de Convênios e Prestação de Contas

Das prestações de contas recebidas, cinquenta tiveram sua análise concluída e aprovada em 2016, enquanto sete foram recepcionadas nesse ano e ainda estão em processo de análise, com conclusão prevista até o fim do primeiro semestre de 2017. O Regulamento de Convênios define que as entidades não podem receber recursos de novos convênios enquanto a prestação de contas da última parcela do convênio anterior não estiver aprovada, nesse contexto, a Apex-Brasil garante a continuidade de suas ações somente com as organizações que apresentam regularidade na execução do convênio.

Quadro 4 – Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do Relatório de Gestão

Unidade Concedente ou Contratante		
Nome: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil		
Contas apresentadas à Apex-Brasil no exercício de 2016		Instrumentos
		Convênios
Contas analisadas	Quantidade aprovada	50
	Quantidade reprovada	-
	Quantidade de TCE instauradas	-
	Montante repassado (em R\$ 1,00)	R\$ 226.916.493,12
Contas NÃO analisadas	Quantidade	7
	Montante repassado (em R\$ 1,00)	R\$ 15.653.933,26

Fonte: Coordenação de Convênios e Prestação de Contas

4.2.4 Informações sobre a realização das receitas

As receitas da Apex-Brasil em 2016 estão detalhadas no quadro a seguir.

Quadro 5 – Demonstrativo da Realização das Receitas de Fontes Próprias

RECEITAS DE FONTES PRÓPRIAS - Em R\$ Mil			
ITEM	REALIZADO 2015	ORÇAMENTO 2016	REALIZADO 2016
RECEITA LÍQUIDA DE CONTRIBUIÇÃO LEI Nº 8.029/1990	453.271	436.095	460.114
FINANCEIRAS	17.956	10.808	15.556
CONVÊNIOS E CONTRATOS	18.556	0	29.963
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	5.085	0	5.290
DEMAIS RECEITAS	3.779	2.100	3.807
TOTAL		449.004	

Fonte: Demonstrações Financeiras – 31 de dezembro de 2016 e 2015

Conforme demonstrações financeiras do exercício de 2016, anexo ao relatório, a principal receita da Apex-Brasil é definida pela Lei nº 8.029/1990 e apresenta natureza tributária, definida como adicional às alíquotas de contribuição social, e jurisprudencialmente como contribuição de intervenção no domínio econômico. É arrecadada e repassada mensalmente pela SRFB (Secretaria da Receita Federal do Brasil) à Agência. No ano de 2016 houve um aumento de 1,5% com relação ao ano de 2015, o que representa um decréscimo de receita real, uma vez que a inflação no ano de 2016 foi de 6,29% de acordo com o IBGE, significativamente maior que o crescimento da receita.

No que tange a receita financeira líquida, em 2016 ela foi de R\$ 15,6 milhões, dentre os quais R\$ 14,6 milhões dizem respeito à receita líquida com rendimentos de aplicações financeiras, enquanto que R\$0,9 milhões representam as receitas com variação cambial. Com relação à 2015, o rendimento líquido das aplicações financeiras apresentou pequena redução de 6,3%, uma vez que o saldo médio das aplicações financeiras sofreu uma redução de 7,8% entre os anos, enquanto que a queda mais significativa está associada às receitas com variação cambial, resultante da conversão das disponibilidades financeiras dos escritórios no exterior.

As receitas de convênios e contratos totalizaram R\$ 29,9 milhões, sendo R\$ 20,2 milhões advindos do convênio com o MDIC para a Expo-Milão 2015 e R\$ 9,2 milhões do convênio com o MDIC para promoção da Casa Brasil 2016.

Outrossim, a Apex-Brasil arrecada recursos com a prestação de serviços, principalmente, com a venda de espaços em feiras e eventos internacionais. Em 2016, a receita advinda da prestação desse serviço foi de R\$ 5,2 milhões, apresentando um pequeno incremento com relação à 2015 de R\$ 0,2 milhões, ou 4,03%.

4.2.5 Informações sobre a execução das despesas

A Agência possui dois programas, quais sejam: um finalístico (Promoção das Exportações e Investimentos) e outro de apoio administrativo e logístico às atividades-fim (Coordenação e Manutenção das Atividades Administrativas da Apex-Brasil).

Quadro 6 – Demonstrativo da Execução Orçamentária e Financeira – Finalístico

Identificação do Programa Interno		
Denominação: Promoção das Exportações e Investimentos		
Tipo do Programa: Finalístico		
Objetivo Geral: Promover as exportações de produtos e serviços brasileiros no exterior e promover oportunidades de investimentos externos no Brasil.		
Diretora: André Favero		
Informações orçamentárias e financeiras do Programa		Em R\$ 1,00
RELIZADO 2015	ORÇAMENTO 2016	REALIZADO 2016
381.714.429,42	435.570.579,75	434.587.508,95

Fonte: Coordenação de Planejamento e Orçamento

O programa de Promoção das Exportações e Investimentos apresentou em 2016 um percentual de execução de 99,78% ante o seu teto orçamentário previsto para o ano. Do seu valor total, 84,6%, ou R\$ 367,7 milhões, representaram despesas vinculadas diretamente à execução do plano de ação e projetos que visam o alcance dos objetivos finalísticos da agência. As demais despesas estão associadas ao custeio de pessoal no Brasil e Exterior alocados à execução destes projetos.

Comparado com 2015, a execução foi 13,85% superior, com destaque para o aumento de R\$ 16,1 milhões na realização dos projetos em parceria, executados em conjunto com as entidades setoriais, bem como R\$ 36,4 milhões adicionais desembolsados com projetos de Patrocínio, alinhada à estratégia de posicionamento da imagem da Agência, estabelecida no início de 2016.

O Programa de Gestão e Manutenção da Apex-Brasil não possui resultados finalísticos, mas sim de apoio administrativo. Logo, as mensurações de seus resultados consubstanciam-se no atendimento das demandas de rotinas administrativas e organizacionais da Apex-Brasil. Por essa razão, tal programa não apresenta metas próprias, mas toma emprestados os mesmos indicadores institucionais fixados para a Apex-Brasil.

Quadro 7 – Demonstrativo da Execução Orçamentária e Financeira – Gestão e Manutenção da Apex-Brasil

Identificação do Programa Interno		
Denominação: Coordenação e Manutenção das Atividades Administrativas da Apex-Brasil		
Tipo do Programa: Gestão e Manutenção da Apex-Brasil		
Objetivo Geral: Proporcionar os recursos necessários à gestão e à manutenção da atuação da Apex-Brasil		
Diretor: Francisco Franco		
Informações orçamentárias e financeiras do Programa		Em R\$ 1,00
RELIZADO 2015	ORÇAMENTO 2016	REALIZADO 2016
74.394.847,51	81.634.902,69	71.259.505,25

Fonte: Coordenação de Planejamento e Orçamento

Nesse programa, o ano de 2016 apresentou uma redução de 12,7%, ou R\$ 10,4 milhões, ante o teto orçamentário aprovado. Destacam-se as reduções obtidas com as despesas de infraestrutura no Brasil como aluguel, condomínio, serviços de telecomunicações, locação de veículos, dentre outros, que totalizaram R\$ 4,4 milhões. Outrossim, o gasto com serviços de mão de obra apresentou redução de R\$ 2,6 milhões, enquanto que gastos com serviços jurídicos foram reduzidos em R\$ 1,2 milhões. No exterior, as despesas de manutenção dos escritórios alcançaram uma redução de R\$ 4 milhões. Esses resultados foram obtidos por meio da revisão e estrito controle de contratos de custeio no Brasil e no exterior. Além disso, foi implantado no ano de 2016 o monitoramento mensal do orçamento de custeio da Agência, com avaliação dos desvios identificados, passando a ser tratados com Planos de Ação específicos e sob a responsabilidade de cada gestor.

Considerando-se os processos de contratação realizados em 2016, verifica-se que cerca de 23% das contratações se deram via processo licitatório, 54% por meio de dispensa de licitação e 23% via inexigibilidade de licitação.

Quadro 8 – Despesas por modalidade de contratação

Modalidade de Contratação	Despesa Executada	
	2016 (R\$)	2015 (R\$)
1.Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	21.000.817,93	13.594.943,66
a) Convite	225.000,00	894.843,50
b) Tomada de Preços	-	-
c) Concorrência	3.647.302,00	1.498.329,00
d) Pregão	17.128.515,93	11.201.771,16
e) Concurso	-	-
f) Consulta	-	-
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas	-	-
2. Contratações Diretas (h+i)	70.129.771,69	55.255.119,83
h) Dispensa	49.505.462,94	29.499.843,50
i) Inexigibilidade	20.624.308,75	25.755.276,33
6. Total (1+2)	91.130.589,62	68.850.063,49

Fonte: Gerência de Aquisições e Contratos

Verifica-se ainda que no ano de 2016 houve um aumento de pouco mais de 32% no volume total de contratações em relação ao exercício de 2015. Tal incremento, em grande parte, teve sua razão no aumento do volume contratado via processo licitatório e dispensa de licitação (cerca de 54,5% e 27% a mais, respectivamente, que no ano anterior), considerando que em 2016 foram contratados serviços vultuosos como “Organização de Eventos para execução da montagem e desmontagem da Casa Brasil durante os Jogos Olímpicos 2016”, bem como “Serviços de gerenciamento, implementação e administração de auxílios refeição e alimentação aos colaboradores da Apex-Brasil”, licitações essas não ocorridas em 2015.

Ademais, cumpre ressaltar que o volume de contratações via dispensa e inexigibilidade de licitação no âmbito da Apex-Brasil é significativo, justamente em razão da atividade-fim da Agência, que tem na contratação de serviços no exterior (dispensa) e na aquisição de espaços, via de regra por meio de inexigibilidade, a concretização de grande parte da sua missão.

4.3 Desempenho operacional

O desempenho operacional da Apex-Brasil está diretamente ligado à execução dos objetivos estratégicos que norteiam os programas e as ações da Agência. Esses programas foram estruturados de forma a refletir os objetivos e a proporcionar o atingimento dos resultados e metas propostas para o exercício de 2016. Abaixo, discorre-se, resumidamente, sobre as ações realizadas nos contextos de cada programa da Formulação Estratégica da Agência.

PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS À PROMOÇÃO DA IMAGEM

- (i) *Be Brasil* - Campanha promocional lançada durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, com o objetivo de criar uma narrativa integrada e contínua para promover o Brasil como parceiro de negócios, a partir de informações sobre os atributos dos produtos e serviços brasileiros, *cases* de sucesso, e dados de Inteligência. Segue norteando a estratégia de comunicação da Agência.
- (ii) Organização de eventos de relacionamento com a imprensa, com a participação de 35 jornalistas de veículos nacionais e internacionais, que geraram mais de 50 matérias.
- (iii) Campanhas de marketing com mídia aeroportuária e rádios, com o objetivo de divulgar a Apex-Brasil junto aos empresários brasileiros.
- (iv) Contratação de empresas de Relações Públicas voltadas à mídia internacional, para a promoção da imagem das empresas brasileiras que participaram de eventos promovidos pela Apex-Brasil no exterior.

O detalhamento de todas as ações relacionadas à promoção da imagem está disposto no Anexo II – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados à Promoção da Imagem

PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS AOS RESULTADOS

- (i) Programa de Promoção Comercial, composto por ações realizadas diretamente pela Agência ou em parceria com mais de 60 entidades setoriais, quais sejam: (i.a) projetos executados pela Apex-Brasil: 7 (sete) missões empresariais, 4 (quatro) ações de Projeto Comprador, além da promoção da participação de 769 empresas brasileiras em 10 (dez) grandes feiras internacionais; (i.b) com relação às ações em parceria com as entidades setoriais: foram apoiadas mais de 4.000 empresas exportadoras, que totalizaram US\$ 30,1 bilhões em exportação de bens; (i.c) Destacam-se ainda as ações de promoção comercial executadas no Espaço de Promoção do Brasil nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, organizado pelo Governo Federal, em que mais de 500.000 visitantes puderam participar de 138 eventos e 17 exposições permanentes.
- (ii) Programa de Inteligência Comercial e Facilitação de Negócios, que apoia a diversificação de oferta e dos mercados prioritários nas exportações brasileiras. Destaca-se a elaboração de 154 estudos sobre temas diversos, tais como: proposta de valor para atração de IED, estudos temáticos customizados; estudo de identificação de mercados prioritários para setores específicos, etc.
- (iii) Facilitação de Negócios: a Apex-Brasil atuou, em parceria com o MRE e outros interlocutores governamentais, no atendimento a 27 empresas e entidades parceiras sobre questões relacionadas a barreiras ao comércio, regulamentação e certificação, e acordos comerciais.
- (iv) Programa de Atração de Investimentos: (iv.a) facilitação de 17 projetos de investimentos anunciados para o Brasil; (iv.b) suporte a 220 startups e empresas inovadoras; e (iv.c) apoio à atração de US\$ 180 milhões em recursos financeiros de investidores institucionais estrangeiros para alocação em fundos gestores nacionais.
- (v) Qualificação Empresarial, com destaque para: (v.a) o atendimento a mais de 2.000 empresas no âmbito do PEIEX, por meio de 29 núcleos; (v.b) 192 adesões ao Programa Design Export; (v.c) o atendimento a 30 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto da inovação e

sustentabilidade; e (v.d) o atendimento a 1.360 empresárias na sensibilização do Programa Mulheres na Exportação.

(vi) Programa de Internacionalização de Empresas, em que ressalta-se: (vi.a) a realização de atendimento customizado a 135 empresas, orientando-as sobre estratégia, mercados e operações no exterior; (vi.b) a capacitação de 326 empresas em temas de internacionalização; (vi.c) o atendimento a 3.526 usuários de 1.928 empresas na plataforma online Passaporte para o Mundo; e (vi.d) o atendimento, nos Escritórios da Apex-Brasil no Exterior, a 89 empresas interessadas em se instalar fora do Brasil, das quais 70 viabilizaram a iniciativa. Dentre as 70 empresas estabelecidas no exterior, 63 se utilizaram das incubadoras dos Escritórios, e as outras sete foram assessoradas a se instalar em ambientes externos aos Escritórios da Agência.

O detalhamento de todas as ações relacionadas aos resultados finalísticos da Agência está disposto no Anexo III – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados aos Resultados.

PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS A GOVERNANÇA E PROCESSOS

(i) Otimização do portfólio de produtos/serviços – realização de diagnóstico e proposição de melhorias aos produtos e serviços ofertados pela Agência.

(ii) Aperfeiçoamento da governança e da produtividade dos processos de negócios e corporativos – realização do Programa de Gestão de Resultados, com a definição do modelo de metas e resultados para toda a Agência. Para incrementar os mecanismos de transparência e conformidade legal, foi criada a Gerência de Ouvidoria.

PROGRAMAS E AÇÕES RELACIONADOS A RECURSOS

(i) Desenvolvimento da cultura de gestão de resultados. Além do Programa de Gestão de Resultados já citado na temática de Governança e Processos, que envolveu uma frente de Recursos Humanos, foi conduzida a elaboração do novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários, o qual estabelece diretrizes e procedimentos para a ingresso e gestão de carreira dos empregados da Apex-Brasil.

(ii) Aumento da disponibilidade financeira para consecução da missão finalística da Agência, no qual foram realizadas diversas ações que promoveram a otimização das receitas, a eficiência financeira e a redução de custos, que resultaram em excelente resultado financeiro no período.

O detalhamento de todas as ações relacionadas a Governança, Processos e Recursos da Agência está disposto no Anexo IV – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados a Governança, Processos e Recursos.

4.4 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Os resultados da Apex-Brasil em 2016 foram fundamentados nos 11 indicadores definidos como metas globais da Agência, indicados abaixo:

1. IAE - Índice de Aceleração das Exportações
2. NEA - Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil
3. PNEE - Participação no Número de Empresas Exportadoras Brasileiras
4. NEQ - Número de Empresas Qualificadas

5. NES - Número de Empresas Apoiadas - Serviços
6. NPIF - Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil
7. NAIQ - Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados
8. ISC - Índice de Satisfação de Clientes
9. TIPF - Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (Limite Mínimo)
10. TCA - Taxa de Custeio Administrativo (Limite Máximo)
11. TCP - Taxa de Custeio de Pessoal (Limite Máximo)

A seguir, serão apresentados, resumidamente, o conceito do indicador, a meta e o resultado alcançado e uma breve avaliação do resultado. Os dados de cada indicador, em seu detalhe, estão dispostos nos anexos: Anexo III – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados aos Resultados (indicadores 1 a 8); Anexo IV – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados a Governança, Processos e Recursos (indicadores 9 a 11).

Indicador 1 – Índice de Aceleração das Exportações (IAE)

O indicador propõe-se a medir a aceleração do crescimento das exportações das empresas apoiadas por ações de promoção comercial da Apex-Brasil, em comparação ao desempenho das demais empresas brasileiras que não tiveram apoio da Apex-Brasil. O objetivo do indicador é sinalizar o resultado finalístico da Agência na promoção de exportações de suas empresas apoiadas para os mercados prioritários.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
1	IAE - Índice de Aceleração das Exportações	20,0%	N.D	-

- **Avaliação:**

A metodologia elaborada para o Índice de Aceleração das Exportações – IAE, apresentada e aprovada na última versão do contrato de gestão Apex-MDIC, foi uma tentativa de desenvolver um indicador único que medisse os resultados de todos os projetos desenvolvidos pela Agência.

O objetivo do IAE deveria ser comparar o crescimento médio das exportações das empresas apoiadas pela Apex-Brasil com o crescimento médio das exportações das empresas não apoiadas pela Agência, em determinado ano ou período, para 37 mercados. A comparação deveria ser calculada pela divisão das duas taxas (apoiadas/não apoiadas), e deveria dizer em que proporção o crescimento de empresas apoiadas é maior ou menor que o das empresas não apoiadas.

Contudo, foram identificadas fragilidades insuperáveis na medição do índice, especialmente nas premissas consideradas para elaboração das suas metas, o que inviabilizou a utilização desse indicador no monitoramento dos resultados dos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil. O detalhamento de tais fragilidades pode ser observado no Anexo III – Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados aos Resultados.

Indicador 2 – Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil (NEA)

O indicador refere-se à quantidade de empresas brasileiras que participam das ações de promoção de exportações, de acesso a mercados, de atração de investimentos estrangeiros diretos, de qualificação e de sensibilização promovidas pela Agência.

Para efeitos da apuração do resultado deste indicador, somente são contabilizadas as exportadoras identificadas pela raiz do CNPJ (8 primeiros dígitos) ou CPF únicos, ou seja, mesmo que consumam mais de um produto ou serviço da Agência, somente são contadas uma única vez por indicador.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
2	NEA - Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil	13.051	12.971	99,4%

- **Avaliação:**

A meta de 2016 foi construída com a premissa de que o quantitativo de empresas atendido pela Agência deveria aumentar de forma significativa, e, por essa razão, foram previstas várias ações de sensibilização, que ao longo do ano deveriam conduzir para o atendimento de mais de 4 mil empresas (31% do total da meta).

A partir do direcionamento dado pelo Decreto nº 8.788, assim como o entendimento das novas atribuições da Agência, entendeu-se que esse esforço de pré-qualificação deveria ser feito por parceiros da Agência. O resultado foi muito bom e resultou no alcance de 99,4%, número que se aproxima muito da meta (diferença a menor de 80 empresas).

Indicador 3 – Participação no número de empresas exportadoras brasileiras (PNEE)

Esse indicador refere-se à participação das empresas exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil em relação ao número total de empresas exportadoras brasileiras.

O objetivo do indicador é auxiliar na formulação de estratégias que aumentem cada vez mais a base de empresas exportadoras no país, servindo como indicativo de alto desempenho e competitividade nos mercados mundiais.

Tanto o número de empresas exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil quanto o número total das empresas exportadoras brasileiras são apurados com base nos dados oficiais encaminhados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e pela Secretaria de Comércio e Serviços – SCS, do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
3	<i>PNEE - Participação no Número de Empresas Exportadoras Brasileiras</i>	17,6%	17,2%	97,7%

- **Detalhamento do Resultado Apurado:**

Ano	2015	2016	Tx. Cresc. 2015/2016
Nº Total de Empresas Exportadoras Brasileiras	20.322	22.204	9,3%
Nº Total de Exportadoras Apoiadas pela Apex-Brasil	3.499	3.819	9,1%
% participação no total de exportadoras brasileiras	17,2%	17,2%	

- **Avaliação:**

Apesar de a ampliação do número das exportadoras apoiadas ter sido bastante diferente da base histórica – e superior ao que foi previsto (9,1%) –, o aumento da base brasileira foi muito acima do esperado (9,3%), o que resultou num resultado muito bom e pouco inferior à meta, mantendo o mesmo nível de participação no número de empresas exportadoras brasileiras que no ano de 2015.

Indicador 4 – Número de Empresas Qualificadas (NEQ)

O indicador refere-se à quantidade de empresas qualificadas pela Apex-Brasil nas diversas soluções de qualificação da Agência (capacitações, consultorias e assessorias nas modalidades presencial e à distância), com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, preparando-as para os desafios do mercado internacional nas linhas de negócio de promoção de exportações, acesso a mercados, e atração de investimentos estrangeiros diretos.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
4	<i>NEQ - Número de Empresas Qualificadas</i>	6.183	5.874	95%

- **Avaliação:**

A meta de qualificação para 2016 tinha como premissa o atendimento a um grande número de empresas em ações de sensibilização. Do total da meta (6.183), mais da metade (65,5%) seriam empresas atendidas em atividades dessa natureza.

Como mencionado anteriormente, a partir das novas atribuições da Agência (Decreto 8.188/2016), a diretriz passou a ser a intensificação de parcerias com outras organizações que já desenvolvem um trabalho de pré-qualificação das empresas que desejam atuar no comércio internacional. O reflexo disso foi uma redução no número de ações de sensibilização, o que não obistou, por outro lado, que fosse alcançado o percentual de 95% da meta estabelecida para o ano.

Ademais, primou-se pela melhoria dos convênios e da metodologia do PEIEX, o que demandou mais tempo para a implementação de novos núcleos e postergação do início dos atendimentos de algumas empresas. Ainda assim, foi possível fechar o ano de 2016 com todos os núcleos planejados.

Indicador 5 – Número de Empresas do Setor de Serviços Apoiadas pela Apex-Brasil (NES)

O indicador refere-se ao número de empresas brasileiras do setor de serviços apoiadas pela Apex-Brasil, e visa acompanhar o aumento do atendimento das empresas apoiadas em projetos setoriais de serviços.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
5	NES - Número de Empresas Apoiadas - Serviços	1.168	1.258	107,7%

- **Avaliação:**

A execução dos projetos envolvendo empresas de serviços teve excelente performance e superou a meta em 7,7%.

Indicador 6 – Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil (NPIF)

O indicador refere-se ao número de projetos de investimentos anunciados que utilizaram os serviços de facilitação da Apex-Brasil, e/ou de seus parceiros de promoção, no processo de decisão do investimento.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
6	NPIF - Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil	20	17	85,0%

- **Avaliação:**

Referente ao ano de 2016, não há dados oficiais sobre o fluxo mundial de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED), mas segundo relatório lançado no 1º semestre de 2016 pela UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), estimou-se que nesse ano o volume seria algo entre US\$ 140 bilhões e US\$ 160 bilhões (recoo entre 10% e 15% em relação a 2015). Ainda de acordo com esse relatório, a América Latina seguiu a mesma tendência mundial no ano de 2016 e, especificamente sobre o Brasil, estimou-se uma queda de 12% no IED.

Foram realizadas cerca de 38 ações de promoção de investimentos, entre elas missões, visitas técnicas, rodadas de investimentos e seminários, que resultaram nos 17 projetos de investimentos facilitados (meta NPIF), e totalizaram US\$ 1,4 bilhão com uma perspectiva de geração de empregos da ordem de 2.200, somando diretos e indiretos. Nesse sentido, atingiu-se 85% da meta prevista.

Avaliou-se que as mudanças institucionais e o cenário econômico e fiscal de 2016 impactaram a decisão final de investimentos de muitas empresas estrangeiras, incluindo as atendidas pela Apex-Brasil. A partir desse contexto, o alcance da meta foi um bom resultado diante o cenário econômico do período.

Indicador 7 – Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados (NAIQ)

O indicador refere-se à quantidade de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados (empresas e investidores em participação) gerados anualmente.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
7	NAIQ - Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados	100	128	128,0%

- **Avaliação:**

Diante do cenário citado no indicador NPIF, no decorrer de 2016, a Agência alocou os esforços em ampliar as atividades de ativação e prospecção de novos investimentos para o país, comprovado pela ampliação do número de atendimentos qualificados (NAIQ), que foi 28% superior à meta prevista.

Indicador 8 – Índice de Satisfação de Clientes (ISC)

O índice de satisfação das empresas atendidas identifica o grau de satisfação das empresas na utilização dos produtos e serviços ofertados pela Apex-Brasil no período de análise. O objetivo desse indicador é permitir o constante refinamento da estratégia da Agência para se adequar e superar as expectativas de seus principais clientes, nos setores público e privado.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
8	ISC - Índice Satisfação de Clientes	90,0%	94,6%	105,1%

- **Avaliação:**

A pesquisa de indicação do grau de satisfação foi realizada com 1.344 empresas participantes de 48 eventos promovidos pela Apex-Brasil, e indicaram que a meta foi superada em 5,1%.

Indicador 9 – Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (TIPF)

Refere-se à relação entre as despesas efetuadas com as atividades fins (Projetos Finalísticos) e a disponibilidade financeira da Agência para o período. As informações complementares sobre o método de cálculo e outras premissas relevantes estão disponíveis no Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
9	TIPF - Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (Limite Mínimo)	51,1%	56,3%	110,2%

- **Avaliação:**

O valor investido em projetos finalísticos da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 foi de R\$ 360,1 milhões, sendo que o valor total da disponibilidade financeira líquida no mesmo período foi de R\$ 640,1 milhões.

Os investimentos em projetos finalísticos representaram 56,3% das disponibilidades do período, superando a meta de 51,1% acordada para todo o ano de 2016.

Considerando a meta estabelecida de 51,1%, assim como o total das disponibilidades financeiras do período equivalente a R\$ 640,1 milhões, verifica-se que o investimento mínimo em projetos finalísticos para o atendimento da meta era de R\$ 327,1 milhões, ante um realizado de R\$ 360,1 milhões. Os valores apurados acima do previsto foram alcançados pela realização superior ao inicialmente planejado em Projetos Setoriais, ações de patrocínio, e Marketing e Comunicação.

Considerando os demais desembolsos da agência com Custeio Administrativo e Projetos de Apoio à Gestão, os Projetos Finalísticos representam uma participação de 71,2%, enquanto o Custeio equivaliu a 27,3% dos desembolsos e os demais projetos a 1,5%.

Indicador 10 – Taxa de custeio administrativo (TCA)

Esse indicador refere-se à relação entre as despesas efetuadas com custeio administrativo e o total da Receita de Repasse Líquida apurada¹ pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB). As informações complementares sobre o método de cálculo e outras premissas relevantes estão disponíveis no Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
10	TCA – Taxa de Custeio Administrativo (Limite Máximo)	34%	27,8%	81,8%

- **Avaliação:**

Ao contrário das metas anteriores, a presente taxa refere-se a teto de gastos administrativos; assim, quanto menor o resultado, melhor a performance.

O valor da despesa realizada com custeio administrativo da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 equivale a R\$ 127,5 milhões, enquanto o valor total da receita de repasse líquida no mesmo período foi de R\$ 458,4 milhões.

As despesas com custeio administrativo representaram 27,8% da receita de repasse líquida recebida no período. Abaixo, portanto, do teto de 34% estipulado para o ano de 2016.

O excelente resultado foi obtido por meio da revisão e estrito controle de contratos de custeio no Brasil e no exterior. Além disso, foi implantado no ano de 2016 o monitoramento mensal do orçamento de custeio da Agência, com avaliação tanto dos desvios identificados, passando a ser tratados com Planos de Ação específicos e sob a responsabilidade de cada gestor, quanto do *forecast*² orçamentário para cada tipo de despesa.

Indicador 11 – Taxa de Custeio de Pessoal (TCP)

Esse indicador refere-se à relação entre as despesas efetuadas com pessoal da Apex-Brasil no Brasil e Exterior e a Receita de Repasse Líquida apurada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB. As informações complementares sobre o método de cálculo e outras premissas relevantes estão disponíveis no Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019.

¹ Contribuição destinada a atender à execução da política de promoção de exportações do Brasil e de apoio às micro e pequenas empresas, instituída pela Lei n° 8.029/90, na redação dada pelas Leis n° 8.154/90, n° 10.668/03 e n° 11.080/04.

² Revisão mensal do orçamento aprovado para os meses subsequentes à revisão, que deve ter como base os fatores exógenos que promovem a necessidade de alteração do orçamento inicial e a análise do previsto x realizado dos meses anteriores.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
11	TCP - Taxa de Custeio de Pessoal (Limite Máximo)	23,0%	21,3%	92,6%

- **Avaliação:**

Igualmente ao índice anterior, esta meta também se relaciona a teto de gasto com pessoal; por isso quanto menor o resultado, melhor a performance.

O valor da despesa realizada com pessoal da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 foi de R\$ 97,8 milhões, e o valor total da receita de repasse líquida SRFB no mesmo período foi de R\$ 458,4 milhões.

As despesas com Pessoal representaram 21,3% da receita de repasse líquida recebida no período. Abaixo, portanto, do limite máximo estabelecido de 23% acordado para o ano de 2016.

Os valores realizados abaixo do previsto foram alcançados por meio da realização de adequações na estrutura organizacional da Agência para o período, no Brasil e no exterior, bem como pela implantação do processo de monitoramento mensal dos gastos com pessoal.

GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

5 GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

5.1 Descrição das estruturas de governança

Com a edição do Decreto nº 8.788, de 21 de junho de 2016, a vinculação da Apex-Brasil foi alterada do (então) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para o Ministério das Relações Exteriores (MRE), que supervisiona suas atividades por meio de um Contrato de Gestão.

A Agência conta com a seguinte estrutura de governança:

I - Conselho Deliberativo, integrado por 9 (nove) conselheiros com mandato de dois anos, permitida uma recondução;

II – Conselho Fiscal, integrado por 3 (três) conselheiros com mandato de dois anos, permitida uma recondução; e

III - Diretoria Executiva, integrada por 3 (três) membros, sendo um Presidente e dois Diretores, com mandato de quatro anos, permitida a recondução por um único período.

Dentre as ações de reforço das estruturas de governança da Agência, destacamos a aprovação em 29 de julho de 2016, do Programa de Transparência e Integridade da Apex-Brasil, que tem por objetivos:

- a. Estimular um ambiente de comportamento ético, de envolvimento responsável e de práticas leais nas relações entre os Colaboradores, Fornecedores, Clientes, Entidades Parceiras e Pessoas Relacionadas;
- b. Reforçar o compromisso da Apex-Brasil de cooperar proativamente com iniciativas nacionais e internacionais de prevenção e combate à corrupção, em todas as suas formas;
- c. Prevenir, detectar e punir desvios de conduta e práticas ilícitas cometidos por Colaboradores, Fornecedores, Clientes, Entidades Parceiras e Pessoas Relacionadas que afetem de qualquer modo as atividades da Apex-Brasil; e,
- d. Orientar quanto à identificação de condutas e situações aplicáveis à Apex-Brasil que possam configurar atos de malversação do dinheiro público e outros ilícitos assemelhados.

No contexto do Programa de Transparência e Integridade, foram implantadas novas instâncias internas de apoio à governança, constituídas pela Gerência de Ouvidoria e Comissão Corregedora. Por outro lado, foi readequada a atuação da Comissão de Ética da Apex-Brasil, criada em 2014. Dessa maneira, as três estruturas passaram a atuar de maneira coordenada e sinérgica para consecução dos objetivos do Programa de Transparência e Integridade da Apex-Brasil.

5.2 Informações sobre os dirigentes e colegiados

Conselho Deliberativo

O Conselho Deliberativo é a maior instância de decisões na Apex-Brasil. É formado atualmente por nove conselheiros titulares e respectivos suplentes. Em razão do advento do Decreto 8.788/2016, sua composição foi alterada. A composição atual é a seguinte: Ministério das Relações Exteriores (MRE); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC); Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias e Investimentos (PPI); Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Confederação Nacional da Indústria (CNI); Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); e Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB). A PPI substituiu a Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE) a partir de 21 de junho de 2016.

O Conselho Deliberativo é ainda responsável por aprovar a política de atuação institucional da Apex-Brasil, em consonância com o Contrato de Gestão celebrado entre a Agência e o Poder Executivo. Igualmente, o referido órgão delibera sobre o planejamento estratégico, o orçamento-programa anual e o plano de trabalho anual, além do balanço anual e da prestação de contas, e dos Regulamentos de Licitação e Contratos, de Patrocínios e de Convênios, entre outras atribuições.

A Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) é convidada permanente para todas as reuniões do Conselho, podendo se manifestar, sem direito a voto.

Quadro 9 – Membros do Conselho Deliberativo

Nome	Entidade	Natureza de Responsabilidade	Período do Mandato
Armando de Queiroz Monteiro Neto	MDIC	Titular	Fev./15 a Mai./16
Ivan João Guimarães Ramalho	MDIC	Titular	Fev./15 a Mai./16
Marcos Pereira	MDIC	Titular	Nov./16 a Nov./18
Fernando de Magalhães Furlan	MDIC	Suplente	Fev./16 a Jun./16
Marcos Jorge de Lima	MDIC	Suplente	Nov./16 a Nov./18
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho	SEBRAE	Titular	Nov./14 a Nov./16
Guilherme Afif Domingos	SEBRAE	Titular	Nov./16 a Nov./18
Heloisa Guimarães de Menezes	SEBRAE	Suplente	Jun./15 a Jun./17
Fernanda Maciel	SEBRAE	Suplente	Nov./16 a Nov./16*
Carlos Frederico Braz de Souza	BNDES	Titular	Nov./14 a Nov./16
Maria Silvia Bastos Marques	BNDES	Titular	Nov./16 a Nov./18

Nome	Entidade	Natureza de Responsabilidade	Período do Mandato
Henrique de Azevedo Ávila	BNDES	Suplente	Abr./16 a Nov./18
Leonardo Pereira	BNDES	Suplente	Nov./16 a Nov./16*
Carlos Henrique Moscardo de Souza	SMPE	Titular	Set./15 a Jun./16
Fernando Almeida	SMPE	Titular	Nov./15 a Jun./16
Fernando Almeida	SMPE	Titular	Set./15 a Jun./16
Rodrigo Azeredo	MRE	Titular	Fev./16 a Jun./16
Glauco José Nogueira Veloso	MRE	Suplente	Abr./16 a Jun./16
José Serra	MRE	Titular	Jun./16 a Fev./17
José Augusto de Castro	AEB	Titular	Fev./15 a Mai./17
Mauro Oiticica Laviola	AEB	Suplente	Fev./15 a Mai./17
João Martins da Silva Junior	CNA	Titular	Nov./15 a Nov./17
Carlos Rivaci Sperotto	CNA	Suplente	Fev./16 a Fev./18
Roberto Brant	CNA	Suplente	Nov./16 a Nov./16*
Kátia Abreu	MAPA	Titular	Jun./15 a Mai./16
Tatiana Lipovetskaia Palermo	MAPA	Suplente	Jun./15 a Mai./16
Blairo Maggi	MAPA	Titular	Nov./16 a Nov./18
Eumar Novacki	MAPA	Suplente	Nov./16 a Nov./18
Francisco de Assis Silva Lopes	MAPA	Suplente	Nov./16 a Nov./16*
Robson Braga	CNI	Titular	Nov./16 a Nov./18
Carlos Eduardo Abijaodi	CNI	Suplente	Fev./16 a Fev./18
Moreira Franco	PPI	Titular	Nov./16 a Nov./18
Jean Marcel	PPI	Suplente	Nov./16 a Nov./18

* indicado(a) para participação, com direito a voto, na 2ª Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo, realizada em 17/11/2016.

Legenda:

- AEB** – Associação de Comércio Exterior do Brasil
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CAMEX** – Câmara de Comércio Exterior
- CNA** – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- CNI** – Confederação Nacional da Indústria
- MAPA** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MDIC** – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

- MRE** – Ministério das Relações Exteriores
- SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SMPE** – Secretaria da Micro e Pequena Empresa
- PPI** – Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias e Investimentos

Conselho Fiscal

Com o advento do Decreto 8.788/2016, o Conselho Fiscal também sofreu alteração em sua composição, contando com os representantes das seguintes instituições: Ministério das Relações Exteriores (MRE), Ministérios integrantes da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A inovação normativa, portanto, passou a prever o MRE como membro do Conselho e alterou a CAMEX por um representante dos Ministérios integrantes da Câmara.

O órgão é responsável pela fiscalização da Apex-Brasil e assessoramento do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

Quadro 10 – Membros do Conselho Fiscal

Nome	Entidade	Natureza de Responsabilidade	Período do Mandato
Cláudio Azevedo Costa	MDIC	Titular	Ago./15 a Jun./16
Manoel Augusto Cardoso Fonseca	MDIC	Suplente	Ago./15 a Jun./16
José Cláudio dos Santos	SEBRAE	Titular	Ago./13 – Ago./17
Ronaldo Donizetti Pozza	SEBRAE	Suplente	Ago./15 – Ago./17
Silmar Pereira Rodrigues	SEBRAE	Suplente	Dez./16 a Dez./19
Marcela Santos de Carvalho	CAMEX	Titular	Ago./13 – Mar./16
André Luís Ribeiro Barbosa	CAMEX	Titular	Ago./13 – Mar./16
Márcio Luiz de Freitas Naves de Lima	CAMEX	Titular	Mai./16 – Mai./18
Luis Felipe Caixeta	CAMEX	Suplente	Mar./16 – Mar./18
Silvia Maria Stemler	MRE	Titular	Jan./17 a Nov./19*
Geovanny Leite Cavalcante	MRE	Suplente	Jan./17 a Nov./19*

*O MRE passou a fazer parte do Conselho Fiscal em substituição ao MDIC, mas apenas indicou seus membros em janeiro/2017.

Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva, composta por um presidente e dois diretores, é o órgão responsável pela gestão da Agência, seguindo a política e as estratégias estabelecidas pelo Conselho Deliberativo. O presidente da Apex-Brasil é indicado pelo Presidente da República e nomeado pelo Conselho Deliberativo, e os dois diretores são indicados pelo Conselho Deliberativo e

nomeados pelo presidente da Agência. Os três integrantes são empossados para um mandato de quatro anos, podendo ser reconduzidos uma vez.

Quadro 11 – Membros da Diretoria Executiva

Cargo	Nome	Período do Mandato
Roberto Jaguaribe Gomes de Mattos	Presidente	Jun./16 a Jun./20
David Barioni Neto	Presidente	Fev./15 a Jun./16
André Marcos Favero	Diretor de Negócios	Abr./15 a Fev./17
Antonio Carlos Villalba Codorniz	Diretor de Gestão Corporativa	Set./14 a Jun./16
Francisco de Assis Leme Franco	Diretor de Gestão Corporativa	Jun./16 a Jun./20

5.3 Atuação da unidade de auditoria interna

A Gerência de Auditoria da Apex-Brasil, criada em 2008, está vinculada à presidência da Agência e tem como missão assistir a alta administração no alcance de seus objetivos institucionais com estrito cumprimento à legislação, normas e regulamentos vigentes, zelando pelo Sistema de Controle Interno da Organização, e fomentando o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de riscos adequada às suas atividades.

Sua atuação é norteada pelas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna.

É formada por um núcleo de Auditoria Interna, composto por um gerente e três auditores, e por uma área de Controle Interno, composto por uma supervisora e dois analistas de controle interno.

5.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

O processo disciplinar na Apex-Brasil é estabelecido pela Instrução Normativa 016-00. A Comissão de Ética da Agência, criada em 2014, tem a função de orientar e aconselhar sobre questões éticas relacionadas às pessoas, ao patrimônio e à imagem da Apex-Brasil. É responsável por zelar a observância do Código de Ética e dos princípios que regem a atuação da Agência.

Com a aprovação do Programa de Transparência e Integridade da Apex-Brasil em julho de 2016, foram introduzidas duas novas instâncias internas de apoio à governança: a Ouvidoria e a Comissão Corregedora.

A Ouvidoria tem os seguintes objetivos:

- Dar o devido tratamento às reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços prestados sob qualquer forma ou regime pela Apex-Brasil, que forem dirigidos à Gerência de Ouvidoria pelos públicos interno e externo à Agência;

- Acompanhar as providências adotadas pelos setores competentes, mantendo o responsável pela manifestação informado a respeito;
- Organizar o fluxo das demandas e estruturar o relacionamento entre os diversos setores internos e externos, visando ao atendimento satisfatório do responsável pela manifestação;
- Processar informações obtidas por meio das manifestações recebidas, com a finalidade de subsidiar a avaliação dos serviços prestados pela Apex-Brasil;

A Comissão Corregedora tem os seguintes objetivos:

- Efetuar Apuração Preliminar de Denúncias encaminhadas por intermédio da Ouvidoria, a fim de decidir sobre a instauração de Sindicâncias que tratem de infrações de natureza disciplinar relativas aos empregados e colaboradores da Apex-Brasil, ou aquelas apurações determinadas pela Diretoria Executiva;
- Realizar o processo de apuração, propondo ao final a pena aplicável à espécie ou sugerindo o seu arquivamento, na forma prevista na Instrução Normativa 016-00 – Processo Disciplinar e suas alterações;
- Convocar empregados e outras pessoas para prestação de informações;
- Requisitar informações e documentos necessários à instrução dos processos, assim como realizar diligências, consultas e solicitar pareceres de especialistas;
- Remeter à autoridade solicitante, dando ciência à Ouvidoria, os relatórios conclusivos, quando findos os processos de apuração;
- Propor medidas que visem a inibir, reprimir e diminuir a prática de faltas administrativo-disciplinares cometidas por empregados e colaboradores da Apex-Brasil.

A Ouvidoria, a Comissão de Ética e a Comissão Corregedora trabalham em sinergia, e sistemicamente vinculadas.

5.5 Gestão de riscos e controles internos

Em 2016, a Supervisão de Controle Interno desenvolveu modelo metodológico para gestão de riscos corporativos da Agência.

O modelo elaborado tem por objetivo identificar, avaliar e propor respostas aos riscos estratégicos e táticos da Apex-Brasil. Sua elaboração baseou-se na inteligência das melhores práticas disponíveis (COSO ERM e ISO 31000:2009), e levou em consideração as características da Agência, de forma que seus resultados sejam efetivamente úteis e integrados aos diversos processos da Apex-Brasil.

Dessa forma, foi finalizada e submetida à Diretoria Executiva uma Política de Gestão de Riscos, que foi aprovada em 24/2/2017, o que, inclusive dá cumprimento à recomendação contida no Acórdão TCU nº 2010/2016, exarado pela Segunda Câmara daquela egrégia Corte de Contas.

Em 2017 está sendo conduzido o primeiro ciclo de avaliação baseado na Política aprovada, gerando ainda no primeiro semestre o primeiro relatório de reporte à Diretoria Executiva.

5.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

O exercício da função de Conselheiro (Deliberativo ou Fiscal) não é remunerado, conforme disposição estatutária (Art. 8º, § 4º e Art. 12º § 1º do Estatuto da Apex-Brasil).

Conforme disposto no Estatuto Social da Apex-Brasil, a remuneração da Diretoria Executiva da Agência é definida pelo Conselho Deliberativo e não possui parcelas variáveis.

Quadro 12 – Síntese da Remuneração dos Administradores

Identificação do Órgão		
Órgão: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil		
Remuneração dos Membros	EXERCÍCIO (Valores em R\$ 1,00)	
	2016	2015
Número de membros:	3 (três)	3 (três)
I – Remuneração Fixa (a+b+c+d)		
a) salário ou pró-labore	1.341.057,36	1.392.954,32
b) benefícios diretos e indiretos	56.103,87	163.505,76
c) descanso anual	128.656,85	272.640,59
d) outros (gratificação anual)	104.888,31	117.929,86
III – Total da Remuneração (I)	1.630.706,39	1.947.030,53

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

O Total da Remuneração dos Administradores no ano de 2016 foi menor relativamente ao ano anterior por conta da mudança no quadro de administradores da Apex-Brasil. Na nova composição da Diretoria, o presidente, servidor público da carreira do Serviço Exterior Brasileiro, foi cedido pelo Ministério das Relações Exteriores. Percebe na Apex-Brasil, por esse motivo, Retribuição de Cessão equivalente ao valor da diferença entre a remuneração a presidente da Agência e a remuneração percebida por ele no órgão cedente. Além disso, não usufrui de alguns benefícios da Agência. Ainda, por conta da mudança do quadro de administradores, o descanso anual não foi gozado por 2 dos novos diretores.

5.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

A prestação de serviços de auditoria contábil independente sobre as demonstrações financeiras da Apex-Brasil no exercício social de 2016 foi realizada pela KPMG Auditores Independentes - Contrato Apex-Brasil nº 16-13/2013, empresa licitada por meio da Concorrência nº 01/2013, no valor inicial de R\$ 950.000,00 (novecentos e cinquenta e mil reais) e reajustado para R\$

1.062.204,00 (um milhão, sessenta e dois mil e duzentos e quatro reais), conforme 1º Termo Aditivo assinado em 30.06.15.

Os relatórios emitidos pela KPMG foram disponibilizados à Diretoria Executiva, Conselhos Deliberativo e Fiscal, e estão disponibilizados no sítio eletrônico da Agência na internet, na página de Transparência – Relatório de Gestão.

ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

6 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

6.1 Gestão de pessoas

A Apex-Brasil, conforme definido no art. 28 do seu Estatuto Social, contrata os seus empregados efetivos por meio de processo seletivo, observados os princípios de impessoalidade, moralidade e publicidade. Também definido no Estatuto, os empregados da Agência são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A partir desse contexto, e considerando-se apenas os empregados lotados nos escritórios da Agência no Brasil, e que para o total de empregados considerados no cálculo foram excluídos os aprendizes e os contratos por prazo determinado, apresentam-se alguns indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas:

a. Absenteísmo

O absenteísmo constitui as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por faltas, atestados ou atrasos, devido a algum motivo interveniente.

Fórmula de cálculo: $((\text{total de horas de faltas} + \text{atestados} / \text{total de horas trabalhadas}) * 100)$.

Meta: < 2%

Resultado em 2016: $3.034 / 785.880 * 100 = 0,39\%$

b. Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais

Os indicadores de acidente de trabalho e de doenças ocupacionais são indispensáveis para a correta determinação de programas de prevenção de acidentes no trabalho e consequente melhoria nas condições de trabalho dos empregados. O índice de frequência mede o número de acidentes e de doenças ocupacionais que geraram algum tipo de afastamento.

Fórmula de cálculo: $((\text{total de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais que geraram afastamento} / \text{nº empregados ativos}) * 100)$.

Meta: < 2%

Resultado em 2016: 0%

c. Rotatividade (*turnover*)

Refere-se à relação entre admissões e demissões ocorridas no período ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

Fórmula de cálculo: $((\text{nº de admissões} + \text{nº de demissões} / 2) / \text{nº ativos}) * 100)$.

Meta: < 10%

Resultado em 2016: $(25 + 24 / 2) / 288 * 100 = 8,51\%$

Outro fator que pode interferir diretamente na produtividade da organização são os afastamentos. Durante o ano de 2016, não houve colaboradores afastados por acidente de trabalho e 9 (nove) colaboradores foram afastados por doenças não relacionadas ao trabalho, com afastamento superior a 15 (quinze) dias. Apresentamos a seguir o detalhamento dos motivos para os afastamentos:

Quadro 13 – Motivos de afastamentos de pessoal

Motivo do afastamento	Quantidade
Capítulo XIX - Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas	3
Capítulo XIII – Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo	3
Capítulo XV – Gravidez, parto e puerpério	1
Capítulo X – Doenças do aparelho respiratório	1
Capítulo V – Transtornos mentais e comportamentais	1

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Os afastamentos não impactaram nos resultados da Agência, porém geraram impactos nas atividades das áreas em que os colaboradores estavam lotados, sendo necessária a redistribuição das atividades entre outros profissionais. Não foram identificados problemas ou distorções na área de Recursos Humanos.

No que compete à política de capacitação e treinamento do pessoal, a Apex-Brasil possui o programa de Educação Corporativa, que consiste em um projeto de formação que tem por objetivo institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua. As diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento profissional da Agência são estabelecidos por meio de uma Instrução Normativa. Esse programa está estruturado em dois pilares, conforme a seguir:

a. Capacitação

São ações formais e informais de desenvolvimento em diferentes oportunidades de aprendizagem, tais como benchmarking, *job rotation*, leitura especializada, certificação ocupacional, congresso, curso, encontro, feira, fórum, oficina, palestra, seminário, visita técnica, workshop, apresentação de trabalhos acadêmicos, entre outras. Essas ações, consolidadas, resultaram nos seguintes indicadores:

- Empregados capacitados no ano

Fórmula de cálculo: $\text{total de empregados capacitados} / \text{total de empregados} * 100$

Resultado em 2016: $254 / 288 * 100 = 88,19\%$

- Capacitações por empregado no ano

Fórmula de cálculo: $\text{total de participações} / \text{total de empregados capacitados}$

Resultado em 2016: $884 / 254 = 3,48$

- Horas de capacitação por empregado no ano

Fórmula de cálculo: total de horas de capacitação / total de empregados capacitados

Resultado em 2016: 5.537h45min / 254 = 21h05min

- Investimento em capacitação por empregado no ano

Fórmula de cálculo: total de investimentos em capacitação / total de empregados capacitados

Resultado em 2016: R\$ 305.377,18 / 254 = R\$ 1.202,27

b. Formação Suplementar

São ações de desenvolvimento profissional em cursos de formação ou complementação acadêmica e línguas estrangeiras, concedidas como benefícios, previstos em Acordo Coletivo de Trabalho – ACT.

As ações de formação suplementar são classificadas em:

- Educação Profissional: voltadas para a continuidade da educação formal, incluindo cursos técnicos, graduação, pós-graduação (lato e stricto sensu), podendo ser realizados presencialmente ou à distância, em instituições de ensino nacionais, reconhecidas pelo Ministério da Educação – MEC, ou estrangeiras, de interesse da Agência.
- Idioma: voltadas para a aquisição ou aperfeiçoamento de habilidades de expressão oral e escrita em línguas estrangeiras, incluindo cursos ou provas/teste de nivelamento, podendo ser realizados presencialmente ou à distância, em instituições de ensino ou por profissional autônomo.

Quadro 14 – Formação suplementar do pessoal da Apex-Brasil

Classificação	Quantidade de Beneficiários	Valor Anual (Em R\$)
Educação Profissional	70	340.431,17
Idiomas	111	226.032,33
Total	181	566.463,50

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

6.1.1 Estrutura de pessoal

A Gerência de Recursos Humanos identificou, ao longo de 2016, que o quantitativo da força de trabalho disponível na Agência atendeu às demandas e objetivos daquele ano e que a distribuição da força de trabalho atendeu às demandas e objetivos do ano em análise. As ações e objetivos estratégicos previstos para o próximo ano, bem como as necessidades de cada área, trarão insumos para que a Agência possa analisar eventual necessidade de ajustes no quantitativo de sua força de trabalho.

- a. Demonstração da Força de Trabalho da Apex-Brasil

A força de trabalho da Agência possui uma particularidade por possuir escritórios no exterior. Para os dados apresentados nos quadros 15 a 17, somente estão considerados os empregados e servidores lotados no Brasil.

Atualmente, a Apex-Brasil possui 43 colaboradores em seus escritórios no exterior, cujas contratações são realizadas de acordo com as regras locais, obedecendo à legislação de cada país, e não possuindo vínculo empregatício com a Agência no Brasil.

Quadro 15 – Força de Trabalho da Apex-Brasil – lotação Brasil

Tipologias dos Cargos	Lotação	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Efetiva		
1. Empregados	287	23	26
1.1. Empregados em cargos efetivos	230	11	11
1.2. Empregados de livre nomeação e exoneração	57	12	15
2. Empregados com Contrato por Prazo Determinado	6	2	4
3. Servidores cedidos de outros órgãos	1	1	0
4. Total da Força de Trabalho (1+2+3)	294	26	30

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Quadro 16 – Distribuição da Força de Trabalho – lotação Brasil

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Empregados	116	171
1.1. Empregados em cargos efetivos	110	120
1.2. Empregados de livre nomeação e exoneração	6	51
2. Empregados com Contrato por Prazo Determinado	3	3
3. Servidores cedidos de outros órgãos	0	1
4. Total de Empregados	119	175

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Na análise de distribuição da força de trabalho entre a área meio e a área finalística da Apex-Brasil, identifica-se que quase 60% está lotada na área finalística, reforçando o empenho da organização na priorização da execução da atividade fim da Agência. Na atual estrutura, as unidades estão assim divididas:

- Área meio: Gerências da Diretoria de Gestão Corporativa e da Presidência as seguintes: Gerência de Ouvidoria, Gerência de Auditoria e Gerência Jurídica.
- Área fim: Gerências da Diretoria de Negócios e da Presidência as seguintes: Gerência de Marketing e Comunicação, Gerência de Cerimonial e Eventos, e Escritórios de São Paulo e Recife.

Com relação às funções de confiança e assessoramento, a distribuição atual demonstra um equilíbrio entre empregados efetivos e de livre nomeação e exoneração, representando 49% cada, como demonstra o quadro a seguir.

Quadro 17 – Distribuição dos cargos e funções de confiança e assessoramento – lotação Brasil

Tipologias das funções de confiança e assessoramento	Lotação	Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Efetiva		
Funções de confiança e assessoramento	61	11	14
2.1. Empregados efetivos	30	--	2
2.2. Empregados de livre nomeação e exoneração	30	10	12
2.3. Servidores cedidos de outros órgãos	1	1	--
Total em Função	61	11	14

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

b. Qualificação da Força de Trabalho da Apex-Brasil

Além de tipificar o quadro de pessoal, apresentam-se abaixo a qualificação da atual força de trabalho da Agência. Novamente, essa tipificação considera apenas a lotação dos empregados e servidores no Brasil.

1. Por sexo

Sexo	Percentual
Feminino	50,51%
Masculino	49,49

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

2. Por faixa etária

Faixa etária	Percentual
Maior que 50 anos	10,85%
De 46 a 50 anos	6,44%
De 41 a 45 anos	14,92%
De 36 a 40 anos	24,07%
De 31 a 35 anos	21,36%
De 26 a 30 anos	15,25%
Até 25 anos	7,11%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

3. Por tempo de empresa

Tempo de empresa	Percentual
Maior que 10 anos	5,08%
De 6 a 10 anos	35,93%

De 3 a 5 anos	14,58%
De 1 a 2 anos	38,64%
Abaixo de 1 anos	5,77%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

4. Por grau de instrução

Grau de instrução	Percentual
Médio completo	6,44%
Superior completo	37,29%
Pós-graduação completo	45,09%
Mestrado	10,50%
Doutorado	0,34%
Pós-doutorado	0,34%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

6.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

Quadro 18 – Despesas com pessoal

Tipologias / Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis				Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
		Retribuições Gratificações Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
2016	61.745	0	765	13.997	3.038	0	0	79.545
2015	54.172	0	1.057	13.894	4.023	0	0	73.146

Valores em milhares de reais

Fonte: Coordenação Contábil e Tributária

6.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

Quadro 19 – Tratamento dos riscos relacionados à gestão do pessoal da Apex-Brasil

Risco Identificado	Ação Tomada
Ações trabalhistas solicitando equiparações e desvio de função	Definição de novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS aprovado pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil – CDA, para registro junto à DRT-DF/MTb.

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

6.2 Gestão do patrimônio e da infraestrutura

6.2.1 Informações sobre os imóveis locados de terceiros

No Brasil, a Apex-Brasil possui três imóveis locados. A sede em Brasília está localizada na Asa Norte, possui 7.460m² e concentra as atividades administrativas e finalísticas de promoção de

exportações e atração de investimentos da Agência. A Agência conta ainda com outros dois escritórios regionais: um em São Paulo, Vila Nova Conceição, e outro em Recife, Bairro Pina.

Quadro 20 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis Locados de Terceiros no Brasil

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS PELA APEX-BRASIL	
		EXERCÍCIO 2016	VALOR (R\$)*
BRASIL	DF - Brasília	1	3.752.950,00
	SP - São Paulo	1	231.889,44
	PE - Recife	1	62.000,00
		3	4.046.839,44

*Valores pagos no Exercício 2016

Fontes: Coordenação de Infraestrutura e Serviços - Sistema RM TOTVS

Os imóveis locados no exterior abrigam os Escritórios da Apex-Brasil, 8 no total, que funcionam como plataformas destinadas a auxiliar as empresas brasileiras nos principais mercados globais, além de servirem de referência para a atração de investimentos estrangeiros.

Destaca-se que nas unidades de Bogotá, Moscou e São Francisco, as salas são disponibilizadas por meio de contrato de prestação de serviços que incluem o espaço, mobiliário e serviços.

Tanto no Brasil como no exterior os gastos com manutenção não envolvem mudanças estruturais, apenas manutenção de rotina com o objetivo de recuperar o desgaste causado pelo tempo e pelo próprio uso do imóvel.

Quadro 21 – Distribuição Espacial dos Bens Imóveis Locados de Terceiros no Exterior

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS PELA APEX-BRASIL	
		EXERCÍCIO 2016	VALOR (R\$)*
EXTERIOR	Colômbia		
	Bogotá	1	200.280,23
	Angola		
	Luanda	1	85.795,52
	Bélgica		
	Bruxelas	1	203.445,33
	China		
	Pequim	1	754.978,50
	Cuba		
	Havana	1	122.888,08
	Emirados Árabes Unidos		
	Dubai	1	308.020,96
	Estados Unidos da América		
	Miami / São Francisco	1	2.301.227,96
	Rússia		
Moscou	1	390.660,38	
	8	4.367.296,96	

* Valores pagos no Exercício 2016

Fontes: Coordenação de Infraestrutura e Serviços - Sistema RM TOTVS

6.3 Gestão da Tecnologia da Informação

A área de Tecnologia da Informação (TI) da Apex-Brasil está estruturada em níveis, de forma a gerenciar melhor os seus serviços:

- Nível de atendimento – representa o primeiro nível de atendimento a usuários, e possui divisão por área de sistemas e por serviços de infraestrutura geral. O primeiro nível faz a identificação do problema ou do incidente, executa a classificação, apresenta a solução ou solução de contorno, e caso a solução não seja possível, encaminha a solicitação para outros níveis.
- Nível de suporte especializado – Tem a responsabilidade de garantir o funcionamento e a disponibilidade dos serviços de TI e oferecer suporte às solicitações de primeiro nível que não foram atendidas. Também é responsável pelo gerenciamento dos serviços e pelo contato com fornecedores externos.

- Nível gerencial – executa a interface entre as atividades operacionais da TI e o negócio da Apex-Brasil.

Em anexo, estão detalhadas outras informações relativas à área de Tecnologia da Informação da Agência:

1. Anexo V – Principais Sistemas de Informação da Apex-Brasil
2. Anexo VI – Plano de Capacitação do Pessoal de TI
3. Anexo VII – Demonstrativo de Pessoal da TI
4. Anexo VIII – Projetos de TI desenvolvidos em 2016

6.3.1 Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a Apex-Brasil

O Diretor da Diretoria de Gestão Corporativa – DGC, por meio da Deliberação nº 11 de 24 de maio de 2017, determinou que, para mitigar eventual dependência tecnológica nas contratações de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a Apex Brasil, devem ser observadas as seguintes medidas (obs.: algumas medidas tinham sido relacionadas no Relatório de Gestão de 2015, mas não tinham sido institucionalizadas, e outras foram acrescentadas):

- I. Inclusão no edital de licitação, no mínimo, dos seguintes itens:
 - a. Entrega da documentação atualizada e em língua portuguesa;
 - b. Entrega de códigos fontes, quando aplicável e
 - c. Repasse de conhecimento para a equipe interna da TI da Apex-Brasil realizar o primeiro atendimento, sem que haja necessidade de demandar o fornecedor.
- II. Definição de que o serviço oferecido seja baseado em padrões de mercado, de modo a existirem diversos fornecedores que utilizem a tecnologia ofertada e que, quando houver impossibilidade de atendimento dessa exigência, haja documentação comprobatória da inviabilidade;
- III. Definição de que o serviço oferecido contenha o mínimo de customização e que, quando houver necessidade de customização, haja documentação comprobatória dessa necessidade;
- IV. Realização de “chamamento público” precedendo a licitação sempre que for adquirido um serviço novo ou quando o serviço atual entrar em obsolescência;
- V. Definição de que toda a comunicação entre a empresa terceirizada e a Apex-Brasil seja feita de forma escrita e com o máximo de detalhamento possível; e

- VI. Definição de que toda atividade de instalação, implantação ou manutenção de sistemas seja acompanhada e validada pela equipe interna da TI da Apex-Brasil.

Exemplificando um caso concreto da implementação da Deliberação nº 11/2017, será conduzido no início do segundo semestre de 2017 um chamamento público para aquisição de *software* de gestão de projetos em substituição ao sistema atual utilizado pela Agência. Dessa forma, a Apex-Brasil procura aumentar a concorrência e competitividade no certame.

6.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI

Houve atraso na elaboração do PETI e o PDTI em decorrência da ampliação das atribuições da Apex-Brasil e da nova vinculação Ministerial, por força do Decreto nº 8.788, que demandou a atualização do Planejamento Estratégico e a modificação da estrutura organizacional da Agência, combinado com a constatação de que a área estava sendo malconduzida pelos dirigentes de TI, o que culminou com a substituição dos mesmos.

Nesse contexto, e tendo como parâmetro a Instrução Normativa nº 04/2014, do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal; o Diretor de Gestão Corporativa determinou ao novo dirigente da área de TI que apresente, até 30 de setembro de 2017, as minutas do PETI e do PDTI.

6.3.3 Informações sobre as atividades do Comitê Gestor de TI

Frente às observações já descritas no item anterior, o Diretor de Gestão Corporativa, por meio da Deliberação nº 10 de 24 de maio de 2017, constituiu o Comitê Gestor de TI da Apex-Brasil, com a seguinte composição:

- Gerente de Tecnologia da Informação, que presidirá;
- Gerente de Convênios, Contratos e Administração;
- Gerente de Orçamento, Finanças e Contabilidade;
- Gerente da Gerencia de Exportação;
- Gerente de Ouvidoria;
- Coordenador de Projetos Setoriais;
- Coordenadora de Relacionamento com Clientes;
- Coordenador de Infraestrutura de TI e Segurança da Informação;
- Coordenadora de Planejamento e Inteligência Estratégica; e
- Coordenador de Soluções de Negócios.

6.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

6.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

Em que pese a Apex-Brasil não ser subordinada ao Decreto 7.746/2012, em seus processos de contratação a Agência leva em consideração as diretrizes de sustentabilidade na seleção dos fornecedores. Alguns exemplos são:

- No âmbito da Concorrência nº 02/2016, que teve por objeto a “Contratação de serviços especializados de arquitetura e design para criação de projeto arquitetônico e cenográfico do projeto Casa Brasil nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, no Rio de Janeiro”, foi lançado à Contratada o desafio de traduzir em seu projeto toda a diversidade de um país com uma faceta para o público interno e outra para o externo, sem perder a unidade do conceito, cujos desdobramentos tangenciaram diversas áreas, dentre elas a acessibilidade e a sustentabilidade. Ressalta-se que a Casa Brasil, dentre outras mensagens do Governo, conseguiu promover produtos e empresas brasileiras, com destaque a atributos como tecnologia e sustentabilidade.
- Nos Pregões Eletrônicos nº 08 e 11/2016, para contratação de serviços terceirizados para os Escritórios da Apex-Brasil em São Paulo e em Recife, respectivamente, recomendou-se que as empresas contratadas dessem preferência à utilização de materiais e utensílios sustentáveis, bem como fornecessem aos seus empregados cursos de capacitação em temas de sustentabilidade (preservação ambiental, coleta seletiva, redução do consumo de energia).

Além disso, salienta-se que a Apex-Brasil procura adquirir produtos dando preferência àqueles fabricados por fonte não poluidora, bem como por materiais com menor impacto sobre a natureza (produtos reciclados, atóxicos ou biodegradáveis), incluindo a utilização de veículos do tipo *flex*, nos termos da respectiva contratação de serviços de locação de veículos.

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

7 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

7.1 Canais de acesso do cidadão

A Apex-Brasil oferece ao cidadão diversos canais de relacionamento, os quais são orientados segundo o tratamento dispensado a cada tipo específico de manifestação. A Agência classifica as manifestações em organizacionais e de negócios, assim definidas:

- a. **Manifestação de negócios:** pronunciamento de caráter rotineiro oriundo do público externo ou interno da Apex-Brasil, que diz respeito aos aspectos operacionais da Agência e que são tratadas pelos gestores da Apex-Brasil.
- b. **Manifestação organizacional:** pronunciamento de caráter excepcional oriundo do público externo ou interno da Apex-Brasil, que diz respeito a aspectos estratégicos da Agência e que requeiram medidas preventivas e corretivas por parte da alta administração da Apex-Brasil.

Assim sendo, segundo sua classificação inicial, as manifestações de negócios são tratadas pela Coordenação de Relacionamento com Clientes; e as manifestações organizacionais, pela Ouvidoria. A Ouvidoria e a Coordenação de Relacionamento com Clientes trabalham alinhadas, redirecionando as manifestações ao setor adequado, seja qual for o canal utilizado pelo cidadão.

A seguir são descritos os canais dedicados a cada categoria de manifestação:

Manifestações de negócios

Atendimento on-line: a Agência pode ser acessada tanto por meio de seu portal – www.apexbrasil.com.br, via Fale Conosco, quanto pelos diferentes e-mails institucionais. A Agência também está presente nas diversas redes sociais (*Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn*) e participa também do serviço **Comex Responde**, coordenado pelo MDIC, disponível no portal Invest Export Brasil do Governo Federal (www.investexportbrasil.gov.br).

Para o atendimento off-line, a Agência atende por meio de telefone (61) 3426-0202, e (61) 3426-0203 e presta atendimentos presenciais previamente agendados. Nos eventos apoiados pela Apex-Brasil em que há espaços institucionais dedicados, a Agência envia representantes para apresentar seus serviços ao público.

A Apex-Brasil adota um Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes, onde são registradas as solicitações recebidas pelos diferentes públicos e realizados os encaminhamentos internos; são monitorados os atendimentos e acompanhados os prazos de resolução das demandas oriundas dos canais supramencionados.

Em 2016 foram registradas 10.079 demandas por atendimentos pontuais de primeiro nível, de 7.334 empresas, pessoas e entidades setoriais, entre outros públicos, recebidas pelos diferentes canais de relacionamento da Agência. Dessas solicitações, 70% são demandas de empresas brasileiras, distribuídas pelas diferentes áreas de atuação, sobretudo atendimentos institucionais e temas de promoção de negócios e imagem. Os assuntos das solicitações mais frequentes são: telequalificação (registro da empresa na base de relacionamento da Agência), informações úteis (assuntos relacionados ao tema comércio exterior), inscrição na plataforma Passaporte para o Mundo, interesse em trabalhar na Apex-Brasil, propostas de serviços, atendimentos dos escritórios da Apex-Brasil no exterior, entre outros.

Em 2016 a Agência realizou 1.474 atendimentos e interações com os seus diferentes públicos via redes sociais.

A Apex-Brasil disponibiliza relatórios comparativos mensais e anuais de atendimento às solicitações recebidas pelos canais institucionais desde junho de 2014, quando o sistema foi estruturado para fornecer esse tipo de registro para fins de análise.

Manifestações Organizacionais

Desde 2015, a Agência se utiliza de um canal de denúncias via Internet, contratado junto à empresa Resguarda (<http://www.resguarda.com>), cujo gerenciamento cabe à Comissão de Ética da Apex-Brasil. Porém, com a aprovação do Programa de Transparência e Integridade em julho de 2016, e consequente implementação da Ouvidoria em outubro de 2016, foi viabilizada a adesão da Apex-Brasil, em dezembro de 2016, ao sistema e-Ouv – Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal, administrado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

Por meio do e-Ouv, é possível ao cidadão fazer sugestões, elogios, reclamações, solicitações ou denúncias relacionadas a processos, empregados e atividades da Apex-Brasil, com total sigilo de identidade. O tratamento das manifestações organizacionais encaminhadas via e-Ouv, ou pelo canal de denúncias “Resguarda” é feito pela Ouvidoria, Comissão de Ética e Comissão Corregedora.

A Ouvidoria também disponibiliza acesso pelo telefone (+55 61 2027 0450), e-mail (ouvidoria@apexbrasil.com.br), carta (Ouvidoria - SBN, Quadra 02, Lote 11, Ed. Apex-Brasil – Brasília – DF – Brasil – CEP 70040-020), ou por atendimento presencial.

Em 2016 foram registradas onze denúncias pelo canal de denúncias “Resguarda”, cujo tratamento foi realizado pela Comissão de Ética. O sistema e-Ouv entrou em operação em dezembro de 2016, não tendo recebido manifestações até 31 de dezembro de 2016.

7.2 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

A Apex-Brasil realiza pesquisas de satisfação com empresas brasileiras participantes de seus projetos e ações por meio do Índice de Satisfação de Clientes (ISC). Os resultados são compartilhados com as áreas de negócios na busca da melhoria contínua dos serviços prestados. No ano de 2016, o resultado do indicador ISC foi de 94,6%, acima da meta estabelecida e superando o nível de satisfação desejado para seus clientes. Toda a metodologia utilizada encontra-se descrita no referido índice.

7.3 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da Apex-Brasil

A Apex-Brasil promove a transparência e o acesso à informação como seus fundamentos de operação. Nesse sentido, a Agência pratica a transparência ativa por meio da publicação do máximo de informações de interesse geral na Internet.

Estão disponibilizadas no endereço eletrônico <http://www.apexbrasil.com.br/transparencia> as seguintes informações referentes à atuação da Agência:

- Estatuto Social;
- Dirigentes da entidade;
- Convênios e Contratos firmados com o Poder Executivo Federal e relatórios finais de prestação de contas;
- Demonstrações Financeiras;
- Relatórios de Gestão;
- Acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão;
- Comunicados sintéticos;
- Relatório de Sustentabilidade;
- Orçamentos da Apex-Brasil;
- Convênios vigentes (firmados com entidades representativas dos setores produtivos brasileiros);
- Normativos e Contrato de Gestão;
- Estrutura remuneratória Apex-Brasil;
- Relação do corpo técnico;
- Termos e condições para contratação da Apex- Brasil;
- Editais e avisos.

A transparência passiva é praticada pela Agência por meio de seus canais de acesso do cidadão, mencionados no tem 4.1 deste relatório, de maneira a atender todas demandas da sociedade quanto à atuação da Apex-Brasil.

DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

8 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

8.1 Desempenho financeiro no exercício

Em 2016 a Agência manteve o aumento no montante de recursos disponíveis aplicados, principalmente em fundos de investimentos, na ordem de 11,6% em relação a 2015 (R\$ 147 milhões em 31/12/2016 e R\$ 132 milhões em 31/12/2015). A variação crescente dos fundos de investimentos decorreu principalmente pelo aumento das aplicações das disponibilidades financeiras no fundo de investimento de longo prazo (Apexport), em função das novas diretrizes de investimentos da Diretoria Executiva da Apex-Brasil, priorizando-se a liquidez financeira.

Destacamos a seguir os saldos das aplicações financeiras da Apex-Brasil findos em 31/12/2016:

	(valores em R\$ mil)
Aplicação Financeira	31/12/2016
Cotas de Fundo de Investimento (i)	135.085
Títulos e Valores Mobiliários (i)	-
Fundo Capital de Giro - Caixa Econômica Federal (ii)	12.628
Fundo Capital de Giro - Banco do Brasil (ii)	-
Poupanças - Banco do Brasil e CEF	37
(-) Provisão de Imposto e de Renda	(18)
Total	147.732

Fonte: Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas – Exercício 2016 (KPMG Auditores Independentes)

- i. O Fundo de Investimento Exclusivo da Caixa de Renda Fixa (Apexport), de Longo Prazo, é um Fundo de Investimento, com prazo indeterminado de duração, e destina-se a receber aplicações da Apex-Brasil, investidor qualificado na forma do regulamento disponível no site da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.
- ii. Fundos destinados à manutenção do capital de giro, com saldo definido de acordo com a análise do fluxo de caixa histórico e mensal das despesas correntes de manutenção administrativa e projeção do fluxo de caixa das despesas com promoção de exportação relacionadas aos convênios estabelecidos pela Apex-Brasil.

A seguir apresenta-se as rentabilidades dos fundos de investimento da Apex Brasil em 31 de dezembro de 2016 e 2015:

Janeiro a	ApexPort			Capital de giro BB			Capital de giro CAIXA		
	%	CDI	Performance	%	CDI	Performance	%	CDI	Performance
2016	14,14	14,00	101,00%	-	14,00	-	14,06	14,00	100,43%
2015	13,29	13,24	100,38%	13,40	13,24	101,21%	13,51	13,24	102,04%

Fonte: Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas – Exercício 2016 (KPMG Auditores Independentes)

Conforme demonstrado no quadro acima, em 2016 os fundos de investimentos da Caixa Econômica Federal apresentaram performances superiores ao CDI, atingindo os objetivos de rentabilidade da Apex-Brasil em suas aplicações. O resultado alcançado pelo fundo exclusivo Apexport foi especialmente impactado pela política de investimentos adotada em 2016, em que foram aportados recursos em Letras Financeiras – (LFs) de empresas e bancos de primeira linha, mantendo-se o perfil de baixo risco de investimento financeiro, adotado pela Apex-Brasil e de acordo com a política de investimentos financeiros da Agência. A Agência não realiza aplicações de caráter especulativo, em derivativos ou em outros ativos de maior risco.

Análise de Sensibilidade

A Apex-Brasil desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do Grupo que estão sujeitos às oscilações nas taxas Selic e Operações Pré-fixadas, conforme disposto no item 40 do CPC nº 40(R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação.

O saldo em aplicações financeiras em 31 de dezembro de 2016 foi de R\$ 147.732 conforme nota explicativa nº 5 - instrumentos financeiros. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos dos resultados advindos de uma alta de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente:

Cenários Projetados - Base 31/12/2018				
	Exposição (R\$ mil)	Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Baixa da Variação da taxa SELIC		9,63%	7,22%	4,82%
	147.664,61	13.888	10.416	6.944
Efeito da Variação da taxa SELIC (i)		+ 9,41%	+ 7,06%	+ 4,70%
Cenários Projetados - Base 31/12/2017				
	Exposição (R\$ mil)	Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Baixa da Variação da taxa SELIC (i)		10,50%	7,88%	5,25%
	147.664,61	15.143	11.357	7.572
Efeito da Variação da taxa SELIC (i)		+ 10,25%	+ 7,69%	+ 5,13%
Impactos no resultado			31/12/2018	31/12/2017
Cenário possível - cenário provável				
SELIC			(3.472)	(3.786)
TJLP			NA	NA
IGP-M			NA	NA
Cenário remoto - cenário provável				
SELIC			(6.944)	(7.571)
TJLP			NA	NA
IGP-M			NA	NA

Fonte: Gerência de Gestão Administrativa e Coordenação Financeira

As taxas utilizadas nesta análise foram apresentadas e calculadas pela consultoria de análise e controle de risco de mercado ADITUS, referentes a 31 de dezembro de 2016.

8.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

A política contábil interna, em observância à NBC T 16.10, reconhece e mensura os itens do imobilizado inicialmente pelo custo histórico de aquisição ou construção deduzido da depreciação acumulada e de perdas de redução do valor recuperável (*impairment*), quando houver. O custo inclui os custos diretamente atribuíveis e o valor presente estimado dos custos futuros inevitáveis de desmontagem e remoção de itens. Em contrapartida, o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido por meio de provisões.

No que tange aos custos subsequentes, esses são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Especificamente os gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado.

Assim, operacionalmente, os Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada de cada componente do ativo fixo. No que concerne ao início da depreciação, os Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou, em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro, e eventuais ajustes são reconhecidos nas demonstrações e nas notas explicativas como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente em 2016 foram as seguintes:

<i>Descrição</i>	<i>Taxa de depreciação estimada</i>
Móveis e utensílios	10% ao ano, pelo método linear.
Máquinas e equipamentos	10% ao ano, pelo método linear.
Instalações	10% ao ano, pelo método linear.
Benfeitorias em propriedade de terceiros	20% ao ano, de acordo com a vigência do contrato de locação.
Equipamentos de informática	20% ao ano, pelo método linear.
Veículos	20% ao ano, pelo método linear.
Software	20% ao ano, pelo método linear.
Marcas e patentes	10% ao ano, pelo método linear.

No que tange às perdas por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros, o ativo imobilizado é revisto periodicamente para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente. Em 2016 não houve indícios de perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros na data das demonstrações financeiras.

A Apex-Brasil não teve em 2016 evento econômico ou patrimonial ligado ao instituto da exaustão, também mencionado na NBC T 16.9 e na NBC T 16.10.

8.3 Sistemática de apuração de custos

A Apex-Brasil é uma entidade sem fins lucrativos, serviço social autônomo, criada pelo Decreto Presidencial n.º 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, cuja instituição foi autorizada pela Medida Provisória N° 106, de 22 de janeiro de 2003, posteriormente convertida na Lei n° 10.668, em 14 de maio do mesmo ano. Portanto, não participa da Administração Pública Federal Direta ou Indireta e adota sistemática de custos de acordo com as melhores práticas do mercado, com codificação gerada por sistema ERP – *Enterprise Resource Planning*.

8.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

Conteúdo não aplicável à UPC: A Apex-Brasil elabora suas Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas nos moldes das pessoas jurídicas de direito privado, que devem observar a Lei das S.A., além de estar obrigada a registrar livros diário e razão em cartório de registro civil. A Apex-Brasil elabora suas Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas nos mesmos moldes das pessoas jurídicas de direito privado, que devem observar a Lei das Sociedades Anônimas, além de estar obrigada a registrar os livros diário e razão em cartório de registro civil. Ademais, a Apex-Brasil não executa despesas por meio do SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

Para ampliar a transparência de seu relatório, a Apex-Brasil opta por divulgar suas demonstrações contábeis juntamente com o respectivo relatório dos auditores independentes na página de transparência das Agência.

Dessa forma, para manter a integridade do relatório emitido pela KPMG Auditores Independentes, com respectiva paginação, apresenta-se todo o conjunto de informações (Relatório dos Auditores Independentes e respectivas Demonstrações Contábeis) em anexo a este relatório.

CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

9 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

A Apex-Brasil possui em sua estrutura a Gerência de Auditoria, vinculada à Presidência da Agência, responsável por assessorar a Diretoria Executiva em assuntos relativos ao controle interno e externo, por meio da realização e acompanhamento de auditorias e gestão dos riscos da Apex-Brasil.

9.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

A relação das recomendações feitas pelo TCU e seu respectivo tratamento pela Agência está disposta no Anexo IX – Tratamento das deliberações do TCU.

9.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

A relação das recomendações feitas pelo Órgão de Controle Interno e seu respectivo tratamento pela Agência está disposta no Anexo X – Relatório de cumprimento das recomendações do órgão de controle interno.

9.3 Medidas administrativas para a apuração de responsabilidade por danos ao Erário

Durante o ano de 2016, após esgotadas as medidas administrativas no sentido de buscar o ressarcimento de danos apurados em consequência de ações dos controles internos da Agência, foram instauradas duas Tomadas de Contas Especiais, a saber:

- i. TCE Dubai Nº 00007/2015-00: Recebida pela CGU em 18/08/2016 e já encaminhada ao TCU, autuada em 24/04/2017 sob o número de processo 009.280/2017-0;
- ii. TCE Angola Nº 00002/2016-00: Recebida pelo MRE em 17/02/2017 e ainda sem informação quanto ao encaminhamento ao TCU.

Quadro 22 – Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário

Casos de dano objeto de medidas administrativas internas	Tomadas de Contas Especiais		
	Não instauradas	Instauradas	Remetidas ao TCU
02		01	01

Fonte: Gerência de Auditoria

A partir de julho de 2016, a Apex-Brasil iniciou a revitalização de sua estrutura e controles para a apuração e minimização de ocorrência de ilícitos administrativos, por meio da aprovação do seu Programa de Transparência e Integridade, tendo sido introduzidas duas novas instâncias internas de apoio à governança – a Ouvidoria e a Comissão Corregedora, criadas em outubro

de 2016 – que, alinhadas com a Comissão de Ética e a Gerência de Auditoria, passarão a conduzir os processos de apuração para combate aos ilícitos administrativos.

9.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações

No que diz respeito ao cronograma de pagamento das obrigações contraídas pela Apex-Brasil em decorrência da contratação de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, cabe informar que a Agência observa os respectivos cronogramas de desembolso pactuados nos instrumentos contratuais.

Nesse sentido, segundo o disposto no Art. 31 do Regulamento de Licitações e Contratos da Apex-Brasil, os contratos firmados pela Apex-Brasil preveem dentre suas cláusulas a indicação dos prazos de atesto e pagamento dos documentos de cobrança, bem como a obrigação da Agência de efetuar o pagamento aos seus contratados na forma pactuada nos respectivos instrumentos contratuais.

Ademais, é oportuno acrescentar que a Apex-Brasil possui anualmente calendário regular de Pagamentos, o qual é difundido internamente a todos os gestores da Agência, e externamente a todos os fornecedores contratados.

10 ANEXOS E APÊNDICES

10.1 Anexo I – Informações sobre Áreas ou Subunidades Estratégicas

Diretoria	Gerência	Competência	Titular	Cargo	Período
Presidência	Gerência de Auditoria	Assessorar a Diretoria Executiva em assuntos relativos ao controle interno e externo, por meio da realização e acompanhamento de auditorias e gestão dos riscos da Apex-Brasil.	João Marcos Castro da Silva	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência Jurídica	Realizar assessoria e consultoria jurídica por meio de pareceres e acompanhamento do contencioso judicial e administrativo, visando a segurança jurídica da Apex-Brasil.	Patricia Gonçalves dos Santos	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Assuntos Estratégicos ³	Assessorar a Presidência e a Diretoria Executiva na condução e operacionalização dos planos de ação, realizando interlocução com o público interno e externo, nacional e internacional e provendo subsídios para a atuação e tomada de decisão.	João Eduardo de Villemor Amaral Ayres	Gerente	1/1/2016 a 08/7/2016
	Gerência de Planejamento e Governança ³	Desenvolver e manter as políticas e práticas de orçamento, planejamento financeiro e controle da Apex-Brasil.	Ricardo Wiering de Barros	Gerente	1/1/2016 a 08/7/2016
	Gerência de Cerimonial e Eventos	Planejar, coordenar e gerir os eventos institucionais visando ao cumprimento e promoção das diversas ações/projetos da Apex-Brasil, em âmbito nacional e internacional.	Mariane Schuch	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016

³ As unidades *Gerência de Assuntos Estratégicos* e *Gerência de Planejamento e Governança* foram extintas a partir de 9/7/2016.

Diretoria	Gerência	Competência	Titular	Cargo	Período
Presidência	Gerência de Comunicação ⁴	Difundir a imagem e o trabalho da Apex-Brasil junto às empresas brasileiras, entidades setoriais e de classe, imprensa e demais formadores de opinião, afirmando-a como referência no trabalho de promoção das exportações e atração de investimentos do Brasil.	Ieda Maria Passos da Silva	Gerente	1/1/2016 a 31/7/2016
	Gerência de Marketing ⁴	Planejar e executar ações de marketing e propaganda que contribuam para a consolidação da identidade e imagem da Apex-Brasil, contribuindo na construção de um ambiente propício à realização de negócios, por meio do estreitamento do relacionamento com clientes, da realização de eventos e da publicidade de produtos e serviços.	Duílio Malfatti Júnior Carlos Luis Duarte Villanova	Gerente	De 1/1/2016 a 20/6/2016 De 5/7/2016 a 31/7/2016
	Gerência de Marketing e Comunicação	Disseminar a imagem do Brasil no exterior por meio da utilização de ferramentas de promoção de imagem e de comunicação integradas.	Carlos Luis Duarte Villanova	Gerente	1/8/2016 a 31/12/2016
	Escritório na cidade de São Paulo, no Estado de São Paulo.	Promover e apoiar a missão da Apex-Brasil no estado de atuação, gerando oportunidades de desenvolvimento de negócios para empresas locais, por meio de uma atuação integrada com parceiros estratégicos.	Gustavo Bueno Norberto Francisco Vidal Luna	Gerente	De 1/1/2016 a 15/7/2016 De 18/7/2016 a 31/12/2016
	Escritório na cidade de Recife, no Estado de Pernambuco.		Armando Reis Peixoto	Gerente	18/1/2016 a 31/12/2016

⁴ A partir de 1/8/2016 as Gerências de *Comunicação* e de *Marketing* foram unificadas.

Diretoria	Gerência	Competência	Titular	Cargo	Período
Diretoria de Negócios	Gerência de Exportação	Promover as vendas de bens e serviços brasileiros ao exterior, com foco na sua ampliação, diversificação e agregação de valor ao mercado brasileiro, por meio de ações desenvolvidas diretamente pela Agência ou em parceria com entidades privadas.	Christiano Lima Braga	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Estratégia de Mercado	Desenvolver estudos de mercado, identificando as melhores oportunidades para as exportações brasileiras e fornecendo informações quantitativas e qualitativas sobre mercados internacionais.	Ana Paula Lindgren Alves Repezza	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Investimentos	Apoiar o adensamento das cadeias produtivas de alto valor agregado nacionais, por meio da atração de investimento estrangeiro e da promoção de parcerias estratégicas, contribuindo para a absorção de novas tecnologias e modelos de negócios, a criação de empregos e a entrada de divisas no país.	Maria Luisa Dorey Barreira Cravo Wittenberg	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Escritórios no Exterior	Os escritórios na Colômbia (Bogotá), Bélgica (Bruxelas), Emirados Árabes Unidos (Dubai), Cuba (Havana), Estados Unidos da América (Miami e São Francisco), Rússia (Moscou), China (Pequim e Xangai), Angola (Luanda) possuem como competência: representar e promover a missão da Apex-Brasil nos mercados de abrangência, gerando oportunidades de desenvolvimento de negócios (promoção de exportação e internacionalização) para empresas brasileiras e promovendo a atração de investimentos estrangeiros para o Brasil, através de uma atuação integrada com parceiros estratégicos.	Silvia Breda	Chefe de Operações Internacionais ⁵	1/1/2016 a 31/12/2016

⁵ Este cargo está vinculado ao Escritório Apex-Brasil de Miami, não sendo abrangido pelo quadro de pessoal no Brasil demonstrado no capítulo 6.1.

Diretoria	Gerência	Competência	Titular	Cargo	Período
Diretoria de Gestão Corporativa	Gerência de Gestão Administrativa	Realizar a gestão contábil-tributária, acompanhar a execução financeira e a operação de viagens e infraestrutura, visando a eficiência operacional e a conformidade legal da Apex-Brasil.	Nivaldo Dutra Jr.	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	Prover serviços de tecnologia da informação que atendam as áreas finalísticas e meio da Apex-Brasil.	Lúcia de Fátima Souza de Almeida	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Recursos Humanos	Coordenar e promover a gestão de pessoas na Apex-Brasil por meio de políticas e da aplicação de ferramentas visando o atingimento dos objetivos institucionais.	Rodrigo Kluska Rosa	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Aquisições e Contratos	Realizar os processos de licitações, contratações e gestão contratual da Apex-Brasil.	Rafael Correa Coelho	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016
	Gerência de Gestão Estratégica	Coordenar os processos e projetos de orçamento e planejamento de gestão corporativa por meio da avaliação de indicadores de gestão, análise dos processos e avaliação das oportunidades de melhorias.	Marcos de Souza Vale	Gerente	1/1/2016 a 31/12/2016

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

10.2. Anexo II Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados à Promoção da Imagem

Sumário

AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016	84
Objetivo 1: Tornar a Apex-Brasil conhecida e referência para todas as empresas brasileiras	84
Objetivo 2: Promover a imagem das empresas brasileiras no exterior.....	84

AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016

Objetivo 1: Tornar a Apex-Brasil conhecida e referência para todas as empresas brasileiras

Promover ações que vão desde campanhas publicitárias e RP até geração de conteúdo relevante para aumentar a capilaridade e a presença da Apex-Brasil a fim de garantir que as empresas brasileiras conheçam a Apex-Brasil.

Em 2016, para atingir o objetivo relativo à imagem da Apex-Brasil de tornar-se conhecida e referência para todas as empresas brasileiras, a Agência iniciou uma série de programas e ações de comunicação e marketing. As ações variaram desde a realização de encontros com jornalistas nacionais e internacionais até o investimento em mídia aeroportuária e em veículos aderentes ao público-alvo da campanha, com uma diversidade de peças capazes de amplificar o impacto de comunicação e de experiência com a marca, permitindo, assim, grande interatividade com os transeuntes.

Para incrementar os programas e ações de Comunicação, foram realizados encontros com jornalistas para geração de matérias em jornais, agências de notícias, rádios e TVs. A Agência realizou dois eventos exclusivos para jornalistas, um em Brasília e outro em São Paulo, para divulgar o consolidado de ações realizadas durante o ano e os resultados alcançados. Ao todo, 35 jornalistas de veículos nacionais e internacionais compareceram aos dois eventos, o que gerou mais de 50 matérias, garantindo uma divulgação massiva e uma percepção positiva sobre o trabalho da Apex-Brasil.

Nos programas e ações de Marketing, a escolha da Apex-Brasil pela mídia aeroportuária está diretamente ligada ao aumento do número de executivos e empresários que passam anualmente pelos principais aeroportos do Brasil (Rio e São Paulo – maiores estados exportadores). Durante os primeiros 6 (seis) meses de 2016, a Agência veiculou campanha baseada em filme e cartazes estimulando as exportações e apresentando seus serviços. Considerado o segundo meio de comunicação com mais alta capacidade de penetração, a Apex-Brasil optou por um plano de investimento em comunicação nas emissoras de rádio que concentram grande parte da audiência da Agência: CBN e Jovem Pan. Foram selecionados programas com alta penetração no público prioritário da Apex-Brasil (empresários), concentrando suas inserções no período da manhã em programas diários de um minuto de duração. Nesses programas, a Apex-Brasil, de forma objetiva e prática, exibiu seus serviços, que vão desde a capacitação à internacionalização de empresas. Os programas ficaram no ar até março de 2016.

Objetivo 2: Promover a imagem das empresas brasileiras no exterior.

Desenvolver iniciativas que melhorem a imagem das empresas brasileiras no exterior, com foco na ampliação do protagonismo da Apex-Brasil em mercados prioritários e eventos relevantes, alinhados ao público internacional da Agência.

Para atender o objetivo de promover as empresas brasileiras no exterior, a Apex-Brasil lançou em 2016 sua campanha internacional de promoção de produtos e serviços brasileiros no exterior (BE BRASIL) durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. A campanha contou com o apoio e entusiasmo de empresários e autoridades públicas durante a cerimônia de lançamento. No evento, estiveram presentes os ministros José Serra (MRE), Moreira Franco (PPI), Marcelo Calero (Cultura), Marcio de Freitas (SECOM/PR), além de grandes empresários e entidades representativas do setor produtivo brasileiro. A campanha contou com diversas inserções ao longo dos Jogos, e teve seu clímax com a divulgação do filme nas cerimônias de abertura e encerramento dos Jogos Paralímpicos. Além disso, a Apex-Brasil fez um forte trabalho nas redes sociais para gerar engajamento na campanha, que permanece ainda em veiculação.

O Be Brasil tem o objetivo de posicionar o Brasil como parceiro de negócios e trabalhar atributos e valores com foco na promoção da exportação e na atração de investimentos estrangeiros diretos em dois eixos:

- Internacional: promover a imagem do Brasil como parceiro de negócios, com foco na competitividade de produtos e serviços brasileiros e na atração de investimentos estrangeiros diretos.
- Nacional: divulgar a Apex-Brasil e o MRE como parceiros estratégicos para a ampliação da presença comercial brasileira no mercado internacional, por meio de suas ações de Inteligência, promoção comercial e atração de investimentos estrangeiros diretos.

Para reforçar o relacionamento com a mídia internacional nas suas regiões de origem, e garantir um entendimento do conteúdo produzido, em 2016 foram contratadas três empresas internacionais de Relações com Imprensa para dar visibilidade e trabalhar a reputação de produtos, serviços e empresas brasileiras no exterior.

10.3 Anexo III Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados aos Resultados

Sumário

AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016	88
Objetivo 3: Desenvolver ações que resultem na promoção das exportações e nos resultados das empresas atendidas.	88
Objetivo 4: Suportar a diversificação da oferta e dos mercados prioritários nas exportações brasileiras.....	90
Objetivo 5: Desenvolver ações que resultem no aumento da atração de investimentos estrangeiros diretos (IED).....	92
Objetivo 6: Qualificar as empresas brasileiras para aumentar sua competitividade e torná-las exportadoras.....	94
Objetivo 7: Ampliar a internacionalização e competitividade das empresas brasileiras no exterior.....	95
AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2016	97
Indicador 1 – Índice de Aceleração das Exportações (IAE).....	98
Indicador 2 – Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil (NEA)	102
Indicador 3 – Participação no número de empresas exportadoras brasileiras (PNEE)	103
Indicador 4 – Número de Empresas Qualificadas (NEQ)	105
Indicador 5 – Número de Empresas do Setor de Serviços Apoiadas pela Apex-Brasil (NES)	106
Indicador 6 – Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil (NPIF)...	107
Indicador 7 – Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados (NAIQ) .	108
Indicador 8 – Índice de Satisfação de Clientes (ISC).....	109

AValiação E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016

A formulação das diretrizes para a atuação da Apex-Brasil em 2016 foi fundamentada nos objetivos mapeados no Planejamento Estratégico 2016-2019, resultando, no contexto dos programas e ações relacionadas aos Resultados da Agência, nos seguintes programas: Promoção Comercial; Inteligência Comercial e Facilitação de Negócios; Competitividade, Inovação e Sustentabilidade; Qualificação Empresarial; Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos; e Estratégias para Internacionalização. A seguir serão detalhados os resultados dos Programas supracitados, relacionados aos Objetivos Estratégicos da temática Resultados.

Objetivo 3: Desenvolver ações que resultem na promoção das exportações e nos resultados das empresas atendidas.

Atender novos setores, expandir o número de empresas atendidas e desenvolver e operar ações de promoção de exportação das empresas brasileiras com foco nos mercados prioritários definidos no Plano Nacional de Exportação (PNE), contribuindo com o aumento das exportações e da ampliação da base exportadora.

O Programa de Promoção de Comercial de Exportações é formado por ações que têm como objetivo facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados internacionais, diversificar os destinos das exportações e melhorar a percepção internacional acerca das empresas, dos produtos e dos serviços brasileiros. As ações desse programa possibilitam aos empresários o contato direto com parceiros de negócios internacionais, que auxiliam na inserção ativa das empresas nacionais nos mercados estrangeiros. A seguir estão os resultados das principais ações desse programa:

- **Projetos Setoriais:** realização de projetos de promoção comercial das exportações brasileiras em parceria com mais de 60 entidades setoriais, com o objetivo geral de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras por meio da sua expansão internacional, apoiando a elaboração e a execução de estratégias de inserção internacional de setores prioritários para a economia brasileira, em alinhamento com os interesses das cadeias produtivas e com as políticas nacionais de comércio exterior. Os resultados desses projetos totalizaram US\$ 30,1 bilhões em exportação de bens em 2016.
- **Missões Empresariais:** são ações desenvolvidas com o objetivo de aproximar exportadores brasileiros de compradores internacionais por meio de rodadas de negócios no exterior. Em 2016, foram realizadas 7 (sete) ações (Missão à Índia, Brasil Tecnológico, Missão Setor Moveleiro ao Panamá, Missão PEIEX Paraguai e Bolívia, Missão Peru e Colômbia, Missão à Coreia do Sul, China e Hong Kong juntamente com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA – e Missão Austrália), com a participação 211 empresas brasileiras. Nessa categoria merecem destaque: o Brasil Tecnológico em Lima, Peru, que contou com a participação de 40, e a Missão à Índia no âmbito da Reunião de Cúpula dos BRICS, na qual participaram 15 empresas.
- **Feiras Internacionais:** em 2016, a Apex-Brasil coordenou a participação brasileira em 10 (dez) grandes feiras internacionais: Feira *Sial Paris*, Feira *Gulfood*, Feira FIHAV, Feira Micsul, Feira *Sial China*, Expo Prado, Feira *Facim*, Feira SXSU, Expo Aladi e COP22. Elas aconteceram na França, Emirados Árabes Unidos, Cuba, Colômbia, China, Uruguai, Moçambique, Estados Unidos,

México e Marrocos respectivamente, e contou com a participação de 394 empresas brasileiras. Merecem destaque a participação sempre expressiva do Brasil na Feira *Sial Paris 2016*, que contou com 102 empresas e a *Gulfood*, que em 2016 abrigou 86 empresas no pavilhão brasileiro. Vale mencionar também a *South By Southwest 2016*, que levou 35 empresas brasileiras.

- **Trade Marketing**: ações que visam estabelecer relações de longo prazo com cadeias de varejo relevantes em mercados estratégicos, assim como introduzir novos produtos brasileiros e consolidar vendas nesses mercados. Em 2016, a Apex-Brasil realizou o projeto *Brazilian Lifestyle* que visava o posicionamento estratégico e ordenado dos produtos brasileiros e da imagem país no Japão, utilizando, para isso, diferentes cadeias e segmentos de varejo, a serem interligados por uma campanha de marketing durante todo o ano.
- **Marketing de Relacionamento**: projetos de promoção de relacionamento no Brasil, que visam a geração de negócios por meio de agendas comerciais no âmbito de grandes eventos culturais e esportivos. Em fevereiro de 2016, a Agência realizou uma ação durante o torneio de tênis Rio Open, que contou com a participação de 25 empresas. O Rio Open trouxe compradores de 15 países, entre eles: Bolívia, Chile, Colômbia, Estado Unidos, Inglaterra, Itália, Paraguai, Peru, Polônia e Uruguai.
- **Convênio CNI-Apex-Brasil**: realização de ações de promoção comercial em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), contando com o apoio de 25 Federações Estaduais ligadas à CNI. No ano de 2016, foram realizadas 25 ações no âmbito do Convênio, com a participação de 884 empresas. Alguns dos países trabalhados nesse ano foram: Panamá, Paraguai, Colômbia, Cuba, Alemanha, EUA e Emirados Árabes.
- **Brasil Trade**: projeto que busca promover as exportações das empresas por meio de Empresas Comerciais Exportadoras. Foram realizadas 4 ações em 2016, com 143 empresas atendidas. A ação de destaque foi a rodada de negócios realizada durante o ENAEX 2016 com a participação de 30 empresas.
- **Projeto Comprador**: trata-se da vinda ao Brasil de compradores internacionais pré-qualificados para encontros bilaterais, visitas às unidades produtivas, feiras e outros eventos complementares. Em 2016, foram realizadas 4 ações, com a participação de 264 empresas brasileiras. Compradores de vários países participaram, entre eles: Panamá, República Dominicana, Peru, Tunísia, Emirados Árabes, Rússia, Espanha, Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão e China. Merece destaque a rodada de negócios realizada na Feira APAS 2016, que contou com 103 empresas.
- **Casa Brasil 2016**: espaço de promoção do Brasil nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos organizado pelo Governo Federal, com os seguintes resultados:
 - 558.208 visitantes
 - 138 eventos e 17 exposições permanentes
 - 11 Ministérios participantes, além de 16 Instituições, Agências e Autarquias participantes
 - Mais de 140 notícias no período Olímpico
 - 200 pessoas trabalhando diariamente, sendo 20 de Ministérios
 - 96,76 % de avaliação do público como “ótima”

Além da estrutura no Brasil, a Agência conta com uma rede de Escritórios no Exterior – tratando-se de canal relevante para execução das ações apoio local. Além de atender as empresas brasileiras, incluindo a prospecção de negócios locais, organização de agenda de negócios, pesquisa e acesso a mercados, os

Escritórios possuem ações de promoção comercial, proporcionando novas janelas de oportunidades de negócios para as empresas brasileiras. Em 2016, realizaram 1.643 atendimentos para apoiar 840 empresas interessadas em exportar e/ou alavancar suas vendas ao exterior.

Objetivo 4: Suportar a diversificação da oferta e dos mercados prioritários nas exportações brasileiras.

Oferecer suporte às empresas brasileiras apresentando oportunidades comerciais nos mercados prioritários definidos no Plano Nacional de Exportação (PNE).

Para atingir este objetivo, a Apex-Brasil possui o Programa de Inteligência Comercial e Facilitação de Negócios que contempla estudos e análises de mercados que orientam as empresas acerca das melhores oportunidades para a realização de seus negócios. Ainda, busca-se a articulação com atores na esfera governamental, organismos de apoio e representantes empresariais com o objetivo de facilitar o comércio dos produtos e serviços brasileiros no exterior e posicionar o País como destino de investimentos estrangeiros.

Inteligência Comercial

- **Estudos de Oportunidades para Exportação:** apresentam informações macroeconômicas, demográficas e panorama comercial, além das melhores oportunidades para expansão das exportações brasileiras no mercado analisado. Em 2016, foram realizados 11 estudos, principalmente nas regiões da África, Oriente Médio e Ásia. Merecem destaque os estudos realizados em parceria com o MAPA que subsidiaram missões comerciais realizadas a países asiáticos e do Oriente Médio. Além disso, estudos setoriais de Alimentos e Bebidas na China e na Índia foram finalizados em 2016 e serão publicados no site da Apex-Brasil no início de 2017, com ampla divulgação, inclusive em mídias sociais.
- **Análise da Oferta Exportadora Brasileira:** com o objetivo de contribuir para a diversificação setorial da pauta exportadora do Brasil e a ampliação das exportações de estados e regiões, esses estudos consistem no mapeamento da produção setorial por estado, buscando prospectar potenciais exportadores. Nesse sentido, os estudos contemplam perfil exportador dos estados e análise dos setores com potencial exportador (identificados a partir de metodologia específica elaborada pela Inteligência de Mercado). Em 2016, foram realizados 38 estudos para estados de todas as regiões do país.
- **Estudos de Apoio para Instalação de Núcleo PEIEX:** o processo decisório de instalação de um núcleo do PEIEX passa pela identificação das condições técnicas necessárias à operação do núcleo e, também, pela comparação das características econômicas de diferentes localidades candidatas a hospedar o projeto. Para atender a esse segundo aspecto, a Inteligência de Mercado desenvolveu um estudo em que são analisados dados econômicos, sociais, produtivos e de comércio exterior por município e respectiva mesorregião, o que permite à equipe do PEIEX verificar a viabilidade da instalação do núcleo naquele local, bem como apoiar a estratégia de adesão de empresas ao projeto. Em 2016, foram realizados estudos para 9 municípios, entre eles Caxias do Sul/RS, Itajaí/SC, Belo Horizonte/BH, etc.
- **Estudo de Identificação de Mercados Prioritários para Setores Específicos:** ferramenta de seleção e priorização de mercados que orienta a estratégia dos Projetos Setoriais da Apex-Brasil. Esse trabalho foi realizado para 29 Projetos Setoriais nos segmentos de alimentos, bebidas e

agronegócio; casa e construção; moda; máquinas e equipamentos; tecnologia e saúde; economia criativa e serviços; entre outros.

- **Análise de Oportunidades prévia à ação de Promoção Comercial:** levantamento e apresentação de características do mercado, dados comerciais e principais oportunidades no setor do país-alvo da ação (feiras e missões comerciais). Foram realizadas oito apresentações para os empresários participantes de feiras e missões comerciais com a Apex-Brasil, a saber: Feira *Sial* Paris; Missão Bolívia e Paraguai; Brasil Tecnológico Peru; Feira *Gulfood* Dubai; Feira *Sial* China; Feira FIHAV Havana; Missão Colômbia e Peru; Colômbia Missão PEIEX.
- **Estudos Temáticos Customizados:** estudos que visam subsidiar a participação da Apex-Brasil em congressos, palestras e debates. O conteúdo inclui cenários macroeconômicos, dados atualizados sobre comércio/investimentos e informações acerca da temática específica do evento. Ao longo de 2016, foram produzidos 35 estudos. Destaca-se os conteúdos produzidos para subsidiar a participação no Fórum de Bruxelas (*The EU and Brazil: A Partnership for Progress – Creating a Virtuous Circle via Sustainable Agricultural Trade*); na Feira *Sial*; Seminários de Defesa e de Comércio Exterior; no Fórum Econômico Brasil-França; no *World Economic Forum*; entre outros eventos.
- **Insumo de Inteligência ad hoc:** materiais de apoio com conteúdo simplificado construídos para apoiar a participação da Apex-Brasil em agendas institucionais. Esses materiais contam, normalmente, com as seguintes informações: corrente de comércio do Brasil e do mercado analisado; informações bilaterais de investimento; atuação da Apex-Brasil no mercado; eventos programados; e desempenho das empresas apoiadas no mercado. Em 2016, foram produzidos 31 produtos deste tipo.
- **Proposta de Valor para Atração de IED:** estudo que visa apresentar determinado setor brasileiro e suas oportunidades de investimento para potenciais investidores estrangeiros. No ano de 2016, foram realizados 2 estudos – para os setores agribusiness e saúde – que ajudaram a subsidiar a Coordenação de Investimentos Estrangeiros Diretos em suas ações.
- **Pesquisa de satisfação em eventos de promoção comercial:** desenvolvimento e aplicação de nova metodologia de aferição da satisfação das empresas participantes em eventos apoiados pela Apex-Brasil. Por meio das pesquisas, foi possível aferir, na perspectiva da empresa, os negócios efetivamente concretizados em 07 eventos de Promoção Comercial.

Facilitação para Negócios Internacionais

- **Monitoramento de Temas Relevantes para Setores Brasileiros:**
 - Parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) na produção de dois estudos: o primeiro sobre o impacto para o Brasil do Acordo Mercosul-União Europeia e o segundo, uma análise do comércio do Brasil com a América do Sul.
 - Parceria com CNI no tema de Defesa de Interesses, com a produção de diversos estudos, com destaque para o levantamento de barreiras comerciais na China, Estados Unidos e União Europeia, além da formulação do Manual de Barreiras.
 - Envio de 7 informativos para empresas e entidades parceiras da Apex-Brasil sobre temas regulatórios monitorados sobre Japão, EUA, Canadá e União Europeia.
 - Execução de 27 atendimentos a empresas e entidades parceiras da Apex-Brasil sobre questões relacionadas a barreiras ao comércio, regulamentação e certificação, e acordos comerciais.

- **Sensibilização dos Setores Brasileiros**
 - Realização de 4 eventos de capacitação em defesa de interesse em parceria com o Escritório Apex (EA) Bruxelas para entidades setoriais parceiras.
 - Realização de evento de capacitação sobre Defesa de Interesses no Agronegócio para Federações da Agricultura e Pecuária de diversos estados e para a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).
- **Ações de Defesa de Interesses**
 - Realização de evento nos Estados Unidos em parceria com o *Think Tank Center for Strategic and International Studies* – CSIS e Embaixada do Brasil sobre a sustentabilidade do agronegócio brasileiro em dezembro de 2016.
 - Realização de 2 eventos em Bruxelas sobre defesa de interesse no agronegócio: *Forum for the Future of Agriculture (FFA)* e *EU x Brasil - A partnership for progress*.
 - Atuação conjunta com o Ministério das Relações Exteriores para levantamento de dados de aproveitamento do SGP e MTB norte-americano e apoio na sensibilização dos setores para análise de inclusão de produtos e solicitações de *waiver*.

Objetivo 5: Desenvolver ações que resultem no aumento da atração de investimentos estrangeiros diretos (IED).

Intensificar e expandir iniciativas de promoção e facilitação de investimentos com o objetivo de atrair investimentos produtivos e em participação para o Brasil.

O Programa de Atração de Investimentos comporta ações para promover e facilitar a atração de IED com foco na melhoria da imagem do Brasil como mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro e na promoção de seu desenvolvimento e competitividade. Adicionalmente, as ações do Programa visam induzir transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras, a saber:

- **Promoção da indústria de *Venture Capital* e *Private Equity***: ações com o objetivo de atrair recursos financeiros de investidores institucionais estrangeiros para alocação em fundos gestores nacionais. A Apex-Brasil apoiou a atração de US\$ 180 milhões de investimento em participação.
- **Programa *Corporate Venture***: visa facilitar o acesso das unidades de empreendedorismo corporativo estrangeiras no Brasil e estimular que subsidiárias de multinacionais brasileiras trabalhem com o tema de inovação aberta. O Programa conta com evento anual *Corporate Venture in Brasil*, que tem por objetivo ser ponto de encontro entre representantes do ecossistema de investimento e inovação do Brasil e corporações internacionais, ativadas pela Apex-Brasil. A agenda de atividades contempla painéis, entrevistas e apresentação de empresas e gestores de fundos brasileiros. Em 2016, o programa obteve os seguintes resultados:
 - Corporações Brasileiras: 50 empresas
 - Corporações Estrangeiras: 12 empresas
 - Seminários: 354 participantes
 - Fundos de Capital Empreendedor Apresentados: 4 Fundos
 - Empresas Capacitadas: 12 empresas
- **Programa de apoio a Startups e Empresas Inovadoras**: ações com o objetivo de aproximar investidores estrangeiros de startups e empresas inovadoras brasileiras, por meio da realização de

missões, capacitação para atração de investimentos, rodadas de investimentos e *Demo Days* no exterior. Segue abaixo detalhamento das ações realizadas em 2016 com 220 empresas brasileiras inovadoras apoiadas e capacitadas:

- *Catalyser* - EUA: 11 empresas
 - Rodada de Investimento Anjo: 4 empresas
 - *Export & Venture* Fórum 2016: 12 empresas
 - Missão Inovativa Brasil UKTI: 14 empresas
 - *Tech Mission* SFO 2016: 11 empresas
 - *Corporate Venture in Brasil* 2016: 12 empresas
 - Convênio Sindipeças - BAP Automotivo: 14 empresas
 - Convênio ONIP - BPP: 21 Empresas
 - Apoiadas pelo Convênio ABVCAP e ONIP: 112 empresas
 - Passaporte para o Mundo: 9 empresas
- **Facilitação de Investimentos:** apoio ao investidor estrangeiro durante seu processo de decisão, por meio do acesso a informações mercadológicas, sobre o ambiente de negócios, além de prover a aproximação dos investidores com entidades públicas e privadas, no âmbito federal e estadual, por meio de agendas de visita. Em 2016, a Apex-Brasil atuou na facilitação de 17 investimentos:
- Investimentos produtivos: *Johnson Electric Group, Canadian Solar, BYD, PVHardware, UPL, Siva Power e Hexing.*
 - Investimentos em participação: *Moip, Aqua Capital, Retroca, Movpak, Monsanto, Bemvendi, Nazar, Myleus, Superela, Tippz.*

Objetivo 6: Qualificar as empresas brasileiras para aumentar sua competitividade e torná-las exportadoras

Promover soluções de qualificação direcionadas às empresas brasileiras no sentido de melhorar sua competitividade no mercado internacional por meio de exportações.

Os Programas de Qualificação de Empresas e de Competitividade, Inovação e Sustentabilidade desenvolvem ações estruturantes de qualificação de empresas brasileiras em design, sustentabilidade, produtividade e exportação para que se tornem mais competitivas em mercados internacionais por meio dos seguintes projetos:

- **Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX)**: projeto que visa preparar empresas não exportadoras e iniciantes para atuar no comércio internacional. A metodologia envolve desde a realização de diagnóstico de prontidão para a exportação até capacitações específicas relacionadas às áreas de planejamento estratégico, marketing, finanças e comércio exterior. Em 2016, o projeto atingiu os seguintes resultados:
 - 2.145 empresas atendidas em 2016
 - 32 novos convênios em execução (assinados)
 - 29 núcleos implantados e em atendimento a empresas e 11 novos núcleos negociados
 - 29 treinamentos efetuados na metodologia e nos sistemas Fênix e CRM
- **Design Export**: o Programa foi desenvolvido em parceria com Centro Brasil *Design* e tem por objetivo apoiar o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, com design diferenciado, voltados à exportação. Em 2016, o Programa atingiu os seguintes resultados:
 - 2 editais de seleção de empresas – 572 empresas inscritas
 - 192 empresas participantes em 05 regiões, 17 estados e 120 cidades atendidas
 - 124 Escritórios de Design habilitados a participar dos projetos
- **Programa Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor**: por iniciativa da Apex-Brasil e do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP (GVces), o projeto procura apoiar as pequenas e médias empresas (PME), por meio de edital público de chamada, a se internacionalizarem, enfatizando os atributos de inovação e sustentabilidade em seus produtos e serviços. Os resultados em 2016 foram:
 - 30 PMEs participantes
 - Oficinas de *mentoring* e aceleração (São Paulo e Recife)
 - Missão comercial à Colômbia
 - Projeto foi selecionado entre os 5 melhores (países em desenvolvimento) pelo ITC TPO Awards 2016 (*International Trade Centre*, órgão ligada à Unctad)
- **Programa de Atendimento Customizado a Empresas Inovadoras e Sustentáveis**: são projetos que visam promover produtos/serviços no exterior disseminando boas práticas de sustentabilidade das empresas brasileiras. Em 2016, foi realizado o acompanhamento das empresas atendidas em 2015 e encaminhadas a outros produtos/áreas da Apex-Brasil.
- **Programa Mulheres na Exportação**: o projeto tem como objetivo qualificar para a exportação, identificar oportunidades de negócios internacionais e promover as exportações de empresas lideradas por mulheres, alinhado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU. Em 2016, o Programa atingiu os seguintes resultados:

- Ações de sensibilização: participação de 1360 empresárias. Palestras e apresentações sobre os produtos da Apex-Brasil e as vantagens da exportação nos 27 Cafés com empreendedoras e no Fórum Empreendedoras, que contou com 800 empresas participantes, em outubro de 2016, em SP.
 - Rodada de Negócios: 47 empresas participaram de 196 reuniões de negócios com 08 tradings (comerciais exportadoras) e sete compradores estrangeiros.
 - Parcerias estratégicas desenvolvidas com ONU Mulheres, ITC, WE Connect, FGV EASP, ESPM, entre outras organizações.
 - Participação em evento da OMC INCLUSIVE TRADE FORUM, a convite do ITC, para apresentação do Programa em painel sobre Iniciativas de Empoderamento Feminino por meio do comércio internacional, em Genebra em outubro de 2016.
 - Apresentação do Programa no Evento *TPO Network Awards* em Marraquexe, Marrocos, em novembro de 2016.
 - Ações de qualificação para 401 empresas, que participaram de eventos, tais como: PEIEX, Oficinas de Competitividade, ICV Global, Design Export e Passaporte Para o Mundo.
- **Programa Brasil Mais Produtivo:** o programa ocorre no âmbito do Acordo de Cooperação assinado com o MDIC e ABDI e apoio do SEBRAE e BNDES. Seu objetivo é a implantação de Programa de incentivo ao aumento da produtividade nas empresas brasileiras por meio do atendimento e implantação da metodologia *Lean Manufacturing* em 867 empresas apoiadas pela Apex-Brasil ou com potencial para exportação. Os setores atendidos foram: metalmeccânico, vestuário e calçados, alimentos e bebidas e móveis, em Arranjos Produtivos Locais previamente definidos, de todas as Unidades da Federação. Em 2016, o Programa começou a atender empresas dos setores de alimentos e bebidas, metal mecânico, móveis, vestuário e calçados, entre outros.
 - **Oficinas de Competitividade:** ações de capacitação de empresários sobre temas relacionados ao comércio exterior. Com abordagem de temas como Introdução à Exportação, Marketing para a Exportação, Exportação de Serviços e Desenvolvimento de Produtos para o Comércio Exterior, entre outros. Em 2016, foram desenvolvidas 26 oficinas em 09 estados, com a participação de 547 empresas não exportadoras e iniciantes no processo de exportação. Foram feitas revisões e atualizações nos temas das oficinas, para melhor adequação à realidade das empresas e do comércio exterior. As oficinas foram bem avaliadas pelo público participante, com grau de satisfação de 90% em média.

Objetivo 7: Ampliar a internacionalização e competitividade das empresas brasileiras no exterior.

Desenvolver ações abrangentes que favoreçam a internacionalização das empresas brasileiras como estratégia de expansão de mercados, ganhos de escala, consolidação de marcas e de empresas em nível regional/global.

O Programa de Estratégia para Internacionalização conta com um conjunto de serviços que visam orientar empresas na definição de estratégias para inserção e avanço no processo de internacionalização, oferecendo soluções técnicas para sua internacionalização, customizadas de acordo com os objetivos e interesses de cada empresa. O Programa conta com ações que orientam a estratégia de expansão de

mercados, ganhos de escala, consolidação de marcas e de empresas em nível regional ou global, por meio dos seguintes projetos:

- **Atendimento customizado (Coaching):** oferta de atendimento customizado com 135 empresas apoiadas, realizando a aplicação de avaliações de prontidão, orientação estratégica, informações sobre mercados e sobre operações no exterior.
- **Capacitação em internacionalização:** apresentação de cursos como o *InterCom FDC* (68 empresas atendidas), *Marketing Internacional ESPM* (23 empresas), *Workshop de Construção do Plano de Expansão Internacional* (75 empresas) e atividades desenvolvidas na plataforma *online* *Passaporte para o Mundo* (160 empresas).
- **Seminários sobre Mercados Estratégicos:** realização de eventos para apresentar oportunidades de negócios e internacionalização de 235 empresas brasileiras no exterior.
- **Missões de Internacionalização:** missões prospectivas para avaliação de mercados, fornecedores e ambiente de negócios para instalação de 19 empresas no exterior.
- **Passaporte para o Mundo:** plataforma tecnológica que envolve interfaces com clientes das Gerências de Exportação e Investimentos, e que atendeu, em 2016, a 3.526 usuários de 1.928 empresas.

As atividades de Internacionalização também são executadas pela Apex-Brasil por meio de seus escritórios no exterior. A Apex-Brasil atendeu 89 empresas com o interesse de se instalarem no exterior, das quais 70 viabilizaram esta iniciativa. Dentre as 70 estabelecidas no exterior, 63 se utilizaram das incubadoras dos Escritórios da Apex-Brasil no Exterior, e as outras 7 foram assessoradas a se instalarem em ambientes externos aos Escritórios da Agência.

AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2016

Os resultados da Apex-Brasil em 2016 foram fundamentados nos indicadores, conforme abaixo:

1. IAE - Índice de Aceleração das Exportações
2. NEA - Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil
3. PNEE - Participação no Número de Empresas Exportadoras Brasileiras
4. NEQ - Número de Empresas Qualificadas
5. NES - Número de Empresas Apoiadas - Serviços
6. NPIF - Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil
7. NAIQ - Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados
8. ISC - Índice Satisfação de Clientes

Para o cálculo dos indicadores serão utilizadas, conforme o caso, as seguintes fontes de dados:

1. As bases de dados das exportações brasileiras fornecidas pela Secretaria de Comércio Exterior e Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC;
2. Sistema de gerenciamento de projetos utilizado para o acompanhamento dos projetos setoriais e projetos próprios da Apex-Brasil. Nos projetos setoriais, a alimentação dos dados é realizada pelos gerentes dos projetos em cada entidade. As principais informações encontradas são:
 - Projetos e as suas respectivas vigências;
 - Ações e eventos planejados e executados;
 - As NCMs e NBS apoiadas;
 - As empresas apoiadas;
 - A movimentação financeira;
 - As metas e objetivos.
3. Informações sobre a Nomenclatura Comum do MERCOSUL -NCM e a Nomenclatura Brasileira de Serviços -NBS;
4. Pesquisas de Satisfação das Empresas Apoiadas por meio de pesquisa realizada pela Unidade de Relacionamento com o Cliente da Apex-Brasil;
5. Dólar Ptax800 - A cotação Ptax da moeda norte-americana, apurada pelo Banco Central, é a taxa de câmbio média ponderada entre as cotações do dólar e o volume de operações envolvendo cada uma destas taxas. Série: 3695 mensal ou equivalente.
6. Tradutor NCM-CNAE elaborado em parceria pela Apex-Brasil e a UFRJ com base no tradutor do IBGE.
7. Número de estabelecimentos brasileiros exportadores informados pela SECEX.
8. Os mercados listados como prioritários pelo MDIC.
9. Sistema de gestão de relacionamentos com Clientes - CRM da Apex-Brasil, para o cadastro e acompanhamento das informações relativas aos atendimentos qualificados e aos anúncios de investimentos facilitados.

10. Os dados são tratados e unificados por meio de ferramenta de *Business Intelligence*.
11. Todos os indicadores terão apuração semestral (de Janeiro - Junho) e Anual (de Janeiro – Dezembro) conforme sua fórmula de cálculo.

Indicador 1 – Índice de Aceleração das Exportações (IAE)

O indicador mede a aceleração do crescimento das exportações das empresas apoiadas por ações de promoção comercial da Apex-Brasil, em comparação ao desempenho das demais empresas brasileiras que não tiveram apoio da Apex-Brasil. O objetivo do indicador é sinalizar o resultado finalístico da Agência na promoção de exportações de suas empresas apoiadas para os mercados prioritários.

É calculado pela razão entre a taxa de crescimento das exportações das empresas apoiadas pela Apex-Brasil e a taxa de crescimento das exportações das empresas não-apoiadas, considerando a mesma cesta de produtos e os mesmos mercados.

As “exportações das empresas apoiadas” para este indicador consideram:

1. **Empresas apoiadas pela Apex-Brasil:** empresas brasileiras participantes dos projetos finalísticos da Agência;
2. **Cesta de produtos (NCM):** produtos apoiados nas ações constantes do item 1 acima¹;
3. **Destinos:** mercados prioritários para atuação da Apex-Brasil²

Considerando a mesma cesta de produtos (item 2) e os mesmos destinos (item 3), as demais exportações realizadas pelas empresas brasileiras que não foram apoiadas pela Apex-Brasil são denominadas de “exportações das empresas não apoiadas”.

As exportações das empresas apoiadas e não apoiadas e respectivas taxas de crescimento são apuradas mensalmente pelos dados oficiais de exportação em dólares americanos encaminhados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX.

¹ A Apex-Brasil contabiliza os produtos exportados apoiados de 2 formas:

- para as empresas apoiadas nos projetos setoriais: conjunto de NCM’s indicados pelas entidades setoriais como objeto das ações de promoção comercial
- para as empresas apoiadas exclusivamente nas demais ações da Apex-Brasil: conjunto de NCM’s da indústria de transformação exportados por essas empresas de acordo com o tradutor CNAE2.0-NCM.

² Para 2016, serão considerados prioritários os 37 países a seguir: África do Sul, Alemanha, Angola, Argentina, Argélia, Arábia Saudita, Austrália, Bolívia, Canadá, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Cuba, Egito, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, França, Índia, Indonésia, Irã, Japão, Malásia, Moçambique, México, Nigéria, Paraguai, Peru, Polônia, Reino Unido, Rússia, Tailândia, Turquia, Uruguai e Venezuela.

- **Fórmula de medição:**

$$IAE = \left(\frac{Tx \text{ Cresc Exp Apoiada } (t)}{Tx \text{ Cresc Exp Não Apoiada } (t)} - 1 \right) \times 100$$

Tx Cresc Exp Apoiada (t) = Taxa de Crescimento das exportações das empresas apoiadas pela Apex-Brasil, em relação ao ano anterior (%)

Tx Cresc Exp Não Apoiada (t) = Taxa de Crescimento das exportações das empresas não apoiadas pela Apex-Brasil, em relação ao ano anterior (%)

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
1	IAE - Índice de Aceleração das Exportações	20,0%	N.D	-

- **Justificativa:**

A metodologia elaborada para o Índice de Aceleração das Exportações – IAE, apresentada e aprovada na última versão do contrato de gestão Apex-MDIC, foi uma tentativa de desenvolver um indicador único que medisse os resultados de todos os projetos desenvolvidos pela Agência.

O objetivo do IAE deveria ser comparar o crescimento médio das exportações das empresas apoiadas pela Apex com o crescimento médio das exportações das empresas não apoiadas pela Agência, em determinado ano ou período, para 37 mercados. A comparação deveria ser calculada pela divisão das duas taxas (apoiadas/não apoiadas), e deveria dizer em que proporção o crescimento de empresas apoiadas é maior ou menor que o de empresas não apoiadas.

Conforme será descrito abaixo, foram identificadas fragilidades no IAE, especialmente nas premissas consideradas para elaboração das suas metas, o que inviabilizou a utilização desse indicador no monitoramento dos resultados dos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil.

Preliminarmente, vale ressaltar que a carteira de projetos da Agência é composta pelos chamados Projetos Apex (PA) e Projetos Setoriais (PS). As principais diferenças entre eles são:

- Os Projetos Setoriais possuem delimitação clara de setor, enquanto os Projetos Apex são mais amplos, sem, necessariamente, recorte setorial.

- Cada PS também identifica por meio de NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) os produtos apoiados. Já nos PA isso nem sempre é possível, como é o caso do PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação, onde o foco é na qualificação da empresa e não promoção de produtos específicos.

Para compor a meta do IAE, foi preciso estimar uma projeção de crescimento das exportações das empresas apoiadas pela Apex (PS+PA) e das não apoiadas para os anos 2016 a 2019.

O método utilizado para projetar essas taxas apresentou diversas fragilidades, identificadas pela equipe técnica da Agência no início das apurações dos resultados do indicador, em 2016.

A primeira falha metodológica no cálculo do IAE está na definição da cesta de produtos (NCM) e empresas considerados como “apoiados” e “não apoiados” pela Apex-Brasil. Como somente os PS possuem essa identificação clara, e diante da dificuldade de identificar os produtos apoiados que foram exportados pelas empresas atendidas no âmbito dos PA, foi agregado à cesta, o quantitativo de todos os produtos da indústria de transformação (CNAE 2.0 \geq 10) exportados por tais empresas. Como consequência, a cesta de produtos utilizada para o cálculo das projeções ficou inflada, sem refletir os setores que de fato receberam o apoio da Agência.

A segunda fragilidade metodológica do IAE diz respeito à definição de um ano de referência (2015), para representar o universo de produtos e empresas apoiados pela Apex-Brasil. Para projetar a meta para 2016 a 2019, era preciso ter uma série histórica, que foi construída com base na fotografia da cesta de produtos e empresas apoiados em 2015. A partir daí, assumiu-se que a cesta foi a mesma nos quatro anos anteriores, o que de fato não ocorreu, criando assim um “passado fictício”. Ou seja, para o cálculo do crescimento médio anual das exportações apoiadas e não apoiadas de 2011 a 2015, foram consideradas empresas que não necessariamente contaram com o apoio da Apex. O mesmo problema se aplicaria para os anos posteriores (2016 – 2019), quando foi considerado o mesmo universo de empresas e produtos de 2015.

A terceira fragilidade foi utilizar para o cálculo das projeções das taxas de crescimento das exportações, tanto das apoiadas quanto das não apoiadas, as previsões desagregadas das exportações brasileiras como um todo, e não de uma cesta de produtos específicos, por mercado, de uma única fonte (*Oxford Economics*). A complexidade embutida nesse tipo de cálculo e a dificuldade adicional de desagregar as projeções por mercado criaram complicadores adicionais para o uso desses dados.

A quarta fragilidade consiste no fato de que o IAE é resultado da divisão entre a taxa de crescimento das exportações apoiadas em relação à taxa de crescimento das exportações não apoiadas. O cálculo baseado no conceito de taxa sobre taxa não é usual na comparação de variáveis não correlacionadas. Ele é geralmente aplicado para a análise de sensibilidade entre variáveis que apresentam relação causal direta, o que não é o caso em questão.

Além dessas questões, também se verificou que o indicador não é sensível a alguns movimentos que impactam significativamente o desempenho das empresas apoiadas pela Agência, como:

i. A atuação de multinacionais estrangeiras nos setores apoiados pelos PS pode comprometer a análise do indicador. Na maior parte dos casos, os resultados das exportações dessas empresas, que incluem as relações *intracompany*, são contabilizados no grupo de não apoiadas, uma vez que a representatividade desse grupo de empresas no universo das apoiadas é muito baixa, o que prejudica a relação comparativa do indicador.

ii. Movimentos de fusão e aquisição de grandes exportadoras brasileiras por empresas estrangeiras também afetam os resultados aferidos, na medida em que, via de regra, a controladora passa a decidir sobre a participação (ou não) no projeto setorial, e o foco da operação brasileira na exportação.

Em alguns casos, a empresa sai do projeto e sua exportação passa a ser contabilizada no grupo de não apoiadas e, em outros, a empresa simplesmente passa a priorizar o mercado doméstico;

iii. Setores sem NCM específicas implicam uma ampliação significativa do universo de exportações das não apoiadas. Nestes casos, as exportações das empresas apoiadas são enquadradas nas mesmas NCM de setores que tem, às vezes, dinâmicas bem distintas, ou que são influenciadas por variáveis bem diferentes. Dessa forma, o grupo de controle não é o mais adequado para uma medição precisa. Como exemplo, um setor que está sujeito a esse tipo de comparação errônea é o de produtos orgânicos, já que não há NCM específica para esse tipo de produto. Neste caso, o resultado de exportações das empresas apoiadas é comparado à exportação de empresas que fabricam os mesmos produtos, mas não orgânicos.

iv. Projetos Setoriais com grande participação na pauta de exportação do setor acabam sendo comparados com um grupo de empresas não apoiadas muito pequeno, que, conseqüentemente, tem desempenho de exportação mais volátil e características distintas. Neste caso, mais uma vez, o grupo de controle se mostra pouco adequado para uma análise comparativa mais aprofundada.

Diante de todas essas questões elencadas, a Agência decidiu não utilizar o IAE como indicador de resultado de seus projetos, porque não representaria a realidade em função dos graves problemas metodológicos descritos. Acima disso, a Apex-Brasil entende a importância de confrontar o desempenho das empresas apoiadas pela Agência com o das não apoiadas.

Um exemplo de como a Agência considera relevante esse tipo de análise, se reflete no tipo de avaliação empregada para análise do desempenho dos Projetos Setoriais que mede as seguintes variáveis:

1. Crescimento do valor total das exportações do conjunto das empresas apoiadas pela Apex-Brasil;
2. Crescimento do valor médio exportado por empresa apoiada;
3. Crescimento do preço médio (agregação de valor) dos produtos exportados pelas empresas apoiadas;
4. Aumento da participação de novos exportadores apoiados pela Apex-Brasil no total dos exportadores do projeto setorial
5. Aumento da participação dos exportadores contínuos apoiados pela Apex-Brasil no total dos exportadores do projeto setorial (últimos 5 anos);
6. Desconcentração de empresas apoiadas;
7. Desconcentração dos destinos das exportações das empresas apoiadas

Outro exemplo, no que tange aos Projetos Apex, é que Agência também monitora as exportações das empresas apoiadas, aferindo o crescimento das exportações após os eventos de promoção comercial (comparado aos 12 meses que antecederam ao evento), a quantidade de novos exportadores, o número de novos destinos de exportação, e até a quantidade de novos produtos exportados.

Esses exemplos demonstram possibilidades de mensuração de resultados mais concretos, visando aperfeiçoar cada vez mais a apuração dos resultados e das iniciativas da Apex-Brasil.

Um terceiro exemplo é o desenvolvimento de uma nova metodologia, atualmente em fase de testes, de aferição de impacto das ações de promoção da Agência, construída a partir de benchmark realizado com as melhores agências de promoção do mundo (UKTI, Enterprise Ireland e Business Sweden).

Estes três exemplos estão sendo considerados, para que, ao longo de 2017, a Apex-Brasil construa e sugira ao ministério supervisor outras formas de medição de desempenho para substituir o IAE.

Indicador 2 – Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil (NEA)

O indicador refere-se à quantidade de empresas brasileiras que participam das ações de promoção de exportações, de acesso a mercados, de atração de investimentos estrangeiros diretos, de qualificação e de sensibilização promovidas pela Agência.

O objetivo do indicador é permitir o acompanhamento do número de atendimentos das empresas participantes nos projetos e ações da Apex-Brasil. Este indicador também sinaliza o esforço finalístico da Agência no cumprimento de sua missão institucional. Fazem parte do escopo do indicador (porém não limitado a):

- Projetos Setoriais
- Ações de Promoção de Exportação
- Ações de Atração de Investimentos
- Programa de Internacionalização
- Atendimento pelos Escritórios Apex-Brasil no Exterior
- Ações de Qualificação³
- Ações de Sensibilização⁴

São consideradas empresas apoiadas todas aquelas empresas que participaram de ações da Apex-Brasil no período de mensuração dos resultados, desde que devidamente registradas nos sistemas de gestão da Apex-Brasil (ex: Fênix e CRM).

Para efeitos da apuração do resultado deste indicador somente são contabilizadas as exportadoras identificadas pela raiz do CNPJ (8 primeiros dígitos) ou CPF únicos, ou seja, mesmo que consumam mais de um produto ou serviço da Agência, somente são contadas uma única vez por indicador.

- **Fórmula de medição:**

$$NEA = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas Apoiadas } (t)$$

ΣNEA = Somatório do número de empresas atendidas pela Apex-Brasil em (t)

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

As metas para o NEA foram calculadas considerando um crescimento médio de 5% a.a. no total de empresas apoiadas pela Apex-Brasil no período 2016-2019.

³ Capacitações, consultorias e assessorias oferecidas com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, preparando-as para os desafios do mercado internacional

⁴ Ações que buscam despertar a atenção e o interesse do empresariado brasileiro para o tema da exportação, como seminários e palestras onde são apresentados conceitos, benefícios, cases, programas e ferramentas de apoio que configuram um esforço para captação de novos clientes para a Apex.

Essa taxa média de crescimento foi estimada considerando os seguintes fatores:

1. Disponibilidade orçamentária para projetos finalísticos;
2. Capacidade operacional de atendimento pelas áreas de negócios da Apex-Brasil.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
2	NEA - Número de Empresas Apoiadas pela Apex-Brasil	13.051	12.971	99,4%

- **Justificativa:**

A meta de 2016 foi construída com a premissa de que o quantitativo de empresas atendido pela Agência deveria aumentar de forma significativa, e, por essa razão, foram previstas várias ações de sensibilização, as quais, ao longo do ano, deveriam conduzir para o atendimento de mais de 4 mil empresas (31% do total da meta).

A partir do direcionamento dado pelo Decreto nº 8.788, assim como o entendimento das novas atribuições da Agência, entendeu-se que esse esforço de pré-qualificação deveria ser feito por parceiros da Agência. O resultado foi a redução das ações de sensibilização que resultou no alcance de 99,4%, número que se aproxima muito da meta (diferença a menor de 80 empresas).

Indicador 3 – Participação no número de empresas exportadoras brasileiras (PNEE)

Esse indicador refere-se à participação das empresas exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil em relação ao número total de empresas exportadoras brasileiras.

O objetivo do indicador é auxiliar na formulação de estratégias que aumentem cada vez mais a base de empresas exportadoras no país, servindo como indicativo de alto desempenho e competitividade nos mercados mundiais.

As “exportadoras apoiadas” observam os seguintes critérios:

1. **Empresas apoiadas pela Apex-Brasil:** empresas brasileiras participantes dos projetos finalísticos da Agência, e que tenham realizado exportações da cesta de produtos apoiados no período de mensuração dos resultados;
2. **Destinos de Exportação:** mundo.

Para efeitos da apuração do resultado deste indicador somente são contabilizadas as exportadoras identificadas pela raiz do CNPJ (8 primeiros dígitos) ou CPF únicos, ou seja, mesmo que consumam mais de um produto ou serviço da Agência, somente são contadas uma única vez por indicador.

Tanto o número de empresas exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil quanto o número total das empresas exportadoras brasileiras são apurados com base nos dados oficiais encaminhados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e pela Secretaria de Comércio e Serviços – SCS, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

- **Fórmula de medição:**

$$PNEE = \left(\frac{NEAExp(t)}{NEExp(t)} \right) \times 100$$

PNEE = Participação no número de empresas exportadoras brasileiras

NEAExp (t) = número de exportadoras apoiadas em (t)

NEExp (t) = número total de exportadoras brasileiras em (t)

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

Para o cálculo deste indicador, analisou-se o crescimento histórico do número total de exportadores brasileiros (base MDIC) no período 2010-2015, e obteve-se a taxa média de 1,1% a.a.

Aplicou-se essa mesma taxa ao número total de empresas exportadoras brasileiras em 2015 (20.322, de acordo com dados da SECEX/MDIC) para projetar o seu crescimento no período 2016-2019, de forma que se chegou aos seguintes números:

Ano	Realizado	Previsto			
	2015	2016	2017	2018	2019
Nr. Total de Empresas Exportadoras Brasileiras	20.322	20.537	20.755	20.975	21.197
Nr. Total de Exportadoras Apoiadas pela Apex-Brasil	3.499	3.620	3.696	3.775	3.857
% participação no total de exportadoras brasileiras	17,2%	17,6%	17,8%	18,0%	18,2%

O número total de exportadoras apoiadas pela Apex-Brasil no período 2016 a 2019 foi projetado considerando-se os seguintes fatores:

- Capacidade operacional de atendimento das áreas de negócios da Apex-Brasil;
- Crescimento médio do número de exportadoras atendidas pela Apex-Brasil de, no mínimo, 2,5% a.a. no período 2016-2019.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
3	<i>PNEE - Participação no Número de Empresas Exportadoras Brasileiras</i>	17,6%	17,2%	97,7%

- **Detalhamento do Resultado Apurado:**

Ano	2015	2016	Tx Cresc 2015/2016
Nr. Total de Empresas Exportadoras Brasileiras	20.322	22.204	9,3%
Nr. Total de Exportadoras Apoiadas pela Apex-Brasil	3.499	3.819	9,1%
% participação no total de exportadoras brasileiras	17,2%	17,2%	

- **Justificativa:**

Apesar de a ampliação do número das exportadoras apoiadas ter sido bastante diferente da base histórica – e superior ao que foi previsto (9,1%) –, o aumento da base brasileira foi muito acima do esperado (9,3%), o que resultou num resultado inferior ao previsto na meta, mantendo o mesmo nível de participação no número de empresas exportadoras brasileiras que no ano de 2015.

Indicador 4 – Número de Empresas Qualificadas (NEQ)

O indicador refere-se à quantidade de empresas qualificadas pela Apex-Brasil nas diversas soluções de qualificação da Agência (capacitações, consultorias e assessorias nas modalidades presencial e à distância), com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, preparando-as para os desafios do mercado internacional nas linhas de negócio de promoção de exportações, acesso a mercado e atração de investimentos estrangeiros diretos.

O objetivo deste indicador é permitir o acompanhamento da ampliação da base de empresas envolvidas e beneficiadas com os serviços da Agência, qualificando-as em sua atuação na busca de inserção no mercado internacional.

São consideradas como empresa qualificada, as empresas que participam dos projetos e ações abaixo listados (porém não limitado a):

- Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX)
- Oficinas de Competitividade
- Passaporte para o Mundo
- Sustentabilidade
- INTER-COM
- Ações de Sensibilização
- *Design Export*

Para efeitos da apuração do resultado deste indicador somente são contabilizadas as exportadoras identificadas pela raiz do CNPJ (8 primeiros dígitos) ou CPF únicos, ou seja, mesmo que consumam mais de um produto ou serviço da Agência, somente são contadas uma única vez por indicador.

- **Fórmula de medição:**

$$NEQ = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas Qualificadas } (t)$$

ΣNEQ = Somatório do número de empresas qualificadas pela Apex-Brasil em (t)

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

O número total de empresas qualificadas pela Apex-Brasil no período 2016 a 2019 foi calculado considerando-se os seguintes fatores:

- Capacidade operacional de atendimento das áreas de negócios da Apex-Brasil;

- Crescimento médio do número de empresas qualificadas pela Apex-Brasil de 12,3% a.a. no período 2016-2019.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
4	NEQ - Número de Empresas Qualificadas	6.183	5.874	95,0%

- **Justificativa:**

A meta de 2016 de qualificação tinha como premissa o atendimento a um grande número de empresas em ações de sensibilização. Do total da meta (6.183), mais da metade (65,5%) seriam empresas atendidas em atividades dessa natureza.

Como mencionado anteriormente, a partir das novas atribuições da Agência (Decreto 8.188/2016), passou-se a ter como diretriz a intensificação de parcerias com outras organizações que já desenvolvem um trabalho de pré-qualificação das empresas que desejam atuar no comércio internacional. O reflexo disso foi uma redução no número de ações de sensibilização, o que não obstou, por outro lado, que fosse alcançado o percentual de 95% da meta estabelecida para o ano.

Ademais, primou-se pela melhoria dos convênios e da metodologia do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), o que demandou mais tempo para a implementação de novos núcleos e retardamento no início dos atendimentos de algumas empresas. Ainda assim, foi possível fechar o ano de 2016 com todos os núcleos planejados.

Indicador 5 – Número de Empresas do Setor de Serviços Apoiadas pela Apex-Brasil (NES)

O indicador refere-se ao número de empresas brasileiras do setor de serviços apoiadas pela Apex-Brasil e visa acompanhar o aumento do atendimento das empresas apoiadas em projetos setoriais de serviços.

Para efeitos da apuração do resultado deste indicador somente são contabilizadas as exportadoras identificadas pela raiz do CNPJ (8 primeiros dígitos) ou CPF únicos, ou seja, mesmo que consumam mais de um produto ou serviço da Agência, somente são contadas uma única vez por indicador.

- **Fórmula de medição:**

$$NES = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas do Setor de Serviços Apoiadas (t)}$$

Σ NES = Somatório do número de empresas do setor de serviços apoiadas em (t).

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

Os valores projetados para o NES levaram em consideração as seguintes premissas:

- Expectativa de crescimento do número de empresas atendidas de serviços a taxa de 2,0% ao ano no período de 2016-2019.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
5	NES - Número de Empresas Apoiadas - Serviços	1.168	1.258	107,7%

- **Justificativa:**

A execução dos projetos envolvendo empresas de serviços teve excelente performance e superou a meta em 7,7%.

Indicador 6 – Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil (NPIF)

O indicador refere-se ao número de projetos de investimentos anunciados que utilizaram os serviços de facilitação da Apex-Brasil, e/ou de seus parceiros de promoção, no processo de decisão do investimento.

O objetivo deste indicador é aumentar a capacidade de atendimento de projetos de investimentos da Apex-Brasil, resultando em geração de emprego e renda no país. São considerados projetos facilitados aqueles que participam dos Programas e Projetos de Investimentos da Apex-Brasil e que tenham anúncios abaixo listados (porém não limitado a):

- Investimento estrangeiro em um fundo gestor brasileiro;
- Investimento de fundo nacional ou estrangeiro em empresa ou startup brasileira;
- Joint-venture ou parceria tecnológica entre uma empresa brasileira e outra estrangeira;
- Investimento estrangeiro em nova planta produtiva ou ampliação de planta existente;
- Investimento de empresa estrangeira em projeto ou centro de P&D.

- **Fórmula de medição:**

$$NPIF = \sum N^{\circ} \text{ de Projetos de Investimentos Facilitados } (t)$$

$\Sigma NPIF$ = Somatório do número de projetos de investimentos facilitados pela Apex-Brasil em (t).

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

As metas para o NPIF foram calculadas considerando a conjuntura política e econômica da época que já trazia incertezas e adiamentos nas decisões de investimento. Foi levado em consideração a perda de grau de investimento pelo país, bem como a tendência de redução de investimentos produtivos no Brasil, já sentida entre 2014 e 2015, segundo dados do Banco Central.

Ademais, esta taxa de crescimento foi estimada considerando os seguintes fatores internos:

1. Capacidade operacional de atendimento pelas áreas de negócios da Apex-Brasil;
2. Disponibilidade orçamentária para projetos finalísticos.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
6	NPIF - Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil	20	17	85,0%

- **Justificativa:**

Referente ao ano de 2016, não há dados oficiais sobre o fluxo mundial de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED), mas segundo relatório lançado no 1º semestre de 2016 pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), estimou-se que, nesse ano, o volume seria algo entre US\$ 140 bilhões e US\$ 160 bilhões (recoo entre 10% e 15% em relação a 2015). Ainda de acordo com esse relatório, a América Latina seguiu a mesma tendência mundial no ano de 2016, e, especificamente sobre o Brasil, estimou-se uma de queda de 12% no IED.

Foram realizadas cerca de 38 ações de promoção de investimentos, entre elas, missões, visitas técnicas, rodadas de investimentos e seminários, os quais resultaram nos 17 projetos de investimentos facilitados (meta NPIF), que totalizaram US\$ 1.4 bilhão com uma perspectiva de geração de empregos da ordem de 2.200, somando diretos e indiretos. Nesse sentido, atingiu-se 85% da meta prevista.

Avaliamos que as mudanças institucionais e o cenário econômico e fiscal impactaram a decisão final de investimentos de muitas empresas estrangeiras, incluindo as atendidas pela Apex-Brasil. As causas relacionadas a altas taxas de inflação, juros e desemprego, entre outros, foram decisivamente críticas no ambiente de investimentos.

Indicador 7 – Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados (NAIQ)

O indicador refere-se à quantidade de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados (empresas e investidores em participação) gerados anualmente.

Entende-se como atendimento, o apoio prestado pela Apex-Brasil a um novo investidor qualificado ou a um novo projeto de investidor qualificado que já investiu ou avaliou investir no Brasil em outra oportunidade. São considerados investidores estrangeiros qualificados: Investidores institucionais, *Family offices*, *wealth management funds*, *endowments*, fundos gestores internacionais, empresas internacionais sem operação no Brasil ou aquelas já sediadas no Brasil que estão ampliando suas atividades, que atenderem a um dos requisitos abaixo:

- Os que formalizam adesão aos serviços da Apex-Brasil (NDA, termo de uso de imagem, outros);
- Os que recebem informações fornecidas pela Apex-Brasil em resposta a demanda específica solicitada;
- Os que forem auxiliados na construção de networking público/privado;
- Os que realizarem missão ao país para participar de ação ou realizar agenda organizada pela Apex-Brasil;

- Os que realizarem reunião individual com a equipe da Apex-Brasil;
 - Os que forem aprovados pelo processo de filtro da Apex-Brasil; e
 - Os que acessarem de forma continuada quaisquer novos serviços da Apex-Brasil.
- **Fórmula de medição:**

$$NAIQ = \sum N^{\circ} \text{ de investidores estrangeiros qualificados atendidos (t)}$$

Σ NAIQ = Somatório do número de investidores estrangeiros qualificados atendidos pela Apex-Brasil em (t).

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- **Premissas para Construção das Metas:**

As metas para o NAIQ foram calculadas considerando que, em uma conjuntura política e econômica que traz incertezas no processo de decisão de investimento, faz-se necessário aumentar as ações de promoção de modo a manter o interesse de potenciais investidores pelo país, para que no momento de recuperação econômica seja possível efetivar investimentos rapidamente.

Ademais, esta taxa de crescimento foi estimada considerando os seguintes fatores internos:

1. Capacidade operacional de promoção pelas áreas de negócios da Apex-Brasil;
2. Disponibilidade orçamentária para projetos finalísticos.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
7	NAIQ - Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados	100	128	128,0%

- **Justificativa:**

Diante do cenário citado no indicador NPIF, no decorrer de 2016, a Agência alocou os esforços em ampliar as atividades de ativação e prospecção de novos investimentos para o país, comprovado pela ampliação do número de atendimentos qualificados (NAIQ), que foi 28% superior à meta prevista.

Indicador 8 – Índice de Satisfação de Clientes (ISC)

O Índice de satisfação das empresas atendidas identifica o grau de satisfação das empresas na utilização dos produtos e serviços ofertados pela Apex-Brasil no período de análise. O objetivo deste indicador é permitir o constante refinamento da estratégia da Apex para se adequar e superar as expectativas de seus principais clientes, nos setores público e privado.

De 2012 a 2016, houve a aplicação de um formulário (*formulário A*) que considerava os aspectos abaixo na sua avaliação:

7.1 – ADEQUAÇÃO DO SERVIÇO: avalia a adequação dos serviços oferecidos pela Apex-Brasil às necessidades dos clientes.

7.2 - DISPONIBILIDADE DO SERVIÇO: avalia a capacidade que a Apex-Brasil tem para disponibilizar ou fornecer ao cliente o serviço prontamente, em condições adequadas à sua utilização e de continuidade no fornecimento do mesmo.

7.3 – ATENDIMENTO DURANTE A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO: avalia a capacidade dos colaboradores da Apex-Brasil em prestar o atendimento aos clientes com eficiência e cortesia, bem como em entregar o serviço prometido gerando confiança no serviço prestado.

7.4 - QUALIDADE TÉCNICA DO SERVIÇO: avalia se os serviços foram executados conforme contratados e atendendo aos objetivos de qualidade técnica propostos.

Com o objetivo de facilitar o entendimento do formulário de pesquisa e adequá-lo aos objetivos finais da Agência, no segundo semestre de 2016 a Apex-Brasil identificou alguns pontos de melhoria, reformulou as perguntas do questionário e refinou a metodologia de apuração dos resultados. Esse novo formulário (*formulário B*) passou então a considerar os seguintes aspectos:

7.1 – AMBIENTE DE NEGÓCIOS: avaliação dos compradores, *matchmaking* (se houver), material promocional, etc.

7.2 – ORGANIZAÇÃO DO EVENTO: avaliação da organização do evento, incluindo coordenação geral, adequação da carga horária e pontualidade.

7.3 – ESTRUTURA DO EVENTO: avaliação do espaço físico, localização, transporte, equipamentos audiovisuais, etc.

7.4 – ATENDIMENTO DA EQUIPE APEX-BRASIL: avaliação da eficiência e cortesia durante a realização do evento.

O índice foi obtido por meio da avaliação das empresas após a utilização de qualquer produto e/ou serviço ofertado pela Apex-Brasil. Não visou medir a expectativa (futura) do cliente, mas a experiência vivida no relacionamento com a Agência. Em 2016, foram avaliados 42 eventos com o formulário A e 7 eventos com o formulário B. Foram aplicadas pesquisas sobre o grau de satisfação das empresas atendidas, indicando numa escala de 1 a 5 a opinião sobre estes atributos.

Formulário A

Atributos	Peso
Adequação do serviço	15,00%
AO ATENDIMENTO DAS SUAS NECESSIDADES	
A ADEQUAÇÃO DA CARGA HORÁRIA	
A PONTUALIDADE	
A ADEQUAÇÃO DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS	
A ORGANIZAÇÃO	
Disponibilidade do serviço	15,00%
Atendimento durante a prestação do serviço	30,00%
A EFICIÊNCIA DO PROFISSIONAL	
CORTESIA DO PROFISSIONAL	
PRECISÃO NO SERVIÇO DO PROFISSIONAL	
CONFIANÇA NO SERVIÇO DO PROFISSIONAL	
Qualidade técnica do serviço	40,00%
AO SERVIÇO EXECUTADO DE ACORDO COM O CONTRATADO	
QUALIDADE TÉCNICA DO SERVIÇO	

Formulário B

Atributos	Peso
Ambiente de Negócios do evento	40,00%
Organização do evento	20,00%
Estrutura do evento	20,00%
Atendimento da Equipe Apex-Brasil	20,00%

Grau de Satisfação	Descrição
1	MUITO SATISFEITO
2	SATISFEITO
3	INDIFERENTE
4	INSATISFEITO
5	MUITO INSATISFEITO

- Fórmula de medição:**

$$ISC = M^{pod}Sat (t) \times 100$$

ISC = Índice de satisfação de clientes da Apex-Brasil

$M^{pod}Sat$ = Média⁵ ponderada dos índices parciais de satisfação em (t)

Onde (t) = ano de apuração dos resultados

- Premissas para Construção das Metas:**

O limite mínimo de 90% para o ISC foi projetado considerando as seguintes premissas:

- Ampliação na cobertura de eventos em que a pesquisa de satisfação é aplicada;
- Avaliação, em 2017, da possibilidade de inclusão das pesquisas feitas juntas às empresas participantes dos Projetos Setoriais como uma das variáveis do ISC.

- Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
8	ISC - Índice Satisfação de Clientes	90,0%	94,6%	105,1%

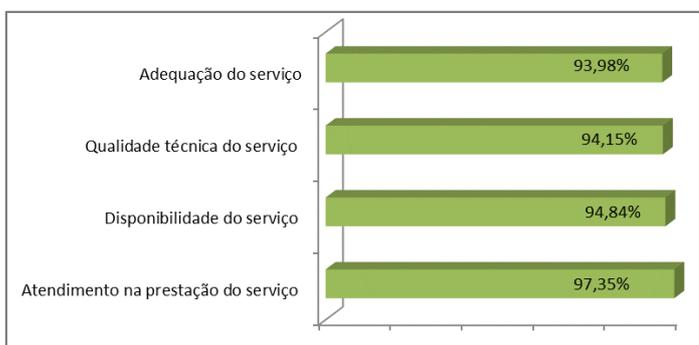
- Observações:**

A pesquisa de indicação do grau de satisfação foi realizada com 1.344 empresas participantes de 48 eventos promovidos pela Apex-Brasil e indicaram que a meta foi superada em 5,1%.

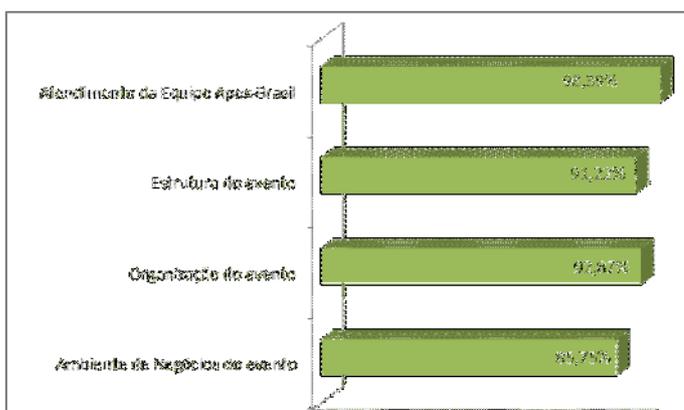
⁵ Como houve a aplicação de dois formulários diferentes no ano de 2016, para estabelecer o índice consideramos a média dos índices por evento.

- Satisfação das Empresas Atendidas pela Apex-Brasil em 2016 por Atributo

Formulário A



Formulário B



10.4 Anexo IV Relatório de Atividades dos Programas e Ações Relacionados a Governança, Processos e Recursos

Sumário

AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016	115
Objetivo 8: Otimizar o Portfólio de produtos/serviços.....	115
Objetivo 9: Aperfeiçoar a governança e produtividade dos processos de negócio e corporativos	115
Objetivo 10: Desenvolver a cultura de gestão de resultados com foco em pessoas e mérito	115
Objetivo 11: Aumentar a disponibilidade financeira para as ações de negócio.....	116
AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2016	117
Indicador 9 – Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (TIPF).....	117
Indicador 10 – Taxa de custeio administrativo (TCA)	118
Indicador 11 – Taxa de Custeio de Pessoal (TCP)	120

AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2016

Objetivo 8: Otimizar o Portfólio de produtos/serviços

Garantir a aderência das soluções da Apex-Brasil às diferentes necessidades das empresas brasileiras e dos investidores estrangeiros.

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

As ações relativas a este objetivo não foram iniciadas pela gestão anterior, e a atual gestão avaliou que não deveria priorizá-lo, até que se fizesse um diagnóstico dos produtos que estavam sendo ofertados.

Objetivo 9: Aperfeiçoar a governança e produtividade dos processos de negócio e corporativos

Desenvolver mecanismos de transparência, conformidade legal, responsabilidade social, orientação por consenso, igualdade, inclusividade e prestação de contas (accountability) a fim de aperfeiçoar a governança corporativa e a gestão por processos, aumentando a produtividade nas suas atividades.

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

A Apex-Brasil, no intuito de estabelecer a adequação dos processos e sistema de monitoramento e controle dos indicadores da Agência, e de apoiar a renovação de seu Contrato de Gestão 2016-2019, definiu o desenvolvimento e implantação de um Programa de Gestão de Resultados, por meio da construção do Planejamento Estratégico e da implantação dos mecanismos de gestão de desempenho, que tem duas bases principais: gestão e pessoas. A base de gestão incluiu a definição da identidade organizacional, a definição da formulação estratégica com seus respectivos objetivos e opções estratégicas, a definição de metas globais – as quais foram celebradas neste contrato de gestão –, o desdobramento dessas metas globais em metas funcionais para todas as áreas da Agência, e o estabelecimento do Modelo de Metas e Resultados e do Modelo de Governança de todo o programa, os quais regulamentam a relação da empresa com seus processos.

Com o advento do Decreto nº 8.788, de 22 de junho de 2016, a supervisão da Agência passou a ser de responsabilidade do MRE, o que gerou a necessidade de revisão do Programa. Mantiveram-se as metas globais e o Plano de Ação para o ano de 2016, e as metas funcionais foram suspensas para esse ano e serão objeto de deliberação da Diretoria Executiva.

Objetivo 10: Desenvolver a cultura de gestão de resultados com foco em pessoas e mérito

Elaborar e implantar políticas de gestão de pessoas para promover a cultura de gestão de resultados, com foco em competências e atingimento de resultados para o engajamento dos gestores e colaboradores com a visão, missão e metas da Apex-Brasil.

Responsabilidade: Gerência de Recursos Humanos

O programa de Recursos Humanos contou com duas ações prioritárias: a elaboração e implantação de Política de Gestão de Resultados, e a modelagem e implantação de novo programa de educação

corporativa. A primeira ação ocorreu dentro do contexto do Programa citado acima. No âmbito de recursos humanos foram priorizados o desenvolvimento dos Valores da Agência; a revisão do Modelo de Competências vigente à época; a revisão do Modelo de Avaliação de Desempenho – composto por dois eixos: competências e resultados –; e a proposição de Modelo de Recompensa.

Dada a aprovação da Diretoria Executiva da Apex-Brasil, foi iniciada a implementação do Programa de Gestão de Resultados, considerando o novo modelo de competências e também a discussão sobre as metas individuais. Como mencionado no contexto da frente de gestão do Programa de Gestão de Resultados, tendo em vista a suspensão das metas funcionais para o ano de 2016, conseqüentemente as metas individuais foram suspensas e, nesse sentido, o Programa está sob análise da Diretoria Executiva. A implantação do programa de educação corporativa foi dividida em fases: avaliação das melhores práticas de mercado, comparação dessas práticas com o modelo vigente à época, proposição do novo modelo e implementação do mesmo. Considerando a mudança de membros da Diretoria Executiva, houve a necessidade de uma nova priorização das ações de Recursos Humanos, as quais impactam diretamente o modelo de educação corporativa da Apex-Brasil, resultando no replanejamento do projeto.

Dentre as ações consideradas prioritárias, destacamos a implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, que estabelece diretrizes e procedimentos para a gestão de carreira dos empregados da Agência.

Objetivo 11: Aumentar a disponibilidade financeira para as ações de negócio.

Aumentar o volume de recursos disponíveis para sua missão finalística, através da otimização das receitas, eficiência financeira e redução de custos.

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

No Programa da Gestão dos Recursos Financeiros, o foco da Agência é aumentar o volume de recursos disponíveis para consecução da sua missão finalística, por meio da otimização das receitas, eficiência financeira e redução de custos. Nesse contexto, as ações prioritárias foram:

- Redução de Custos: ao longo de 2016 foram realizadas diversas ações de redução dos custos administrativos, com destaque para redução das despesas de Aluguel (R\$ 2,8 mi), Locação de Mão de Obra (R\$ 2,5 mi), Serviços de Telecomunicações (R\$ 0,3 mi) e Tecnologia da Informação (R\$ 0,8 mi). Além disso, foi implantado no ano de 2016 o monitoramento mensal do orçamento de custeio da Agência, com avaliação tanto dos desvios identificados – passando a ser tratados com Planos de Ação específicos e sob a responsabilidade de cada gestor –, quanto da previsão orçamentário para cada tipo de despesa;
- Aumento de receitas: aprimoramento da estratégia de precificação com o objetivo de obter receitas pelos serviços prestados pela Apex-Brasil, bem como o desenvolvimento de ações que proporcionaram uma receita bruta de R\$ 5,7 mi no Brasil e Exterior.

Ressalta-se que as reduções obtidas no custeio administrativo, ou o aumento de receita proporcionado pelas ações no Brasil ou Exterior, foram disponibilizadas para a consecução da missão finalística da Agência.

AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2016

Os resultados da Apex-Brasil em 2016 foram fundamentados nos indicadores, conforme abaixo:

9. TIPF - Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (Limite Mínimo)
10. TCA - Taxa de Custeio Administrativo (Limite Máximo)
11. TCP - Taxa de Custeio de Pessoal (Limite Máximo)

Para o cálculo dos indicadores serão utilizadas, conforme o caso, as seguintes fontes de dados:

1. Sistema de controle empresarial utilizado pela Apex-Brasil para administrar todos os pagamentos e receitas, além do controle orçamentário aprovado no conselho e os respectivos controles contábeis;
2. Os dados são tratados e unificados por meio de ferramenta de *Business Intelligence*.
3. Todos os indicadores terão apuração semestral (Janeiro - Junho) e Anual (Janeiro – Dezembro) conforme sua fórmula de cálculo.

Indicador 9 – Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (TIPF)

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

Refere-se à relação entre as despesas efetuadas com as atividades fins (Projetos Finalísticos) e a disponibilidade financeira da Agência para o período. A disponibilidade financeira é composta pelas receitas correntes do ano, que incluem a receita de repasse, receitas não operacionais e outras receitas, e o saldo de recursos de anos anteriores.

O objetivo deste indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial a priorização das atividades-fim em relação às atividades-meio.

- **Fórmula de medição:**

$$TIPF = \frac{VtIPF(t)}{VtRDisp(t)} \times 100$$

TIPF = Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (em percentual)

VtIPF(t) = Valor total de investimentos em projetos finalísticos da Apex-Brasil em determinado período

VtRDisp(t) = Valor total da disponibilidade financeira no mesmo período

- **Qualificadores do indicador:**

A título de melhor entendimento dos resultados apurados neste indicador, além do resultado global, a disponibilidade de recursos será analisada frente às seguintes linhas de desembolso:

- Custeio Administrativo;
- Projetos de Gestão;
- Reservas financeiras;

- **Premissas para Construção das Metas:**

As metas para o TIPF foram calculadas considerando que não haveria um crescimento significativo da receita de repasse apurada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil – SRF no período de vigência das metas.

Adicionalmente, foi considerada uma taxa mínima – e crescente ao longo dos anos –, de execução orçamentária para os projetos finalísticos.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
9	TIPF - Taxa de Investimento em Projetos Finalísticos (Limite Mínimo)	51,1%	56,3%	110,2%

- **Justificativa:**

O valor investido em projetos finalísticos da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 foi de R\$ 360,1 milhões, sendo que o valor total da disponibilidade financeira líquida no mesmo período foi de R\$ 640,1 milhões.

Os investimentos em projetos finalísticos representaram 56,3% das disponibilidades do período, superando a meta de 51,1% acordada para todo ano de 2016.

Considerando a meta estabelecida na casa dos 51,1%, assim como o total das disponibilidades financeiras do período, equivalente a R\$ 640,1 milhões, verifica-se que o investimento mínimo em projetos finalísticos para o atendimento da meta era de R\$ 327,1 milhões, ante um realizado de R\$ 360,1 milhões. Os valores apurados acima do previsto foram alcançados pela realização superior ao inicialmente planejado em Projetos Setoriais, ações de Patrocínio, e Marketing e Comunicação.

Considerando os demais desembolsos da agência com Custeio Administrativo e Projetos de Apoio à Gestão, os Projetos Finalísticos representam uma participação de 71,2%, enquanto o Custeio equivaleu a 27,3% dos desembolsos e os demais projetos a 1,5%.

Indicador 10 – Taxa de custeio administrativo (TCA)

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

Esse indicador refere-se à relação entre as despesas efetuadas com custeio administrativo e o total da Receita de Repasse Líquida apurada¹ pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB. O objetivo do indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial a priorização das atividades-fim e o correto dimensionamento das ações-meio.

¹ Contribuição destinada a atender à execução da política de promoção de exportações do Brasil e de apoio às micro e pequenas empresas, instituída pela Lei nº 8.029/90, na redação dada pelas Leis nº 8.154/90, nº 10.668/03 e nº 11.080/04.

Compreende-se como custeio administrativo as despesas com pessoal e as despesas de investimentos em imobilizado, viagens, manutenção e serviços prestados por terceiros, não decorrentes de projetos finalísticos.

A receita SRFB corresponde a todas as receitas financeiras repassadas pela SRFB, considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.

- **Fórmula de medição:**

$$TCA = \frac{VtDRCAdm(t)}{VtRRepasse(t)} \times 100$$

TCA = Taxa de custeio administrativo

VtDRCAdm(t) = Valor total da despesa realizada com custeio administrativo da Apex-Brasil em determinado período

VtRRepasse(t) = Valor total da receita de repasse líquida no período.

- **Premissas para Construção das Metas:**

A construção das metas vigentes para o TCA levou em consideração a manutenção do limite do contrato de gestão 2012-2015, independentemente do cenário de redução ou elevação da receita de repasse do período.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
10	TCA – Taxa de Custeio Administrativo (Limite Máximo)	34,0%	27,8%	81,8%

- **Justificativa:**

Diferentemente das metas anteriores, como esta meta é de teto de gastos administrativos, quanto menor o resultado, melhor foi a performance.

O valor da despesa realizada com custeio administrativo da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 equivale a R\$ 127,5 milhões, enquanto o valor total da receita de repasse líquida SRFB no mesmo período foi de R\$ 458,4 milhões. É importante dizer que a meta se revela como um teto de gastos.

As despesas com custeio administrativo representaram 27,8% da receita de repasse líquida recebida no período. Portanto, abaixo do teto de 34,0% firmado para o ano de 2016.

O excelente resultado foi obtido por meio da revisão e estrito controle de contratos de custeio no Brasil e no exterior. Além disso, no ano de 2016 foi implantado o monitoramento mensal do orçamento de custeio da Agência, com avaliação tanto dos desvios identificados, – passando a ser tratados com Planos

de Ação específicos e sob a responsabilidade de cada gestor –, quanto da *previsão*² orçamentária para cada tipo de despesa.

Indicador 11 – Taxa de Custeio de Pessoal (TCP)

Responsabilidade: Gerência de Gestão Estratégica

Esse indicador refere-se à relação entre as despesas efetuadas com pessoal da Apex-Brasil no Brasil e Exterior e a Receita de Repasse Líquida apurada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB. O objetivo do indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial o correto dimensionamento da sua força de trabalho.

A receita SRFB corresponde a todas as receitas financeiras repassadas pela SRFB, considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.

- **Fórmula de medição**

$$TCP = \frac{VtDRPessoal(t)}{VtRRepassa(t)} \times 100$$

TCP = Taxa de custeio de pessoal

VtDRPessoal(t) = Valor total da despesa realizada com custeio de pessoal da Apex-Brasil em determinado período.

VtRRepassa (t) = Valor total da receita de repasse líquida no período.

- **Premissas para Construção das Metas:**

A construção das metas vigentes para o TCP levou em consideração a manutenção do limite do contrato de gestão 2012-2015, independentemente do cenário de redução ou elevação da receita de repasse do período.

- **Meta Vigente e Resultado:**

#	Indicadores	Meta 2016	Resultado 2016	Percentual de Atingimento
11	TCP - Taxa de Custeio de Pessoal (Limite Máximo)	23,0%	21,3%	92,6%

- **Justificativa:**

Igualmente ao índice anterior, esta meta também se relaciona a teto de gasto com pessoal. Por isso, quanto menor o resultado, melhor a performance.

O valor da despesa realizada com Pessoal da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2016 foi de R\$ 97,8 milhões, e o valor total da receita de repasse líquida SRFB no mesmo período foi de R\$ 458,4 milhões.

² Revisão mensal do orçamento aprovado para os meses subsequentes à revisão, que deve ter como base os fatores exógenos que promovem a necessidade de alteração do orçamento inicial e a análise do previsto “x” realizado dos meses anteriores.

As despesas com Pessoal representaram 21,3% da receita de repasse líquida recebida no período. Abaixo, portanto, do limite máximo estabelecido de 23% acordado para o ano de 2016.

Os valores realizados abaixo do previsto foram alcançados por meio da realização de adequações na estrutura organizacional da Agência para o período, no Brasil e no exterior, bem como pela implantação do processo de monitoramento mensal dos gastos com pessoal.

10.5 Anexo V – Principais Sistemas de Informação da Apex-Brasil

Sistema	Objetivo	Principais Funcionalidades	Responsável Técnico	Responsável - área de negócios	Criticidade
Intranet Apex-Brasil	Portal para uso interno pelos colaboradores da Apex-Brasil, com informações necessárias e relevantes ao dia a dia da agência, assim como tem o objetivo de ser um ponto único de acesso a diversos outros sistemas da Agência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Links para acesso a sistemas corporativos. ✓ Acesso a materiais institucionais e normas internas. ✓ Notícias internas da agência. ✓ Informações sobre ramais e aniversários. ✓ Informações institucionais de Recursos Humanos. 	Paulo Reis ou Fabio Degani – TI	Todas as áreas da Apex-Brasil	Média
Portal internet da Apex-Brasil	Portal de uso interno e externo, com o objetivo de divulgar as atividades, ações e projetos da agência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informações sobre as atividades-fim da agência. 	Paulo Reis ou Fabio Degani – TI	Pricila Caied – Coordenação de Marketing	Alta
Sistema de Licitações	Cadastrar todas as licitações realizadas e em andamento da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilização de informações sobre a licitação, prazos, edital e anexos. ✓ Informações sobre o sistema de realização das licitações. 	William Berriel – TI	Rafael Coelho – Gerência de Aquisições e Contratos	Alta
WIKI Interna	Ambiente Interno de colaboração para a disseminação de informações relevantes às atividades da Agência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro e pesquisa de assuntos e procedimentos. ✓ Controle de versionamento e atualização de documentos e procedimentos. 	William Berriel – TI	Lúcia Almeida – Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	Baixa

Sistema	Objetivo	Principais Funcionalidades	Responsável Técnico	Responsável - área de negócios	Criticidade
WIKI Externa	Ambiente externo de colaboração para a disseminação de informações relevantes às atividades-fim da Agência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro e pesquisa de assuntos e procedimentos. ✓ Controle de versionamento e atualização de documentos e procedimentos. 	Thiago Martins – TI	Lúcia Almeida – Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	Média
Portal RH	Portal WEB da Apex-Brasil, para cadastro e gestão das informações referentes a pagamentos, benefícios, contracheques e controle de frequência.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão dos dados cadastrais, documentos e históricos de funcionários. ✓ Disponibilização aos funcionários de dados referentes a pagamentos, benefícios, férias e FGTS. ✓ Gestão do controle de frequência. 	William Berriel – TI	Rodrigo Kluska – Gerência de Recursos Humanos	Média
Sistema de Viagens	Gestão das viagens dos colaboradores da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitações de passagens e hospedagens. ✓ Cotações e moedas. ✓ Controle do trâmite das solicitações e prestação de contas. 	William Berriel – TI	Fábio Malheiros – Coordenação de Infraestrutura	Média
BI	Ambiente analítico de BI (<i>Business Intelligence</i>) para apoio à tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilizar funcionalidades aos ambientes de painéis BI, implementação de novos painéis, mapas geográficos interativos, criação de Web Services – utilizados na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes – para utilização pelos sistemas transacionais e manutenções nas ferramentas de BI – <i>Business Intelligence</i> - da Apex-Brasil: o OBIEE e o ODI. 	Leonardo Duarte / Clovis Borges – TI	Ana Paula Repezza – Gerência de Estratégia de Mercado / Eduardo Pereira – Gabinete da Diretoria de Gestão Corporativa	Alta
Sistema de Eventos	Gerenciar os eventos da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro e gestão de eventos da Apex-Brasil. 	William Berriel – TI	Mariane Schuch – Gerência de Cerimonial e Eventos	Baixa

Sistema	Objetivo	Principais Funcionalidades	Responsável Técnico	Responsável - área de negócios	Criticidade
Calendário de eventos	Exibir o calendário de eventos relacionados às atividades da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exibir o calendário dos eventos, permitir pesquisa por diversas informações. 	William Berriel – TI	Mariane Schuch – Gerência de Cerimonial e Eventos	Média
Sistema Fênix	Sistema responsável pela gestão física e financeira dos projetos internos e externos da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão do ciclo de vida de projetos, englobando as fases de orçamento, previsão, pagamentos e acompanhamentos. ✓ Gestão de mudanças em projetos. ✓ Controle de participantes. ✓ Controle de pendências de projetos. 	William Berriel – TI	Todas as áreas da Apex-Brasil	Alta
RM	Sistema Integrado de gestão empresarial da Apex-Brasil (ERP).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de Contratos. ✓ Gestão de Faturamento e contabilidade. ✓ Gestão de patrimônio e recursos humanos. 	Aloysio Silva - TI	Diretoria de Gestão Corporativa	Alta
Passaporte para o mundo	Plataforma de negócios da Agência para capacitação e relacionamento com empresários e parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilização de materiais, artigos e vídeos. ✓ Gestão de treinamentos à distância. 	Aloysio Silva - TI	Juarez Leal – Coordenação de Internacionalização	Média
Sistema de Documentos	Sistema Interno com a finalidade de gerar numeração de documentos e gerenciar o trâmite eletrônico desses documentos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro e localização de documentos. ✓ Gestão de trâmites de documentos. 	William Berriel - TI	Lúcia Almeida – Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	Média
Sistema de Geoprocessamento (GIS)	Ambiente para apoio à tomada de decisão por meio de análises georreferenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de indicadores de forma geográfica. ✓ Criação de mapas interativos. ✓ Emissão de relatórios, gráficos e mapas. 	Leonardo Duarte - TI	Ana Repezza – Gerência de Estratégia de Mercado	Média

Sistema	Objetivo	Principais Funcionalidades	Responsável Técnico	Responsável - área de negócios	Criticidade
CRM – Módulo de atendimento	Sistema de relacionamento com clientes da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de relacionamento receptivo (Contact Center) e ativo (telemarketing e campanhas) em uma única ferramenta. ✓ Tabelas parametrizáveis. ✓ Integração com outros sistemas corporativos da Apex-Brasil. ✓ Integração e automação dos canais de relacionamento (telefone, fax, e-mail, chat, autoatendimento). ✓ Criação de base de dados dos clientes em um histórico único. 	Wesley Gonçalves / Ricardo Medeiros - TI	Maria Paula Velloso – Coordenação de Relacionamento com Clientes	Alta
CRM – Módulo SFA	Módulo do sistema CRM que tem o objetivo de gerir a força de vendas da Apex-Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoramento e administração de todo o ciclo de negociações: o gestor acompanha todo o processo de venda, de forma gerencial e analítica; ✓ Conectividade entre a base interna de informações e a equipe comercial; ✓ Solução multiplataforma, possibilitando integração com diferentes sistemas corporativos e legados; ✓ Administração da carteira de clientes - acesso Web; ✓ Gestão e qualificação de <i>leads</i> e <i>prospects</i>; ✓ Gerenciamento de tarefas e atividades das equipes e dos canais de vendas; ✓ Registro de oportunidades, manifestações, sugestões e reclamações; ✓ Histórico de relacionamento armazenado na base de dados do CRM; ✓ Acompanhamento e indicadores de performance, pipelines, <i>forecasts</i> e valor do cliente; 	Wesley Gonçalves / Ricardo Medeiros - TI	Maria Paula Velloso – Coordenação de Relacionamento com clientes	Alta

Sistema	Objetivo	Principais Funcionalidades	Responsável Técnico	Responsável - área de negócios	Criticidade
Sistema de Gestão de chamados – GLPI	Sistema para gerenciamento de chamados para a equipe de suporte de TI.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro de Incidentes e mudanças. ✓ Workflow de acompanhamento de chamados. ✓ Documentação dos problemas e ocorrências que afetam os serviços de TI. 	Thiago Martins - TI	Lúcia Almeida – Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	Média
Sistema de avaliação de desempenho W3NET	Ferramenta para executar a gestão do desempenho de equipes e seus processos vinculados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciamento e monitoramento de avaliações de desempenho. 	Aloysio Silva - TI	Rodrigo Kluska – Gerência de Recursos Humanos	Média
Hyperion	Plataforma de planejamento orçamentário.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejamento de recursos humanos. ✓ Planejamento de projetos. ✓ Planejamento orçamentário consolidado. 	William Berriel - TI	Marcos Vale – Gerência de Gestão Estratégica	Média

Fonte: Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação

Descrição dos tipos de Criticidade para a unidade:

Criticidade BAIXA	Sistema de uso específico para um determinado departamento, geralmente para informatizar um pequeno controle, não representando criticidade para o negócio.
Criticidade MÉDIA	Sistema de uso específico para um determinado departamento, geralmente utilizado por uma ou mais áreas da Agência, cuja interrupção pode causar impacto nos negócios da unidade.
Criticidade ALTA	Sistema de controle de áreas importantes de toda a agência, como controles de projetos, contábeis e financeiros. Suas informações e dados geralmente são utilizadas e compartilhadas por outros sistemas e controles, e sua interrupção pode causar impacto nos negócios da agência e de diversos departamentos.

10.6 Anexo VI – Plano de Capacitação do Pessoal de TI

Seguindo o modelo de gestão de pessoas da Apex-Brasil, o plano de capacitação é realizado segundo o diagrama abaixo:

Estratégico	Diretrizes DIREX							
	Gestão Estratégica de Pessoas							
Modelo	Modelo de Competências							
Atração, Desenvolvimento e Retenção								
Pilares	Relações do Trabalho		Carreira e Desenvolvimento		Remuneração Estratégica		Ambiente Organizacional	
	Administração de Pessoal	Relações Sindicais	Captação e Seleção	Educação Corporativa	Plano de Cargos e Salários	Reconhecimento e Recompensa	QVT	Clima Organizacional
Processos			Gestão de Desempenho		Benefícios			

Treinamentos realizados por membros da equipe de TI		
Nome do Colaborador	Lotação	Nome da Capacitação
Eduardo Melione Abreu	Coordenação de Segurança de TI	MBA em Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação
Eduardo Melione Abreu	Coordenação de Segurança de TI	<i>Sophos EndUser Engineer V5.3.1</i>
Eduardo Melione Abreu	Coordenação de Segurança de TI	<i>Sophos XG Engineer - V15</i>
Fabio Marcelo Degani	Coordenação de Segurança de TI	<i>Sophos EndUser Engineer V5.3.1</i>
Fabio Marcelo Degani	Coordenação de Segurança de TI	<i>Sophos Enduser Protection - Certified Engineer Online</i>
Rafael Marques Taveira	Coordenação de Infraestrutura de TI	<i>Sophos XG Engineer - V15</i>
Rafael Marques Taveira	Coordenação de Infraestrutura de TI	Portal de Assinaturas <i>Certisign</i>
Paulo Oliveira Reis	Coordenação de Infraestrutura de TI	<i>Server Virtualization with Windows Hyper-V and System Center</i>
Paulo Oliveira Reis	Coordenação de Infraestrutura de TI	Portal de Assinaturas <i>Certisign</i>

10.7 Anexo VII – Demonstrativo de Pessoal da TI

Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação	
Posição	Ocupante
Gerente	Lúcia de Fátima Souza De Almeida
Secretária	Érica Brandão Galvão
Coordenação de Soluções de Negócio e Inovação em Tecnologia da Informação	
Posição	Ocupante
Coordenador	William Santiago Berriel
Analista	Paula Rodrigues Oliveira
Analista	Ricardo Abreu Medeiros
Analista	Wesley Tavares Gonçalves
Coordenação de Soluções de Business Intelligence e Bigdata	
Posição	Ocupante
Coordenador	Leonardo Moreira Duarte
Assessor	Alexandre Trovão Barbalho da Silva
Analista	Aloysio Silva
Analista	Clóvis Lima Borges Junior
Coordenação de Infraestrutura da Tecnologia da Informação	
Posição	Ocupante
Coordenador	Thiago de Souza Martins
Analista	Paulo Oliveira Reis
Analista	Rafael Marques Taveira
Assistente	André Brito Rodrigues
Assistente	Carlos André Rocha da Costa
Assistente	Gustavo Romeiro de Oliveira
Assistente	Israel Carlos Ramos Azevedo
Assistente	Stefania Araújo Ferreira
Coordenação de Segurança de Tecnologia da Informação	
Posição	Ocupante
Coordenador	Josinaldo Borges Leal
Analista	Eduardo Melione Abreu
Analista	Fabio Marcelo Degani

10.8 Anexo VIII – Projetos de TI desenvolvidos em 2016

Observação: Estão incluídos na lista abaixo, devidamente identificados, tanto os projetos novos implantados no ano de 2016, quanto os projetos desenvolvidos em anos anteriores, mas que possuem esforço de gestão e custos recorrentes em 2016.

Projetos desenvolvidos pela Gerência de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação:

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento com o Planejamento Estratégico e Planejamento de TI	Valores despendidos (R\$)	Prazo de conclusão
GLPI TI & Rollout	Melhoria nos controles e acompanhamento das solicitações de atendimento realizadas pelos colaboradores para áreas internas da Apex-Brasil.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Governança e processos.	Nenhum	Dez./2016
Contratação de solução de firewall para a sede da Apex-Brasil	Aquisição de novos equipamentos, com entrega e instalação até o final de 2016.	Aquisição prevista no Planejamento de TI 2016.	149.000,00	Dez./2016
Análise de Vulnerabilidade - Pen Test	Execução de um teste de invasão externo durante o ano de 2016. Espera-se que os testes forneçam subsídios para novos investimentos de TI, e também na resolução de possíveis problemas de segurança no acesso a informações da Apex-Brasil.	Aquisição prevista no Planejamento de TI 2016.	18.450,00	Dez./2016
Implantação do Escritório Apex-Brasil Recife	Implantação da infraestrutura de TI para operação de escritório de atendimento na cidade de Recife/PE.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Resultados – Promoção Comercial.	39.460,48	Dez./2016

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento com o Planejamento Estratégico e Planejamento de TI	Valores despendidos (R\$)	Prazo de conclusão
Implantação de ferramenta de pesquisas e formulários online	Questionários eletrônicos para coleta de informações, inscrições e pesquisas variadas, pelas diversas áreas da Apex-Brasil.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Governança e processos. Devido à redução de custos ocorrida em 2016, a TI entregou uma solução de código aberto e vem prestando o seu suporte.	Nenhum	Jul./2016
Fênix – Demandas Administrativas	Evoluções no sistema Fênix para atendimento às demandas da Gerência de Gestão Administrativa.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Governança e Processos.	83.008,30	Mai./2016
Passaporte para o Mundo – Autoatendimento	Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento para a Plataforma Passaporte para o Mundo – plataforma de capacitação on-line da Apex-Brasil desenvolvida para proporcionar qualificação para os negócios internacionais das empresas brasileiras.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Resultados – Qualificação de Empresas.	49.780,00	Out./2016
Passaporte para o Mundo – Atração de investimentos de Governo	Configuração e criação de recursos na Plataforma Saba para capacitação de empresas brasileiras para atração de investimentos	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Resultados – Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).	41.800,00	Jul./2016
Fênix – Termo de Adesão	Acesso a dados individualizados de exportações de produtos e serviços realizados pelas empresas apoiadas pela Apex-Brasil.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Resultados – Promoção Comercial.	43.389,50	Mai./2016
Fênix – Novo Regulamento	Adequação do sistema Fênix ao novo regulamento de Convênios da Apex-Brasil, com especial atenção à funcionalidade de desembolsos mensais para as Entidades Setoriais.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Governança e processos.	500.000,00	Mai./2016

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento com o Planejamento Estratégico e Planejamento de TI	Valores despendidos (R\$)	Prazo de conclusão
Melhoria dos Processos Administrativos Financeiros	Expandir as funcionalidades e potencialidades da plataforma TOTVS RM tendo como resultado o desenho das oportunidades de melhoria nos processos e a análise de aderência para direcionar a definição do escopo de um novo projeto executivo para implementação no sistema de informação.	Projeto alinhado com o objetivo estratégico: Governança e processos	552.804,84	Fev./2016

10.9 Anexo IX – Tratamento das deliberações do TCU

Caracterização da determinação/recomendação do TCU				
Processo	Acórdão	Itens	Comunicação expedida	Data da ciência
TC-029.743/ 2013-3	2.010/2016 – TCU – 2ª Câmara	de 1.7.1.1. a 1.7.1.10.	Ofício 0172/2016-TCU/Secex Desenvolvimento, de 19/4/2016	3/5/2016
Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação/recomendação				
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos				
Descrição da determinação/recomendação				
<p>1.7.1.1. edite seu Regulamento de Convênios e seu Manual de Procedimentos de Convênios, de maneira a:</p> <p>1.7.1.1.1. incluir o orçamento detalhado em planilha de quantitativos e custos unitários como um dos elementos obrigatórios a compor o projeto proposto;</p> <p>1.7.1.1.2. acrescentar como obrigatória a análise do orçamento proposto, em termos qualitativos, quantitativos e de custos, pelas áreas técnicas responsáveis, condicionando a formalização de convênio somente se aprovado;</p> <p>1.7.1.1.3. acrescentar como obrigatória, quando da análise prestação de contas, a verificação dos preços contratados pelas entidades parceiras em confronto com os inicialmente previstos no orçamento detalhado em quantitativos e custos unitários constante do projeto aprovado inicialmente;</p>				
Tratamento da determinação/recomendação				
<p>A Diretoria da Apex-Brasil, por meio da Deliberação DGC/DN nº 01/2017 de 30 de março de 2017, decidiu que:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sejam exigidos dos convenientes o orçamento detalhado em planilha de quantitativos e custos unitários como um dos elementos obrigatórios a compor o projeto proposto. ii. Seja implementada a “Metodologia para Avaliação de Custos” para a análise de custo do orçamento, além da análise qualitativa e quantitativa, condicionando a formalização de convênio. iii. Seja observada na análise semestral de prestação de contas, se os preços contratados pelos convenientes estão de acordo com os inicialmente previstos no orçamento detalhado em quantitativos e custos unitários. 				

<p>Ademais, a Resolução do CDA 04/2017 de 25 de maio de 2017 aprovou a alteração do Regulamento de Convênios formalizando as definições dessa Deliberação perante os convenientes e atendendo a essas recomendações do TCU. O novo regulamento será disponibilizado no portal da transparência (http://www.apexbrasil.com.br/transparencia) da Agência.</p>
<p>Descrição da determinação/recomendação</p>
<p>1.7.1.2. edite o seu normativo que rege a concessão de patrocínios, de maneira a:</p> <p>1.7.1.2.1. incluir o orçamento detalhado em planilha de quantitativos e custos unitários como um dos elementos obrigatórios a compor o projeto proposto;</p> <p>1.7.1.2.2. acrescentar como obrigatória a análise da relação custo-benefício do projeto, sopesando o montante financeiro a ser concedido e o retorno institucional a ser obtido com a contrapartida oferecida pela entidade proponente;</p>
<p>Tratamento da determinação/recomendação</p>
<p>A Diretoria da Apex-Brasil, por meio da Deliberação DGC nº 03/2017 de 30 de março de 2017, decidiu que:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Sejam testadas as minutas do “Regulamento de Patrocínio”, do “Manual de Procedimentos” e da “Matriz de Avaliação”, conforme documentos apresentados pelas Gerências de Marketing e Comunicação e de Aquisições e Contratos. ii. Sejam revisados os referidos documentos de acordo com a avaliação das áreas envolvidas após o período de teste. <p>Revisados os documentos, a Resolução do CDA 05/2017 de 25 de maio de 2017 aprovou o Regulamento de Patrocínios da Apex-Brasil atendendo as recomendações do TCU e definiu que a regulamentação, por meio do Manual de Procedimentos para concessão de Patrocínios, será realizada pela Diretoria Executiva da Agência. O novo regulamento será disponibilizado no portal da transparência (http://www.apexbrasil.com.br/transparencia) da Agência.</p>
<p>Descrição da determinação/recomendação</p>
<p>1.7.1.3. que, por meio de sua Diretoria Executiva, estabeleça limite à contratação de comissionados pela Agência, o qual deve estar balizado em estudos que demonstrem a sua real necessidade, submetendo-o à avaliação e aprovação de seu Conselho Deliberativo, conforme a cláusula décima terceira, parágrafo terceiro, do Contrato de Gestão c/c os arts. 9º, inciso VI, e 17, inciso VII, do Estatuto da Apex-Brasil, e os princípios administrativos da razoabilidade, moralidade e eficiência;</p>

Tratamento da determinação/recomendação
<p>A Diretoria da Apex-Brasil, por meio da Deliberação DGC nº 02/2017 de 24 de março de 2017, decidiu que a Gerência de Recursos Humanos apresentasse estudo para o estabelecimento de “limite à contratação de comissionados pela Agência” conforme recomendado pelo TCU.</p> <p>Em Nota Técnica (51/2017 da Gerência de Recursos Humanos) e o Despacho do Diretor da DGC foram submetidos à Diretoria Executiva, apresentando a necessidade de cargos de confiança e Quadro de Pessoal efetivo dos funcionários contratados no Brasil e no Exterior. Após aprovação da Diretoria Executiva, o limite do percentual de cargos de confiança e a definição do Quadro de Pessoal no Brasil e no Exterior foram aprovados pelo Conselho Deliberativo, por meio da Resolução do CDA 02/2017 de 25 de maio de 2017, que fixou o limite 21% de cargos de confiança frente ao pessoal efetivo contratado no Brasil e no exterior.</p>
Descrição da determinação/recomendação
<p>1.7.1.4. normatize, nos Regulamentos de Licitação e Contratos, no de Convênios e de Patrocínios respectivamente, os casos e as respectivas sanções administrativas a serem aplicadas a licitantes, empresas contratadas e convenientes que agirem com culpa ou dolo, em afronta aos princípios que regem os certames licitatórios, a boa execução contratual e os convênios, em face do poder regulamentar próprio que dispõe a Agência;</p>
Tratamento da determinação/recomendação
<p>Por se tratarem de regulamentos e dispositivos distintos, há de separar as temáticas. No que concerne ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Regulamento de Licitação e Contratos: A Diretoria da Apex-Brasil, em 18 de novembro de 2016, por meio do memorando 2103 destinado ao Gerente de Aquisições e Contratos, determina, em consonância com a recomendação acima, que sejam adotadas as providências necessárias no sentido de incluir a previsão de penalidade aos licitantes em todos os documentos e atos possíveis até que a revisão do Regulamento da Agência seja aprovada pelo CDA. Em 25 de maio de 2017, foi aprovada a alteração no Regulamento de Licitações e Contratos da Apex-Brasil por meio da Resolução CDA 03/2017. ii. Regulamento de Convênios: A Diretoria Executiva, por meio da RD 05 de 18 de maio de 2016, aprovou alteração do Regulamento de Convênios que, dentre outros temas, inseriu o capítulo 10 Das Penalidades. iii. Regulamento de Patrocínios: Como mencionado no item 1.7.1.2, a Resolução do CDA 05/2017 de 25 de maio de 2017 aprovou o Regulamento de Patrocínios da Apex-Brasil com a devida previsão de aplicação de sanções administrativas quando da ação com culpa ou dolo por parte dos contratados. <p>Em todos os casos o CDA incumbiu a Direx para regulamentar a dosimetria da aplicação de sanções.</p>

Descrição da determinação/recomendação
<p>1.7.1.5. desenvolva metodologia de apuração dos resultados, em que seja possível determinar os valores efetivamente gerados por meio de negócios concluídos pelas empresas participantes dos projetos setoriais e especiais apoiados pela Agência (parágrafos 45-50 da peça 29);</p> <p>1.7.1.6. desenvolva metodologia de avaliação dos resultados de seus projetos, de forma a vincular mais diretamente os efeitos de sua atuação aos resultados de exportação das empresas apoiadas;</p>
Tratamento da determinação/recomendação
<p>De modo a atender plenamente a recomendação do TCU e visando o aprimoramento da mensuração dos resultados e efetividade das ações realizadas pela Agência, a Diretoria da Agência resolveu expedir a Deliberação DGC/DN nº 02/2017, de 30 de março de 2017, que inclui o processo de revisão metodológica de apuração dos resultados dos projetos setoriais e especiais concomitantemente com a definição de metodologia para avaliação do impacto das ações da Agência nesse resultado, assim disposto.</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Determinar a implementação provisória da “Metodologia para Avaliação de Resultados dos Projetos da Apex-Brasil” desenvolvida no ano de 2016 em um período teste de 6 meses; ii. Determinar que as áreas envolvidas apresentem, ao final do período teste, avaliação quanto à aplicação da referida metodologia e que seja apresentada versão final para deliberação da Diretoria de Negócios e posterior deliberação da Diretoria Colegiada. <p>Ainda, no contexto de Projetos Setoriais, o Manual de Procedimentos de Convênios, disponível no portal da Agência, prevê em seu capítulo 7 a metodologia de avaliação de desempenho desses projetos. Mensalmente, são analisados, por meio do sistema de <i>Business Intelligence</i> – BI, o desempenho e o resultado das exportações das empresas e produtos apoiados. As apurações mensais das exportações são armazenadas no sistema, possibilitando a análise tanto dos resultados por mês quanto por um período acumulado durante a vigência do projeto. A metodologia prevê a apuração de diversos indicadores, tais como: Exportação do projeto, Taxa de crescimento das exportações do projeto, Participação do valor das exportações do projeto no setor, entre outros.</p> <p>No que tange aos Projetos Especiais, denominados “Projetos Apex”, a metodologia de apuração dos resultados da Agência avalia mensalmente um conjunto de indicadores que incluem os valores exportados pelas empresas participantes das ações dos programas de qualificação, promoção comercial e internacionalização, demonstrando o desempenho das exportações dos projetos.</p>

Descrição da determinação/recomendação
1.7.1.7. utilize-se, quando do cálculo do indicador variação líquida das exportações – IVL, de valores relativos aos negócios efetivamente firmados pelas empresas, por intermédio dos projetos apoiados pela Agência, e não dos valores relativos à expectativa de negócios, uma vez que esses podem não se materializar
Tratamento da determinação/recomendação
O Indicador de Variação Líquida das Exportações – IVL era um indicador utilizado no Contrato de Gestão entre a Apex-Brasil e o MDIC no período de 2011-2015. O novo Caderno de Indicadores, aprovado pelo CDA em sua segunda reunião do ano de 2016, por meio da Resolução nº 1 de 20 de abril desse ano, deixou de prever em seu rol esse indicador. Esse Caderno de Indicadores é o documento que norteia as metas do Contrato de Gestão em vigor, firmado ainda entre a Apex-Brasil e o MDIC, para o quadriênio 2016/2019.
Descrição da determinação/recomendação
1.7.1.8. avalie, quando do encerramento de cada projeto apoiado pela Agência, quais foram os pontos relacionados a sua própria atuação e ao projeto em si concebido que possam ser objeto de aperfeiçoamento, registrando os apontamentos nos autos do respectivo processo, e que esses elementos sirvam de subsídio para o aprimoramento de futuros projetos a serem firmados;
Tratamento da determinação/recomendação
A Diretoria de Negócio da Apex-Brasil expediu a Deliberação DN nº 02/2017 de 30 de março de 2017 na qual determina que todos os projetos, por ocasião do seu encerramento, tenham como documento final o “Parecer Técnico de Encerramento de Projeto”.

Descrição da determinação/recomendação
<p>1.7.1.9. promova, junto às entidades setoriais o fomento, à participação de novas empresas nos projetos a serem firmados, promovendo o rodízio daquelas que já estejam aptas, por conta própria, a exportar, por já terem o grau adequado de maturidade exportadora, priorizando a inclusão de novas empresas, em especial as MPEs, em face da relevância social que essas assumem no País;</p>
Tratamento da determinação/recomendação
<p>O plano de trabalho dos projetos setoriais é formatado para contemplar iniciativas apropriadas para diferentes níveis de maturidade exportadora, a saber: (i) não exportadoras, (ii) iniciantes, (iii) intermediárias, (iv) experientes e (v) internacionalizadas.</p> <p>O seu desenvolvimento tem o propósito de promover a evolução das empresas participantes nessa trilha de iniciativas que passam pela informação, qualificação, criação de oportunidades de negócios de menor complexidade (projeto comprador com países limítrofes), passando a iniciativas de média complexidade (missão comercial e feiras internacionais) e maior complexidade com os processos de internacionalização de operações e <i>branding</i>.</p> <p>Além da dinâmica descrita, os projetos setoriais contam com metas a cumprir em relação à inserção de novas empresas, o que promove a continuidade do rodízio de empresas atendidas pelas diferentes modalidades de iniciativas que compõem o projeto setorial. Nesse contexto, inclusive, é importante dizer que há empresas consideradas âncoras, as quais são reiteradamente conduzidas à participação dos diversos eventos, com a finalidade de fortalecer o mercado e tornar atrativa a participação das demais empresas aos potenciais clientes, nacionais e internacionais.</p>
Descrição da determinação/recomendação
<p>1.7.1.10. estabeleça uma política de estrutura integrada de gestão de riscos e sistema de controle interno, de maneira a assegurar que ambos sejam partes integrantes de todos os processos organizacionais da entidade, de maneira a apoiarem a melhoria do desempenho como um todo.</p>
Tratamento da determinação/recomendação
<p>A Diretoria da Apex-Brasil aprovou, por meio da RD 04-02/2017, de 12 de abril de 2017, a Política de Gestão de Riscos da Agência.</p>

10.10 Anexo X – Relatório de cumprimento das recomendações do órgão de controle interno

Recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI)	
Item	Identificação do Relatório de Auditoria
01 e 02	Relatório de Auditoria Anual de Contas - Exercício 2012 nº 201308611 da CGU
03 e 04	Nota de Auditoria nº 201400455/01 da CGU
Descrição da Recomendação	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Monitor nº 89169 – Reavaliar, como indicado pela própria Apex-Brasil, os preços praticados pela empresa Premier, em relação a parâmetros abrangentes de mercado. 2. Sistema Monitor nº 113292 – Proceder à apuração das circunstâncias e responsabilidades pelo comprometimento da competitividade. 3. Sistema Monitor nº 141052 – Reavaliar para a contratação relativa ao Dossiê Apex-Brasil nº 158/2012 os preços praticados pela empresa CBM - Companhia Brasileira de Montagem, em relação a parâmetros abrangentes de mercado. 4. Sistema Monitor nº 141053 – Proceder à apuração das circunstâncias e responsabilidades pelo comprometimento da competitividade no certame. 	
Providências Adotadas	
<p>A Diretoria de Gestão Corporativa expediu a Deliberação DGC nº 09/2017, de 25 de abril de 2017, que teve a finalidade de constituir Comissão Especial para verificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. se houve encaminhamento por parte da Apex-Brasil de algum ponto das recomendações da CGU; ii. os pontos das recomendações que foram ou não abarcados pela TCE que está sendo realizada TCU; iii. se houve alguma comunicação entre a Apex-Brasil e a CGU sobre o encaminhamento de algum ponto das recomendações acima; iv. se há alguma providência a ser realizada pela Apex-Brasil em relação aos pontos das recomendações abarcados pela TCE que está sendo realizada pelo TCU; v. se houve apuração de responsabilidades no âmbito da Apex-Brasil, conforme Recomendação nº 141053; e vi. as medidas que a Apex-Brasil deve tomar para evitar a repetição de fatos semelhantes. 	

A referida Comissão é composta pelos seguintes membros: Gerente da Gerência de Auditoria, que a presidirá; 1 (um) Representante da Gerência de Convênios, Contratos e Administração, indicado pelo respectivo Gerente; e 1 (um) Representante da Gerência Jurídica, indicado pela respectiva Gerente.	
Item	Identificação do Relatório de Auditoria
05	Nota de Auditoria – Exercício 2012 nº 201308611/01 da CGU
Descrição da Recomendação	
5. Sistema Monitor nº 160865 – Elaborar norma relacionada à aplicação de penalidade para casos de tentativa de manipulação de preços de referência de licitação, como os casos conhecidos como “jogos de planilha”, ou outros semelhantes, com vistas à mitigação dessa possibilidade.	
Providências Adotadas	
Em 25 de abril de 2017, a Diretoria de Gestão Corporativa da Agência expediu a Deliberação nº 08 na qual determina que seja elaborada metodologia de análise de documentos licitatórios que contemple a prática de “jogo de planilha” ou outros semelhantes, bem como que a norma de aplicação de penalidades aos infratores seja revisada face à essa metodologia. Determinou, ainda, que as licitações em que houver indícios dessa prática tenham suas adjudicações sustadas até a comprovação ou não da prática.	
Item	Identificação do Relatório de Auditoria
06	Relatório de Auditoria Anual de Contas Exercício 2010 nº 201109559 da CGU – 2ª Parte
Descrição da Recomendação	
6. Constatação nº 018: Atuar junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, a fim de realizar as alterações necessárias no Contrato de Gestão, de forma a estabelecer limites à contratação de comissionados pela Agência, os quais devem estar balizados em estudos que demonstrem a real necessidade da alteração além dos 15% anteriormente previstos.	

Providências Adotadas	
Essa recomendação teve origem na CGU, mas é objeto do acórdão TCU 2010/2016 e as providências estão evidenciadas no Anexo IX – Tratamento das deliberações do TCU deste relatório, recomendação 1.7.1.3.	
Item	Identificação do Relatório de Auditoria
07	Relatório de Auditoria Anual de Contas - Exercício 2008 N° 224360 da CGU
Descrição da Recomendação	
7. 2.1.1.4 - Inserir, nos normativos internos da Agência, dispositivo que determine a verificação da validade dos documentos de regularidade por ocasião de cada pagamento efetuado e a implementação de controles no momento das transferências dos recursos de modo a se certificar que as entidades não recebam recursos públicos sem a comprovação de sua regularidade.	
Providências Adotadas	
<p>Diretoria de Gestão Corporativa expediu a Deliberação DGC 05/2017 determinando a verificação da validade dos documentos de regularidade por ocasião de cada pagamento efetuado e para se certificar que as entidades não recebam recursos públicos sem a comprovação de sua regularidade, indicando a conduta a ser tomada nesses casos.</p> <p>Contudo, foi observado pelas áreas técnicas de negócios, contratos e convênios, que essa Recomendação pode estar desalinhada com outros encaminhamentos do TCU, a exemplo do Acórdão 964/2012 – Plenário, e de Tribunais de Justiça. Nesse sentido, foi expedida nova Deliberação, a 07/2017 de 23 de maio de 2017, definindo que:</p> <p>i. Na falta de regularidade, a área responsável pelo acompanhamento do contrato e ou do convênio deve providenciar junto à empresa contratada ou entidade conveniente a regularização fiscal, que terá prazo de 30 (trinta) dias para regularização, sob pena de não pagamento ou desembolso das próximas parcelas e desde que não haja reincidência e que não seja a última parcela.</p> <p>As áreas técnicas da Apex-Brasil façam contato junto ao Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU acerca dos entendimentos do Tribunal de Contas da União e do Poder Judiciários posteriores à recomendação acerca do tema da impossibilidade de glosa dos valores, para que não haja descumprimento da Recomendação, de um lado, e nem prejuízos aos contratantes e convenientes, de outro.</p>	

Item	Identificação do Relatório de Auditoria
08, 09, 10 e 11	Relatório de Auditoria nº 201407225
Descrição da Recomendação	
<p>8. Recomendação 02: Avalie, considerando a existência de processo instaurado na Comissão de ética Pública da Presidência da República, a adoção de medidas para certificação do regular uso dos 72 ingressos destinados pela Apex-Brasil ao MIDC, no âmbito da Copa do Mundo FIFA 2014, e proceda, se for o caso, às medidas necessárias ao seu ressarcimento, inclusive no montante que diz respeito aos serviços relacionados ao evento, como as aquisições proporcionais correspondentes ao <i>hospitality</i>, traslados, brindes e outros.</p> <p>9. Recomendação 03: Para futuros eventos similares aos realizados no âmbito do Projeto Copa do Mundo FIFA 2014, reforçar o uso de mecanismos de controle no qual todos os participantes informem seus convidados e agenda de negócios antes de ter sua participação aprovada pela equipe da Apex-Brasil</p> <p>10. Recomendação 06: Em eventos similares ao Projeto Copa, reforce o uso de controles, a exemplo da análise da agenda de negócios, para que, em caso de identificação de inconsistências nas informações prestadas, sejam aplicados procedimentos adicionais de forma a garantir a consecução dos objetivos do projeto.</p> <p>11. Recomendação 07: Revise a relação de convidados da Copa das Confederações FIFA 2013, de forma a identificar participantes que não atenderam à finalidade do projeto, especialmente em relação aos casos apontados, adotando, caso necessário, os procedimentos para a restituição dos valores gastos indevidamente.</p>	
Providências Adotadas	
<p>A Diretoria de Gestão Corporativa expediu a Deliberação DGC nº 06/2017, de 25 de abril de 2017. A referida Deliberação teve a finalidade de:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. determinar a elaboração de comunicação à Comissão de Ética Pública da Presidência da República, de forma a solicitar informações sobre a finalização do processos instaurado sobre o uso dos 72 ingressos (referente à Recomendação 02); ii. constituir Comissão Especial com a finalidade de propor normativo que regulamente a distribuição de ingressos em eventos similares ao da Copa do Mundo FIFA 2014 (referente às Recomendações 03 e 06); e iii. determinar a realização de análise e identificação dos participantes que não atenderam a finalidade do projeto, de forma que fossem adotadas as providências de restituição dos valores (referente à Recomendação 07). 	

O resultado das ações tomadas, respectivamente, foram:

- iv. Foi enviada a Carta Apex-Brasil nº 549/2017 à Comissão de Ética Pública da Presidência da República, de forma a solicitar o compartilhamento do resultado da análise referente à destinação dos 72 ingressos ao então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para que sejam tomadas as providências cabíveis.
- v. A proposta de normativo que regulamenta e, sobretudo, restringe o fornecimento de ingressos relacionado aos eventos similares está em fase de elaboração pela Comissão Especial.
- vi. A análise e identificação dos participantes está em curso na Gerencia de Auditoria.