

Relatório de Gestão Apex-Brasil

Exercício 2017

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

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2017

Relatório de Gestão do exercício de 2017
apresentado aos órgãos de controle interno e
externo e à sociedade como prestação de contas
anual da Apex-Brasil.

Brasília – DF

MAIO – 2018

Presidente

Roberto Jaguaribe

Diretora de Negócios

Márcia Nejaim

Diretor de Gestão Corporativa

Francisco Franco

Gerente do Gabinete da Diretoria de Negócios

Camila Paschoal

Gerente do Gabinete da Diretoria de Gestão Corporativa

Patrícia Santos

Gerente de Auditoria Interna

Fabio Valgas

Gerente de Ouvidoria

Carlos André Marques

Gerente de Convênios, Contratos e Prestação de Contas

Rafael Coelho

Gerente de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Gelson Mello

Gerente de Recursos Humanos

Lara Caracciolo Amorelli

Coordenadora de Planejamento e Inteligência Estratégica

Rafaela Albuquerque

Redação

André Benite

Angela Crosara Testa

César Moreira Ciuffo

Daniela Carvalho

Eduardo Krüger

Geraldo Francisco Guimarães Júnior

José Mendes Alves Filho

Leonardo Barbosa Alves

Maria Paula Velloso

Renato Almeida

Tatiana Riera Ribeiro

Walter de Almeida Neto



LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AAICI	– Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
ABDI	– Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AEB	– Associação de Comércio Exterior do Brasil
AMCHAN	– Câmara Americana de Comércio no Brasil
ANPROTEC	– Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
APD	– Agência Paraná de Desenvolvimento
B2B	– <i>Blogger to Blogger</i>
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BID	– Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIF	– Brasil Investment Forum
CAA	– Comissão de Acompanhamento e Avaliação
CAMEX	– Câmara de Comércio Exterior
CDA	– Conselho Deliberativo da Apex-Brasil
CFA	– Conselho Fiscal da Apex-Brasil
CGOUV	– Coordenação-Geral de Orientação e Acompanhamento de Ouvidorias
CIDE	– Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico
CIED	– Coordenação de Investimentos Estrangeiros Diretos
CIEDEP	– Coordenação de Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos e em Participação
CLAIN	– Conferência Latino-Americana de Investimentos
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 da Pessoa Jurídica
CONINC	– Comitê Nacional de Investimentos
CPF	– Cadastro de Pessoa Física
CRC	– Coordenação de Relacionamento com Clientes
CRM	– Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes
DIREX	– Diretoria Executiva da Apex-Brasil
DIT	– Department for International Trade – Reino Unido
DOU	– Diário Oficial da União
EA	– Escritório Apex-Brasil no Exterior
Embrapa	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária



FDC	– Fundação Dom Cabral
GTI	– Gerência de Tecnologia da Informação
IBDE	– Investimentos Brasileiros Diretos no Exterior
IED	– Investimento Estrangeiro Direto
IPRA	– Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil
LF	– Letras Financeiras
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	– Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MME	– Ministérios de Minas e Energia
MOU	– Memorando de Entendimento
MP	– Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MRE	– Ministério das Relações Exteriores
MTur	– Ministério do Turismo
NAIQ	– Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados
NBC	– Normas Brasileiras de Contabilidade
NEA.I	– Número de Empresas Atendidas em Internacionalização
NEA.PC	– Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial
NEA.Q	– Número de Empresas Atendidas em Qualificação
NPIF	– Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil
OGU	– Ouvidoria-Geral da União
OMC	– Organização Mundial do Comércio
PAM-Agro	– Programa de Acesso a Mercados do Agronegócio Brasileiro
PCCS	– Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PDA	– Percentual de Despesa Administrativa
PDP	– Percentual de Despesa de Pessoal
PEIEX	– Programa de Qualificação para Exportação
PGRS	– Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PPM	– Passaporte para o Mundo
PS	– Projetos Setoriais
PPI	– Programa de Parcerias de Investimentos
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	– Secretaria de Comércio Exterior do MDIC
SECOMs	– Setores de Promoção Comercial das Embaixadas Brasileiras
SELIC	– Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SISPROM	– Sistema de Registro de Informações de Promoção
SPPI	– Secretaria do Programa de Parcerias de Investimentos



- SRFB – Secretaria da Receita Federal do Brasil
- UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
- WAIPA – Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos



LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Lista de Figuras

FIGURA 1 – ESTRUTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL	12
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA PRESIDÊNCIA DA APEX-BRASIL	17
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE NEGÓCIOS DA APEX-BRASIL	18
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA DA APEX-BRASIL	18
FIGURA 5 – MACROPROCESSOS DA APEX-BRASIL.....	22
FIGURA 6 – GRÁFICO INDICADORES FINALÍSTICOS X METAS 2017	51
FIGURA 7 – PREVISTO X REALIZADO DOS PROJETOS DO PROGRAMA ORÇAMENTÁRIO DE PROMOÇÃO DAS EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS.....	57
FIGURA 8 – PREVISTO X REALIZADO DOS PROJETOS DO PROGRAMA ORÇAMENTÁRIO DE GESTÃO, MANUTENÇÃO E SERVIÇOS.....	79
FIGURA 9 – CICLO DE PLANEJAMENTO DA APEX-BRASIL	79
FIGURA 10 – SISTEMA DE GOVERNANÇA APEX-BRASIL	82
FIGURA 11 – GRÁFICO DE NÚMERO DE MANIFESTAÇÕES POR TIPO/ANO	89
FIGURA 12 – GRÁFICO DE NÚMERO DE MANIFESTAÇÕES TRATADAS POR SETOR/ANO	89
FIGURA 13 – GRÁFICO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO POR CANAL	91
FIGURA 14 – GRÁFICO DE NÚMERO DE MANIFESTAÇÕES POR ANO.....	92
FIGURA 15 – GRÁFICO DE NÚMERO DE MANIFESTAÇÕES TRATADAS POR ASSUNTO/ANO	93
FIGURA 16 – GRÁFICOS DE ATENDIMENTOS VIA REDES SOCIAIS EM 2017	93
FIGURA 17 – GRÁFICO DE INTERAÇÕES VIA REDES SOCIAIS EM 2017.....	94
FIGURA 18 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO GERAL DO EVENTO	100
FIGURA 19 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS QUALITATIVOS DAS FEIRAS AVALIADAS	100
FIGURA 20 – RESULTADO ECONÔMICO DAS FEIRAS INTERNACIONAIS AVALIADAS	101

Lista de Quadros

QUADRO 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – CONSELHO DELIBERATIVO DA APEX-BRASIL (CDA).....	13
QUADRO 2 – IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – CONSELHO FISCAL DA APEX-BRASIL (CFA)	14
QUADRO 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – DIRETORIA EXECUTIVA DA APEX-BRASIL (DIREX)	15
QUADRO 4 – UNIDADES DESCENTRALIZADAS	15
QUADRO 5 – IDENTIDADE ESTRATÉGICA DA APEX-BRASIL	19
QUADRO 6 – NORMAS DA APEX-BRASIL	20
QUADRO 7 – DOCUMENTOS DE GESTÃO DA APEX-BRASIL	20
QUADRO 8 – METAS DOS INDICADORES FINALÍSTICOS – 2018.....	56
QUADRO 9 – METAS DOS INDICADORES DE GOVERNANÇA E GESTÃO – 2018.....	78
QUADRO 10 – PRÁTICAS DAS PARTES INTERESSADAS	84
QUADRO 11 – LINKS DE ACESSO ÀS INFORMAÇÕES DA APEX-BRASIL.....	95
QUADRO 12 – LINK DE ACESSO ÀS AVALIAÇÕES DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA APEX-BRASIL	98
QUADRO 13 – SALDOS DAS APLICAÇÕES FINANCEIRAS DA APEX-BRASIL (31/12/2017)	103
QUADRO 14 – RENTABILIDADES DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO DA APEX-BRASIL	104
QUADRO 15 – CONTRATOS FIRMADOS NO EXERCÍCIO A QUE SE REFERE A PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	109
QUADRO 16 – CONTRATOS COM PAGAMENTOS NO EXERCÍCIO A QUE SE REFERE A PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	112
QUADRO 17 – CONVÊNIOS	116
QUADRO 18 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2017.....	119
QUADRO 19 – ENDEREÇO DE ACESSO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS	119



QUADRO 20 – QUADRO DE PESSOAL DA APEX-BRASIL APROVADO PELO CDA.....	121
QUADRO 21 – FORÇA DE TRABALHO POR FORMA DE INGRESSO	122
QUADRO 22 – DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS DE CONFIANÇA E ASSESSORAMENTO	122
QUADRO 23 – SITUAÇÃO DE ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO TCU.....	130
QUADRO 24 – SITUAÇÃO DE ATENDIMENTO DAS DEMANDAS DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	131

Lista de Tabelas

TABELA 1 – INFORMAÇÕES SOBRE O ATENDIMENTO AO CIDADÃO.....	90
TABELA 2 – NÚMERO DE MANIFESTAÇÕES POR TIPO/ANO.....	92
TABELA 3 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO	98
TABELA 4 – AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA PESQUISA	101
TABELA 5 – PRINCIPAIS RECEITAS DA APEX-BRASIL	105
TABELA 6 – PRINCIPAIS DESPESAS DA APEX-BRASIL:	106
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO – POR SEXO	123
TABELA 8 – DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO – POR FAIXA ETÁRIA	123
TABELA 9 – DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO – POR TEMPO DE EMPRESA	123
TABELA 10 – DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO – POR GRAU DE INSTRUÇÃO	123
TABELA 11 – FORMAÇÃO SUPLEMENTAR	126
TABELA 12 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES FIXADA PELO CDA – POR CARGO.....	127
TABELA 13 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – POR CARGO.....	127
TABELA 14 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – POR RUBRICA.....	127



SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	11
2	VISÃO GERAL DA APEX-BRASIL	12
2.1	IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE.....	12
2.1.1	Identificação dos administradores da Apex-Brasil	12
2.1.2	Unidades descentralizadas da Apex-Brasil	15
2.1.3	Organograma.....	16
2.2	FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	19
2.3	AMBIENTE DE ATUAÇÃO	21
2.3.1	Ambiente de atuação da unidade	22
3	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS	25
3.1	RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS	25
3.1.1	Objetivo - Aumento das exportações das empresas brasileiras.....	27
3.1.2	Objetivo – Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior	38
3.1.3	Objetivo – Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil	42
3.1.4	Objetivo – Imagem do Brasil como parceiro de negócios	47
3.1.5	Análise dos indicadores de resultado	51
3.1.6	Resultados orçamentários das principais ações finalísticas	56
3.2	RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO	57
3.2.1	Governança e Processos.....	58
3.2.2	Gestão de Recursos Humanos e Financeiros	67
3.2.3	Análise dos indicadores de governança e gestão	75
3.2.4	Resultados orçamentários das principais ações de governança e gestão	79
3.3	ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	79
4	GOVERNANÇA	82
4.1	DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	83
4.2	GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.....	85
4.2.1	Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos	85
4.2.2	Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna	86
5	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	88
5.1	CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO.....	88
5.1.1	Ouvidoria: estrutura e resultados.....	88
5.1.2	Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados.....	90
5.2	MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE	95
5.3	AValiação DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	97
5.3.1	Avaliação da satisfação dos clientes da Apex-Brasil	97
5.3.2	Avaliação dos impactos dos produtos e serviços da Apex-Brasil	98
6	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	103
6.1	DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO.....	103
6.1.1	Principais receitas e despesas	105



6.2	PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS	109
6.3	TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES	116
6.3.1	Transferências para federações e confederações	116
6.3.2	Outros convênios.....	116
6.4	TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIAÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS	118
6.5	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS	118
6.6	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS FEITAS DE ACORDO COM LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA	118
7	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	121
7.1	GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS.....	121
7.1.1	Estrutura de Pessoal	121
7.1.2	Indicadores de Gestão de Pessoas	124
7.1.3	Programa de Educação Corporativa	124
7.1.3	Gestão de Desempenho	126
7.2	REMUNERAÇÃO DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS	126
7.3	GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO.....	128
7.4	GESTÃO AMBIENTAL E DE SUSTENTABILIDADE.....	128
8	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ORGÃOS DE CONTROLE	130
8.1	TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TCU	130
8.2	TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO.....	131



1 APRESENTAÇÃO

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

Ressalta-se que a Apex-Brasil 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, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, tecnológica, de agricultura e de serviços.

A Agência tem autonomia de atuação administrativa e de gestão para consecução de seus objetivos legais e estatutários, incluindo a contratação e administração de pessoal sobre o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com estrutura racionalizada, suas atividades são orientadas por um Contrato de Gestão, firmado com a União, e presta contas de seu desempenho ao seu órgão supervisor, o Ministério das Relações Exteriores, por meio de metas, objetivos, prazos, responsabilidades e atendimento às diretrizes estipuladas nesse contrato.

O foco principal de sua atuação, ampliado pelo Decreto nº 8.788/2016 que altera o Decreto nº 4.584/2003, diz respeito às ações estratégicas que promovam a inserção competitiva das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, a atração de investimentos, a geração de empregos e o apoio às empresas de pequeno porte. Além disso, a Agência coordena ações voltadas para a elaboração de estudos econômicos, jurídicos e técnicos e para a prestação de serviços de promoção do comércio exterior, dos investimentos e da competitividade internacional do País. Também é foco de atuação o subsídio às negociações comerciais de interesse da República Federativa do Brasil.

A atuação da Apex-Brasil em 2017 foi fundamentada nos objetivos pactuados no âmbito do Planejamento Estratégico 2016-2019, no Plano de Ação para esse exercício e nas metas pactuadas no Contrato de Gestão. Com a execução das ações previstas no Plano de Ação, a Apex-Brasil alcançou os objetivos propostos e todas as metas. O detalhamento dessas ações e do nível de atingimento das metas será apresentado nos capítulos a seguir.

A elaboração deste Relatório de Gestão das contas do exercício de 2017 obedeceu às configurações estabelecidas pelo Sistema de Prestação de Contas (e-Contas), de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da Decisão Normativa do TCU nº 161/2017, de forma que a sociedade possa ter conhecimento da transparência com que a Apex-Brasil aplica os recursos administrados pela Agência.



2 VISÃO GERAL DA APEX-BRASIL

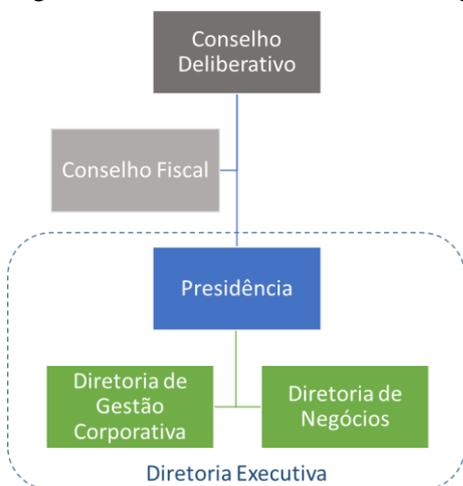
2.1 Identificação da unidade

Poder e órgão de Vinculação	
Serviço Social Autônomo	
Órgão de vinculação: Ministério das Relações Exteriores	
Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)	
Natureza Jurídica: Entidade privada recebedora de recursos parafiscais, de natureza não orçamentária.	CNPJ: 05.507.500/0001-38
Principal atividade: Atividades de associações de defesa de direitos sociais	Código CNAE: 94.30-8-00
Contatos	
Telefones/fax: (61) 3426-0202	
Endereço postal: Setor Bancário Norte, Quadra 02, Lote 11, Edifício Apex-Brasil CEP 70040-020 Brasília – Distrito Federal	
Endereço eletrônico: apexbrasil@apexbrasil.com.br	
Página na internet: www.apexbrasil.com.br	

2.1.1 Identificação dos administradores da Apex-Brasil

A estrutura de administração da Apex-Brasil é composta pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA), Conselho Fiscal da Apex-Brasil (CFA) e Diretoria Executiva (DIREX), conforme figura abaixo.

Figura 1 – Estrutura de Gestão Estratégica da Apex-Brasil





O CDA é o órgão colegiado de direção superior da Agência, sendo a maior instância de decisões na Apex-Brasil. O Conselho é formado por conselheiros indicados pelos seguintes órgãos e entidades públicas e privadas: MRE; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC); Secretaria do Programa de Parcerias de Investimentos (SPPI); Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA); Confederação Nacional da Indústria (CNI); Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB); e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Os representantes dessas organizações estão listados no quadro 1 abaixo. O mandato dos participantes é válido por dois anos, havendo a possibilidade de apenas uma reeleição.

Quadro 1 – Identificação dos administradores – Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA)

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Conselheiro do MRE	Aloysio Nunes Ferreira Filho	013.293.358-64	06/03/2017 durante seu mandato como Ministro
Conselheiro do MAPA (Participação pontual)	Odilson Luiz Ribeiro e Silva	258.260.776-20	25/05/2017 e 23/11/2017
Conselheiro do MDIC (Titular)	Marcos Jorge de Lima	598.678.252-68	17/11/2016 até 22/11/2017
Conselheira do MDIC (Titular)	Yana Dumaresq Sobral Alves	003.458.421-89	23/11/2017 até 23/11/2019
Conselheiro do MDIC (Suplente)	Alexsandro Mairink Hoffman	111.097.957-69	23/11/2017 até 23/11/2019
Conselheiro do SPPI (Suplente)	Jean Marcel Fernandes	175.107.348-35	17/11/2016 até 17/11/2018
Conselheiro do BNDES (Participação pontual)	Leonardo Pereira Rodrigues dos Santos	078.319.737-37	25/05/2017
Conselheiro do BNDES (Suplente)	Henrique de Azevedo Ávila	744.255.107-63	20/04/2016 até 20/04/2018
Conselheiro da CNI (Suplente)	Carlos Eduardo Abijaodi	044.796.456-91	02/02/2016 até 02/02/2018
Conselheiro da CNA (Suplente)	Roberto Lúcio Rocha Brant	006.700.496-20	25/05/2017 e 23/11/2017



Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Conselheira do SEBRAE (Participação pontual)	Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro	822.808.351-34	25/05/2017
Conselheiro da AEB (Titular)	José Augusto de Castro	136.170.108-06	25/05/2017 até 25/05/2019

Fonte: Secretaria Executiva da DIREX

O CFA é o órgão de fiscalização da Agência e de assessoramento do CDA para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Instância responsável pela fiscalização das ações e revisão das contas da Agência, o Conselho Fiscal é formado por três membros representantes dos seguintes órgãos: MRE, Câmara de Comércio Exterior (Camex) e Sebrae.

Quadro 2 – Identificação dos administradores – Conselho Fiscal da Apex-Brasil (CFA)

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Conselheiro do SEBRAE (Titular)	Ronaldo Donizetti Pozza	049.366.878-04	05/04/2017 até 26/09/2017
Conselheiro do SEBRAE (Titular)	Sérgio Benedito Ferrara	006.584.798-90	26/09/2017 até 26/09/2019
Conselheira do MRE (Titular)	Silvia Maria Stemler	184.555.301-20	05/04/2017 até 05/04/2019
Conselheiro do MRE (Suplente)	Geovanny Leite Cavalcante	726.368.823-91	05/04/2017 até 05/04/2019
Conselheira da CAMEX (Suplente)	Giuliana Magalhães	014.298.106-02	26/09/2017 até 26/09/2019

Fonte: Secretaria Executiva da DIREX

Por fim, a DIREX é o órgão responsável pela gestão da Agência e pela execução da política de promoção comercial de exportações e investimento, em conformidade com as diretrizes traçadas pelo CDA e pelo Contrato de Gestão. É formada por um presidente e dois diretores. O presidente da Apex-Brasil é indicado pelo Presidente da República e nomeado e empossado pelo Presidente do Conselho Deliberativo, e os dois diretores são indicados pelo Conselho Deliberativo e nomeados pelo Presidente da Agência. Os três são empossados para um mandato de quatro anos, podendo ser reconduzidos uma vez.



Quadro 3 – Identificação dos administradores – Diretoria Executiva da Apex-Brasil (DIREX)

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Presidente	Roberto Jaguaribe Gomes de Mattos	606.845.427-49	23/06/2016 até 23/06/2020
Diretor de Gestão Corporativa	Francisco de Assis Leme Franco	469.676.807-49	28/06/2016 até 28/06/2020
Diretor de Negócios	André Marcos Favero	017.152.969-31	14/04/2015 até 06/02/2017
Diretora de Negócios	Márcia Nejaim Galvão de Almeida	019.038.324-03	06/02/2017 até 06/02/2021

Fonte: Secretaria Executiva da DIREX

2.1.2 Unidades descentralizadas da Apex-Brasil

A Apex-Brasil possui dois escritórios regionais no Brasil, que possuem a missão de representar a Agência, por meio da sua atuação e de seu portfólio de produtos e serviços. A Agência, com vistas a desenvolver uma atuação de forma proativa em mercados-chave, possui também nove filiais e escritórios internacionais que apoiam a internacionalização e a identificação de oportunidades às empresas brasileiras. Abaixo estão listadas todas as unidades descentralizadas que a Apex-Brasil possui no Brasil e no mundo.

Quadro 4 – Unidades descentralizadas

Nome	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
Escritório Apex-Brasil em Recife – PE	Armando Peixoto	apexbrasil@apexbrasil.com.br Telefone: (81) 4042-2122	Av. Eng. Antônio de Góes, 60 – Sala 604, JCPM Trade Center – Pina, CEP: 51.010-000 Recife (PE)
Escritório Apex-Brasil em São Paulo – SP	Francisco Luna até 20/04/2017. Cargo Vago desde então.	apexbrasil@apexbrasil.com.br Telefone: (11) 4130-1830	Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 28, Vila Nova Conceição 3º andar CEP 04543-000 São Paulo (SP)
Escritório Apex-Brasil em Dubai – Emirados Árabes Unidos	Karen Jones	escritorio.orientemedio@apexbrasil.com.br Telefone: +971 4 885-5404 Fax: +971 4 885-5405	<i>Jebel Ali Free Zone South JAFZA Job 19, Office 1301, P.O. box 261901 – Dubai – UAE (Unitade Arab Emirates)</i>



Nome	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
Escritório Apex-Brasil em Luanda — Angola	Eduardo Gomes Pereira e Antônio Samuel Caxala	escritorio.angola@apexbrasil.com.br Telefone: +244 929 566 102 +244 226 434 580	Via A1 s/n Belas Business Park, Edifício Luanda, 6* andar, sala 5, Luanda – Angola
Escritório Apex-Brasil em Havana – Cuba	Hipólito Rocha Gaspar	escritorio.cuba@apexbrasil.com.br Telefone: + 537 204-1877 Fax: +537 204-1878	Calle 5a. Avenida 2004, entre 20 y 22, Miramar, Playa, Ciudad Habana
Escritório Apex-Brasil em São Francisco – USA	Fernando Spohr	escritorio.eua@apexbrasil.com.br Telefone: +1 415 230-2181 +1 230-2182	180 Sansome Street, 4th floor – San Francisco, CA, 94104
Escritório Apex-Brasil em Miami – USA	Fernando Spohr	escritorio.eua@apexbrasil.com.br Telefone: +1 305 704-3500 +1 305 704-3505	Miami Center Building 201 South Biscayne Boulevard. Suite 1200 Miami FL - 33131
Escritório Apex-Brasil em Bogotá – Colômbia	Carlos Sanchez Badillo	escritorio.colombia@apexbrasil.com.br Telefone: +57 1 319-2704 +57 1 313-5855	Carrera 7 # 116-50, Bogotá D.C, Colômbia
Escritório Apex-Brasil em Pequim – China	José Mario Moccia Antunes	escritorio.china@apexbrasil.com.br Telefone: +86 10 5969-5333 Fax: +86 10-5969-5123	Room 1309. Office Tower 2, China Central Place, 79 Jianguo Road, Beijing, 100025, China
Escritório Apex-Brasil em Bruxelas – Bélgica	Alex Figueiredo	escritorio.europa@apexbrasil.com.br Telefone: +32 2211 0530	Avenue des Arts, 19 A/D, B-1000, Bruxelas – Bélgica
Escritório Apex-Brasil em Moscou – Rússia	Almir Ribeiro Américo	escritorio.eurasia@apexbrasil.com.br Telefone: +7 495 967-7901 / +7 495 967-7900	Smolenskva Square 3, office 9017, Moscow 121099, Rússia

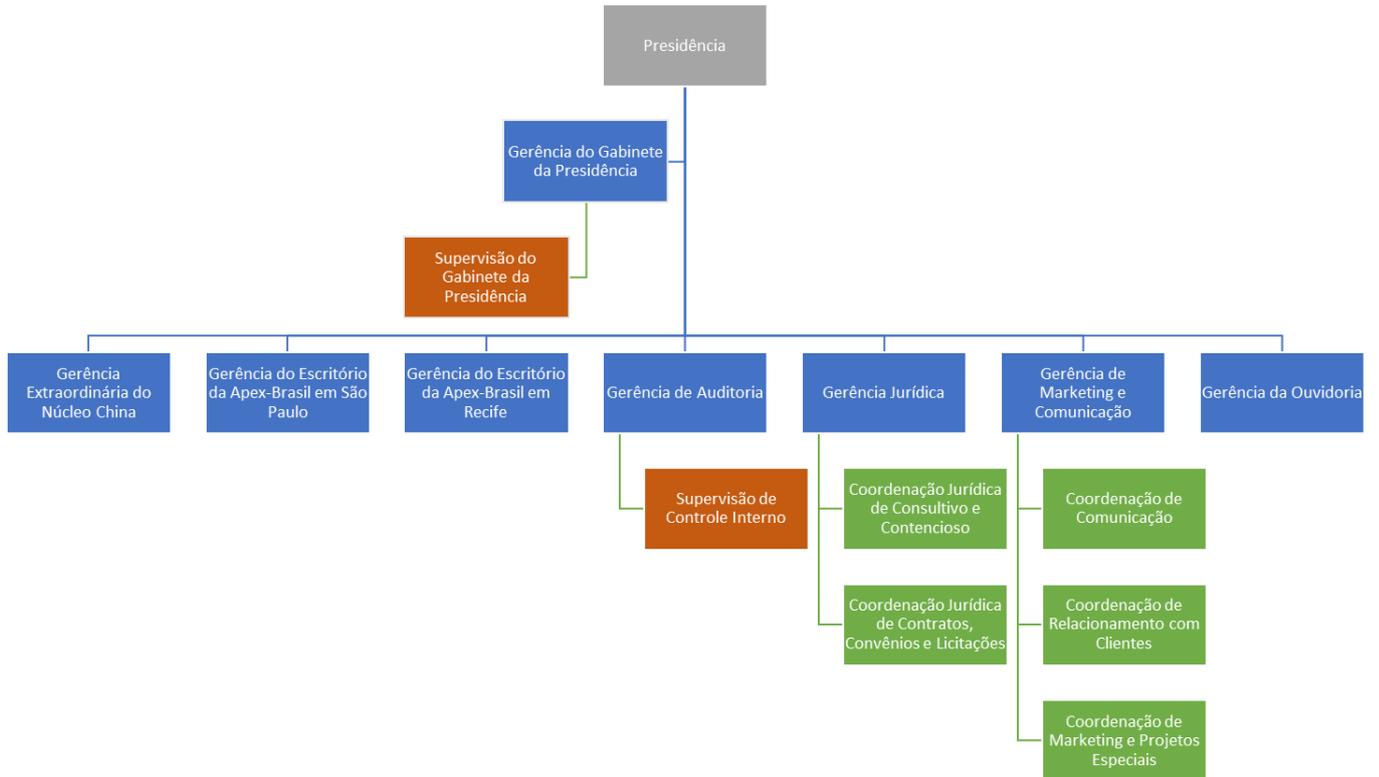
Fontes: Site Apex-Brasil e Gerência de Recursos Humanos

2.1.3 Organograma

Como mencionado, a Diretoria Executiva é composta por: (i) um Presidente e (ii) dois Diretores. Estão vinculados à Presidência, além das unidades organizacionais de Auditoria, Ouvidoria, Assessoria Jurídica, e Marketing e Comunicação, os escritórios regionais da Agência no Brasil, quais sejam: o de São Paulo e o de Recife, conforme organograma apresentado abaixo.



Figura 2 – Organograma da Presidência da Apex-Brasil

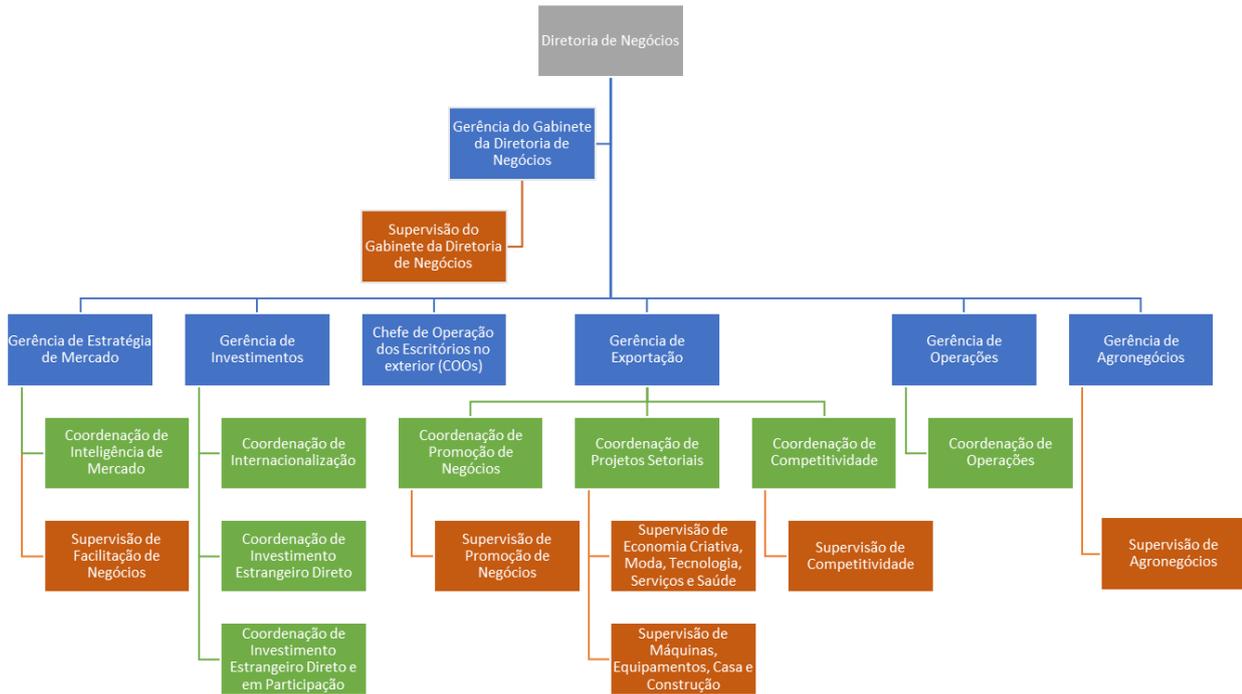


Fonte: Gerência de Recursos Humanos

No que concerne às Diretorias da Apex-Brasil, a organização de atribuições está assim estruturada: a Diretoria de Negócios é responsável pela condução e execução das políticas de promoção comercial de exportações, de internacionalização e de atração de investimentos, bem como pela condução de ações de qualificação e pela elaboração de estudos de inteligência de mercado; e a Diretoria de Gestão Corporativa é responsável pela gestão e administração interna da Agência. A Apex-Brasil conta, em seu organograma, com a estrutura de Gerências – vinculadas a cada Diretoria, conforme as figuras abaixo, de acordo com a especificidade de cada serviço.

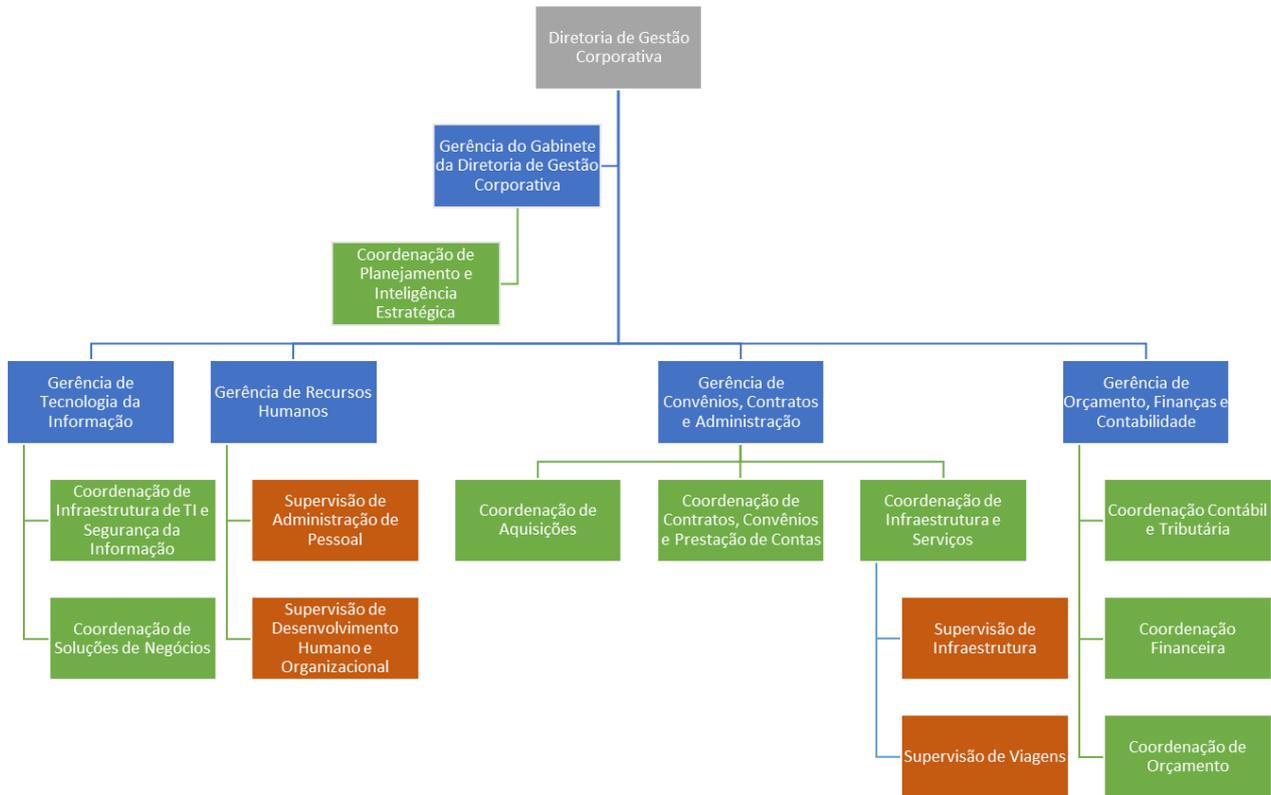


Figura 3 – Organograma da Diretoria de Negócios da Apex-Brasil



Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Figura 4 – Organograma da Diretoria de Gestão Corporativa da Apex-Brasil



Fonte: Gerência de Recursos Humanos



2.2 Finalidade e competências institucionais

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*”.

A partir das competências institucionais, a identidade estratégica da Agência foi definida, conforme os quadros abaixo:

Quadro 5 – Identidade estratégica da Apex-Brasil

Missão	Visão de futuro	Valores
Promover e desenvolver a inserção competitiva do Brasil nas cadeias produtivas globais, no comércio internacional e como destino de investimentos.	O Brasil no mundo: Inovador, Competitivo, Sustentável, Aberto e Diversificado.	Excelência
		Pragmatismo e Racionalidade
		Comprometimento
		Inclusão
		Agregação
		Ética e Transparência
		Coordenação com atores relevantes

Além da identidade estratégica, a Agência possui um *rol* de normas que norteiam toda a sua atuação, disponíveis nos canais de transparência, e listadas a seguir.



Quadro 6 – Normas da Apex-Brasil

Norma	Endereço para acesso
Lei nº 10.668, de 14/5/2003	http://www.apexbrasil.com.br/Content/pdfs/transparencia/1580_Lei_10668_03_Autorizacao_institui_APEX_Brasil_01112012154203.pdf
Decreto nº 4.584, de 5/2/2003, alterado pelo Decreto nº 8.788, de 21/6/2016	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/D4584%20.pdf
Estatuto Social	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Estatuto%20Social%20da%20Apex-Brasil%20-%2017%2011%202016.pdf
Código de Ética	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Código%20de%20Ética_02032018.pdf
Regulamento de Convênios da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Regulamento%20de%20Convênios%20-%20RES%20CDA%2010-2017.pdf
Manual de Convênios da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/ManualProcedimentosConv%C3%AAnioApex-Brasil2016.V2.pdf
Regulamento de Licitações e de Contratos da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Regulamento%20de%20Licitações%20e%20Contratos%20-%20RES%20CDA%2010-2017.pdf
Regulamento de Patrocínios da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Regulamento%20de%20Patroc%C3%ADnios%20-%20RES%20CDA%2010-2017.pdf
Manual de Patrocínios da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/RD%2002-02-2018%20-%20Manual%20de%20Patrocinios.pdf

Além das normas, a atuação da Agência é orientada por um conjunto de documentos que estruturam e formalizam o seu planejamento junto à União, tais como o Contrato de Gestão, o Plano Estratégico, e outros, listados a seguir.

Quadro 7 – Documentos de gestão da Apex-Brasil

Documentos	Endereço para acesso
Contrato de Gestão com a União	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Contrato%20de%20Gestão%20MDIC%20e%20Apex-Brasil%202016-2019_de%2006.05.2016_Anexos%20Assinados.pdf
Plano Estratégico 2016-2019	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Plano%20Estrat%C3%A9gico%202016-2019.pdf



Documentos	Endereço para acesso
Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia, aba Planejamento e Gestão
Plano de Ação 2016	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%202016.pdf
Plano de Ação 2017	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%202017.pdf
Plano de Ação 2018	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%202018.pdf
Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação 2018 - 19	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/PETIC%202018_19%20Apex_Brasil%20-%20oficial%20aprovado%20CGTIC%2019.01.2018.pdf
Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação 2018	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/PDTIC%202018%20Plano%20Diretor%20de%20TI%20-%20Apex_Brasil%20-%201a%20Reuniao%20Ordinaria%20CGTIC.pdf
Orçamento 2016	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia, aba Orçamento
Orçamento 2017	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia, aba Orçamento
Orçamento 2018	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia, aba Orçamento
Relatório de Desempenho 2016	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Relat%C3%B3rio%20Desempenho%20Apex-Brasil%20-%202016.pdf
Relatório de Desempenho 2017	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Relat%C3%B3rio%20Desempenho%20Apex-Brasil%20-%202017.pdf
Relatório de Gestão 2016	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202016%20_%20Final.pdf
Organograma	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/EstruturaOrganizacional-ApexBrasil.pdf

2.3 Ambiente de atuação

Inicialmente, deve-se registrar que a Apex-Brasil possui, por força de lei, um contrato de gestão celebrado com a União, o qual estipula as metas, objetivos, prazos e responsabilidades para sua execução, bem assim especifica os critérios objetivos para avaliação da aplicação dos recursos repassados à Agência. O Contrato de Gestão 2016-2019 vigente foi firmado em 6 de maio de 2016 junto ao então Ministério supervisor, o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e



Comércio Exterior (MDIC). Por sua vez, por ocasião da edição do Decreto nº 8.788, de 21 de junho de 2016, houve a alteração da vinculação da Apex-Brasil, passando a supervisão da sua gestão do MDIC para o Ministério das Relações Exteriores (MRE).

Tais mudanças repercutiram no ciclo de avaliação estratégica da Agência, produzindo a proposição de novo Plano Estratégico para o período de 2016-2019 pela Diretoria Executiva e aprovação pelo CDA, em 17 de novembro de 2016.

2.3.1 Ambiente de atuação da unidade

Com a visão “O Brasil no mundo: Inovador, Competitivo, Sustentável, Aberto e Diversificado”, a Agência oferece diversas iniciativas para promover as exportações brasileiras e atrair investimentos estrangeiros para o país, bem como apoiar a internacionalização das empresas brasileiras. No intuito de organizar os processos e a oferta de serviços, foram estabelecidos ‘Programas Finalísticos’ que atendem a missão institucional da Apex-Brasil, bem como os macroprocessos de estratégia, conformidade e suporte, conforme figura abaixo.

Figura 5 – Macroprocessos da Apex-Brasil



Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

A atuação central da Apex-Brasil se dá nos três programas finalísticos que estão diretamente elencados na missão institucional da Agência: a promoção de exportações; o apoio à internacionalização de empresas brasileiras; e a atração de investimentos estrangeiros diretos para o Brasil. Para que esses três pilares de atuação sejam eficientes, foram desenvolvidos outros três programas: o de qualificação de pequenas e médias empresas, no intuito de prepará-las para enfrentar os desafios e exigências globais; o de produção de inteligência, a partir de um



conjunto de informações sobre o Brasil e os mercados internacionais, a fim de captar oportunidades que possam beneficiar as exportações, a atração de investimentos estrangeiros diretos e a internacionalização de empresas brasileiras; e a promoção da imagem do Brasil como um país atraente e confiável no mundo dos negócios, por meio da apresentação dos atributos de determinação e criatividade do brasileiro, e da qualidade, inovação e sustentabilidade dos produtos e serviços.

O macroprocesso de ‘Gestão Estratégica e Institucional’ é o responsável por coordenar todo o planejamento estratégico da Agência e seus desdobramentos, além de organizar a atuação das instâncias de governança e gestão que permeiam os demais processos. O macroprocesso de ‘Gestão da Conformidade Institucional’ é o responsável pelos processos de transparência e de conformidade, tais como a atuação da auditoria, ouvidoria, comissões internas e acesso à informação.

Para que os programas finalísticos sejam exitosos, há ainda um conjunto de macroprocessos de suporte, sem os quais a missão institucional da Apex-Brasil não seria alcançada. Os macroprocessos de suporte permeiam toda a Agência e vão desde a gestão administrativa e de recursos humanos até o relacionamento com clientes, o assessoramento jurídico, e o marketing e comunicação, conforme demonstrado na figura acima.

A principal fonte de receita da Apex-Brasil é proveniente de um adicional de contribuição paga mensalmente pelos empregadores sobre a folha de salário. Esse adicional, de 0,3% foi instituído pela lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e é dividido entre a Agência, o Sebrae, e a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial). A parte que cabe à Apex-Brasil é de 12,25% da receita líquida arrecadada. O pagamento do tributo é feito pelos empregadores mensalmente para a Receita Federal, e repassado às entidades.

Conforme Contrato de Gestão celebrado com a União, a Agência tem a obrigação de apresentar o orçamento anual adequado às ações previstas para o ano seguinte, como projetos, programas e eventos relacionados à sua missão, além dos gastos com custeio e pessoal. Em 2017 o orçamento previsto da Agência foi de R\$ 637,7 milhões, sendo que R\$ 120,9 milhões foram destinados à reserva de contingência e R\$ 24 milhões para provisões.

Para cumprir sua missão de promover o Brasil no exterior e auxiliar as empresas no comércio internacional, o corpo técnico e gerencial da Apex-Brasil é altamente qualificado e com conhecimento plural e multidisciplinar. A equipe, formada por 293 empregados lotados no Brasil e 39 empregados nos escritórios no exterior, possui formação profissional diversa, como economia, administração, marketing, direito, ciências sociais e relações internacionais, entre outros. Do total de empregados lotados no Brasil, mais de 50% possuem pós-graduação. Além disso, a Agência conta com força de trabalho de terceirizados na execução de serviços gerais e secretariado.

Nesse contexto, os esforços em recursos humanos da Agência estão permanentemente voltados para reter profissionais com experiência e de alto desempenho, e atrair novos talentos. A



Agência também se preocupa em manter a equipe motivada e engajada na execução de seu Plano Estratégico.

Ainda no contexto do ambiente de atuação da Apex-Brasil, e tendo por referência o exercício de 2017 e as novas diretrizes de gestão, a Apex-Brasil desenvolveu sua Política de Gestão de Riscos, estabelecendo princípios, diretrizes e responsabilidades e orientando os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação, incorporando a visão de riscos à tomada de decisões estratégicas. A Política prevê metodologia em que cada risco será classificado segundo sua probabilidade de ocorrência (Improvável, Pouco Provável, Possível e Quase Certo) e impacto (Desprezível, Fraco, Médio, Forte e Extremo), sendo que o impacto pode ser de ordem Financeira, de Continuidade ou de Imagem. O cruzamento de probabilidade *versus* impacto gera uma classificação final do risco, ordenada em cinco níveis (Irrelevante, Baixo, Moderado, Significativo e Alto).

A Matriz de Risco da Apex-Brasil, conforme a Política de Gestão de Riscos adotada em 2017, está em fase de elaboração pela Agência, com previsão de finalização em dezembro de 2018.

A partir do entendimento de como a Apex-Brasil está organizada internamente, faz-se necessário explicar a sua atuação no Brasil e no exterior, principalmente no que tange à celebração de parcerias estratégicas. Para estar próximo às empresas brasileiras, além da manutenção de suas unidades descentralizadas, a Agência utiliza dois projetos muito relevantes para aumentar a sua capilaridade no Brasil: os Projetos Setoriais, convênios firmados com entidades setoriais que representam conjuntos de empresas de determinados setores da economia brasileira; e o Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX, constituído por projetos operados em parceria com centros de tecnologia e pesquisa, federações de indústria e universidades, que tem como objetivo principal a preparação de micro e pequenas empresas para atuação no comércio exterior.

No âmbito da relação governamental, a Agência tem relação direta com o MRE, seu Ministério Supervisor e atua em parceria com diversos outros órgãos, tais como: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Secretaria-Geral da Presidência da República – no contexto do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), Ministério de Minas e Energia (MME), Ministério do Turismo (MTur), Ministério do Planejamento (MP), dentre outros. Essas parcerias possuem temas diversos, relacionados à competitividade das empresas brasileiras, exportações e atração de investimentos.

A Apex-Brasil relaciona-se ainda com diversos organismos internacionais para questões específicas, tais como BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), OMC (Organização Mundial do Comércio), UNCTAD (Conferência das Nações unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), Department for International Trade – Reino Unido (DIT), Câmara Americana de Comércio no Brasil (Amcham), Brasil-U.S. Business Council (CEBEU/BUSABC), bem como com entes públicos e privados dos mercados prioritários.



3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

O Planejamento Estratégico 2016-2019 contempla dez objetivos estratégicos, orientados no âmbito dos seguintes programas:

Promoção de Negócios: (i) Aumento das exportações das empresas brasileiras; (ii) Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior; (iii) Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil; (iv) Imagem do Brasil como parceiro de negócios.

Governança e Processos: (i) Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE; (ii) Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior; (iii) Aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de negócios e de gestão.

Gestão de Recursos Humanos e Financeiros: (i) Promover a cultura de excelência com implementação da gestão por competência e estabelecimento de metas individuais; (ii) Aumento da disponibilidade de recursos financeiros e humanos para a área finalística; (iii) Incremento da participação do setor privado no financiamento das atividades finalísticas da Agência.

A metodologia utilizada para definição do Plano Estratégico, elaborado em 2016, não previu a definição de indicadores por objetivo estratégico. Dessa forma, os indicadores serão apresentados conforme disposto no Contrato de Gestão 2016-2019.

Ainda no contexto do planejamento, no ano 2017, de forma inovadora, o Plano de Ações foi estruturado refletindo o conjunto de ações que seriam realizadas no âmbito de cada objetivo estratégico. Tendo em vista que o orçamento foi realizado no nível de programa orçamentário e não no nível de objetivo estratégico, será apresentada a execução orçamentária da Apex-Brasil na forma pela qual ela é aprovada e suas contas são prestadas ao Ministério supervisor.

3.1 Resultados dos objetivos estratégicos finalísticos

As ações finalísticas da Apex-Brasil estão formadas por iniciativas e projetos que visam alcançar os seguintes objetivos estratégicos:

1. Aumento das exportações das empresas brasileiras;
2. Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior;
3. Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil; e
4. Promoção da imagem do Brasil como parceiro de negócios.

Neste capítulo será apresentada a análise de desempenho da Apex-Brasil no ano de 2017, em relação aos resultados dos programas e ações estabelecidos no Plano de Ação 2017, e no que



diz respeito à consecução dos objetivos estratégicos. Cabe destacar alguns pontos dessa atuação, que tiveram grande importância para o resultado obtido naquele ano.

A Apex-Brasil celebrou mais de 30 novas parcerias em 2017, buscando sempre atuar em coordenação com os atores relevantes do comércio exterior, além de fortalecer e ampliar aquelas já existentes. Como exemplo, merece destaque a atuação mais sinérgica com o MRE, com destaque para os Setores de Promoção Comercial (SECOMs) nos mercados externos, resultando na realização de mais de 160 ações conjuntas em 41 países.

Ainda nesse contexto, foi realizado o primeiro workshop de integração regional com os SECOMs da Europa, ação que contou com mais de 60 participantes desses postos, aproximando as duas instituições e permitindo um maior alinhamento operacional e estratégico. Além disso, foi desenvolvido um piloto com a participação dos SECOMs na definição de mercados-alvo para os projetos setoriais apoiados pela Apex-Brasil, possibilitando que informações de qualidade, coletadas *in loco*, fossem utilizadas como insumo para a escolha dos mercados prioritários.

Em 2017 a Agência atuou em parceria com 13.076 empresas brasileiras, sendo 4.344 empresas exportadoras. As exportações dessas empresas alcançaram US\$ 62 bilhões, representando 28,5% de participação nas exportações totais brasileiras. Destacam-se como principais destinos China, Estados Unidos e Argentina, que juntos correspondem a mais de 35% do montante exportado pelas empresas apoiadas.

No contexto das ações de qualificação, oito novos núcleos do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) foram implementados, ampliando a cobertura de atendimento para 1.297 municípios em 16 Estados brasileiros. Essa expansão, aliada ao aperfeiçoamento na metodologia de atendimento de empresas do programa, possibilitou a ampliação do número de empresas atendidas e das parcerias com atores públicos e privados nas regiões onde esses núcleos foram implantados.

No âmbito dos Projetos Setoriais, também foram realizadas ações de revisão da estratégia de atuação da Agência, com a inclusão de ações estruturantes para melhoria da competitividade da empresa, ampliando as iniciativas de facilitação de acesso a mercados, inteligência comercial, programas de qualificação e certificação internacional, bem como atraindo parceiros públicos e privados visando resolver barreiras que dificultam a inserção internacional dos setores apoiados.

Em linha com as tendências globais, a Apex-Brasil lançou o e-Xport, programa voltado para incentivar a exportação por meio do comércio eletrônico. Com base em um estudo de mercado que mapeou as principais tendências do comércio eletrônico no mundo, foram selecionados quatro países prioritários para atuação inicial – Estados Unidos, China, Argentina e México –, e foram mobilizados diversos parceiros e *marketplaces*. O evento de lançamento do Programa contou com mais de 400 participantes.



A Apex-Brasil lançou ainda o Programa StartOut, uma parceria com MDIC, MRE, Sebrae e ANPROTEC, que visa apoiar a inserção internacional de negócios inovadores, em especial as empresas nascentes de base tecnológica – denominadas *startups* – por meio de capacitação específica para atuação em mercados externos, da participação em missões internacionais, e de conexão a ambientes de inovação, parceiros e investidores estrangeiros.

Em relação à produção de informação qualificada, a ferramenta interativa denominada Mapa de Oportunidades Comerciais contou com mais de 12,3 mil acessos, e fornece informações dos produtos com maiores chances para ampliação das exportações brasileiras em 42 países. Também foram produzidos e publicados no site da Apex-Brasil diversos estudos sobre oportunidades em setores e países específicos, os quais foram acessados por mais de 3,2 mil usuários, apenas no segundo semestre.

Os esforços da Agência para a atração de investimentos, no ano de 2017, visaram apresentar o Brasil como um mercado atrativo para aportes de capital estrangeiro, induzindo a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras, o adensamento das cadeias produtivas, bem como o desenvolvimento de novos setores da economia. Nesse ano, a Agência promoveu diversas ações com o objetivo de atrair novos investimentos produtivos e financeiros que resultaram no atendimento a 189 investidores estrangeiros, facilitando um total de 20 projetos de investimentos.

Vale destacar, ainda, o primeiro Fórum de Investimentos Brasil (Brasil Investment Forum – BIF), organizado pela Apex-Brasil em parceria com o Ministério das Relações Exteriores (MRE), o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Presidência da República. Esse evento foi pioneiro no Brasil ao reunir, em grande escala, tanto os investidores estrangeiros quanto os principais atores do processo de atração de investimentos no Brasil, como Bancos Públicos, Ministérios e representantes dos Estados da Federação. Como resultado, o evento contou com mais de 1.300 participantes, sendo 250 estrangeiros provenientes de 42 países, além de 62 palestrantes, dos quais 9 CEOs Globais. Paralelamente ao evento, foi ainda realizada visita guiada de jornalistas a locais de interesse no Brasil (*Press Trip*), com 9 jornalistas de 7 veículos, gerando 294 matérias internacionais sobre o evento. O detalhamento desses resultados e outros, por objetivo estratégico, estão descritos a seguir.

3.1.1 Objetivo - Aumento das exportações das empresas brasileiras

i. Descrição

Descrição geral

Contemplar novos setores, expandir o número de empresas atendidas, bem como desenvolver e implementar ações de promoção de exportação das empresas brasileiras, com foco em mercados prioritários e ênfase na transversalidade na atuação das áreas da Apex-Brasil, de forma a contribuir



Descrição geral

para o aumento das exportações e para a ampliação da base exportadora.

Impulsionar as diferentes áreas de negócios dos órgãos competentes nas áreas de atuação da Apex-Brasil, oferecendo oportunidades e inteligência, por intermédio de estudos econômicos, jurídicos e técnicos.

Contribuir com os órgãos do governo brasileiro nas negociações comerciais internacionais.

Promover soluções de qualificação direcionadas às empresas brasileiras, criando condições para melhorar a competitividade dos seus produtos e serviços no mercado internacional.

Atuar na facilitação de negócios, tornando os mercados prioritários mais atrativos e com ambiente mais favorável às ofertas brasileiras.

Responsável | Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A Apex-Brasil possui uma carteira de serviços que tem 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. Essas ações possibilitam aos empresários o contato direto com parceiros de negócios internacionais, auxiliando na inserção ativa das empresas apoiadas em mercados estrangeiros.

Visando o cumprimento do objetivo estratégico de aumento das exportações das empresas brasileiras apoiadas, a Apex-Brasil realizou diversas ações de promoção comercial, por meio dos Projetos Setoriais (PS) – parcerias com as entidades de representação nacional dos mais diversos segmentos da economia brasileira – e dos seus projetos próprios, como a organização de feiras internacionais multissetoriais, missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios com compradores internacionais e ações de promoção de imagem através da visita de formadores de opinião para conhecer *cases* brasileiros de classe mundial, bem como conhecer a estrutura produtiva brasileira, entre outras ações. Essas ações resultaram no apoio a 7.147 empresas brasileiras, das quais 1.292 foram atendidas pelos Escritórios da Agência no exterior, em parceria com os SECOMs.

Outro importante foco de atuação no ano de 2017 foram as ações de qualificação de empresas, que capacitaram desde empresas não exportadoras e iniciantes até empresas que visam melhorar o *design* dos seus produtos para ingressar no mercado internacional, ou para se tornarem mais competitivas. Nesse contexto, foram qualificadas 7.330 empresas.



Com foco na produtividade e especialização de processos, foram desenvolvidas ações de governança corporativa no rearranjo da estrutura organizacional da Apex-Brasil. Em 2017, foi criada a Gerência de Operações – cujo foco principal é o de operacionalizar os eventos que a Apex-Brasil promove, liberando mais capacidade de análise e atuação estratégica para as demais áreas de negócios; e a Gerência de Agronegócios – que, em virtude da relevância e do potencial do setor na pauta de exportação brasileira, foi criada para estabelecer e manter uma estratégia de posicionamento do agronegócio brasileiro, além de implementá-la por meio de ações de inteligência, incremento de competitividade, promoção comercial, promoção de imagem e defesa de interesses, tanto no contexto dos Projetos Setoriais, quanto no âmbito de ações realizadas diretamente pela Apex-Brasil.

As principais ações realizadas, e seus respectivos resultados, nesse contexto, estão descritas a seguir.

1. Projetos Setoriais (PS)

Projetos desenvolvidos em parceria com entidades setoriais para promover, através de uma abordagem setorial, o aumento da competitividade das empresas brasileiras e o consequente aumento das exportações brasileiras.

Agendas operacionais dos projetos, incluindo atividades estruturantes (estudos de inteligência, atividades de defesa de interesses, qualificações diversas que incluem melhoria do modelo de negócios, certificações etc.), ações de promoção comercial (feiras, missões, projetos compradores, ações de imagem e posicionamento, ações customizadas para empresas com elevado nível de maturidade exportadora, ações de promoção / ativações em plataformas de *e-commerce* setoriais, etc.) e iniciativas de comunicação (material promocional, sites, catálogos,) são elaboradas e oferecidas às empresas participantes conforme a segmentação estabelecida, que considera o nível de maturidade das empresas.

No ano de 2017 foram apoiadas 5.626 empresas em 65 Projetos Setoriais, sendo 55 de exportação de produtos e 10 de exportação de serviços. As exportações das empresas apoiadas no âmbito desses projetos alcançaram o montante de US\$ 33,4 bilhões, representando um aumento de 10,8% em relação a 2016.

Os dois complexos de maior representação na carteira de PS são os de ‘Máquinas e Equipamentos’ e ‘Alimentos, Bebidas e Agronegócios’ ambos com 17 projetos vigentes durante o ano de 2017. Constam ainda os segmentos de ‘Casa e Construção’ com 10 projetos, ‘Economia Criativa e Serviços’ com nove projetos, ‘Moda’ com oito projetos, além de quatro projetos ‘Multissetoriais’.

2. Projetos Apex-Brasil

Ações coordenadas diretamente pela Apex-Brasil ou em parceria com os principais órgãos públicos e entidades privadas de fomento às exportações. Esse tipo de projeto consolida uma gama diversa de ações, a saber:



Feiras internacionais

Participação brasileira organizada pela Apex-Brasil em pavilhões de grandes feiras multissetoriais no Brasil ou Exterior, que possibilita a promoção da imagem e geração de negócios por meio do contato direto com potenciais compradores, consumidores finais, distribuidores e formadores de opinião. O ambiente dessas feiras é também o mais adequado para prospecção de novas tendências e análise de produtos concorrentes. No ano de 2017 a Agência coordenou diretamente a realização de 13 feiras, que levaram 486 empresas ao exterior, com destaque para:

- Foodex: feira de alimentos e bebidas no Japão, realizada em parceria com o SECOM Tóquio, cujo público é composto por varejistas, atacadistas, redes de supermercados, lojas de departamentos, bares e restaurantes, confeitarias, *tradings*, hotelaria, entre outros. O Pavilhão Brasil contou com a presença de 24 empresas expositoras;
- Anuga: feira realizada em Colônia, na Alemanha, que reúne diversos setores alimentícios apresentando as tendências do mercado internacional, e que contou com a participação de 104 empresas brasileiras;
- Gulfood: principal feira de alimentos e bebidas do Oriente Médio, que em 2017 contou com a participação de 85 empresas;
- SIAL China: uma das maiores e mais importantes feiras de alimentos do mundo, realizada entre 17 e 19 de maio, em Xangai, e que contou com a participação de 30 empresas brasileiras.

A participação dessas 486 empresas nas feiras resultou em 30.860 contatos comerciais com potenciais clientes.

Missão Comercial

Projetos que têm como base rodadas de negócios realizadas no exterior entre empresários brasileiros e compradores estrangeiros dos mercados-alvo definidos pela Apex-Brasil. As empresas são mobilizadas e escolhidas com base em critérios de seleção definidos pela Apex-Brasil e que estão de acordo com o mercado e estratégia da ação. Foram realizadas sete missões comerciais, coordenadas com os Ministérios e com a rede de postos do MRE no exterior, com destaque para:

- Missão Argentina: após vários anos sem realizar rodadas de negócios no país, foram retomados os trabalhos com o país vizinho, com o apoio da congênere Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) e o BID por meio do *Connect Americas*. A missão foi multissetorial e abrigou 29 empresas;
- Missão PEIEX Paraguai e Bolívia: essa missão é a primeira oportunidade no exterior para a maioria de seus participantes, pois é focada em empresas não exportadoras e iniciantes que completaram a capacitação no PEIEX. Foi a segunda edição dessa ação multissetorial, que contou com a participação de 44 empresas;
- Missão a Cantão (China): ocorreu no âmbito da participação brasileira na SIAL China, importante feira de alimentos e bebidas daquele país. Trata-se de uma forma de



aproveitar a ida à China para conhecer outra região compradora e diversificar a carteira de clientes na Ásia. Participaram 13 empresas.

As missões coordenadas pela Apex-Brasil promoveram 1.942 contatos de negócios para as empresas participantes.

Convênio CNI–Apex-Brasil

A parceria entre a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Apex-Brasil existe desde 2008 e apoia empresas de diversas maturidades exportadoras em ações de Promoção de Exportação, com a coexecução de 26 Federações de Indústria nos estados, por meio da Rede Brasileira dos Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN. Em 2017, foram realizadas 22 iniciativas no âmbito da parceria, com a participação de 516 empresas, atendidas entre abril e dezembro. As ações do projeto contemplam a participação em feiras internacionais, seja em caráter comercial ou prospectivo, com exposição de produtos ou a realização de encontros de negócios com compradores internacionais realizados em diversos estados brasileiros. No âmbito do Convênio, destaca-se a execução de Missões Comerciais à China, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Cuba e a realização de Encontros de Negócios com mais de 60 compradores internacionais em 12 Estados brasileiros. A parceria com a CNI é relevante para a Apex-Brasil, uma vez que possibilita a complementariedade do trabalho da Agência nos estados brasileiros, devido a capilaridade da Rede CIN nas Federações de Indústria, e ao atendimento de pequenas e médias empresas que estão em estágio inicial no processo de internacionalização.

Brasil Trade

São projetos específicos com foco na promoção de exportações de micro e pequenas empresas, que consistem em eventos regionais, geralmente com rodadas de negócios que promovem a aproximação entre empresas comerciais exportadoras e empresas iniciantes, ou ainda não inseridas no processo de exportação. Foram realizadas durante o ano de 2017 cinco ações nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Pará, Minas Gerais e Bahia. Participaram dessas ações um total de 111 empresas.

3. Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)

Programa que visa preparar empresas não exportadoras e iniciantes para atuar no comércio internacional. O PEIEX é desenvolvido em regiões onde existe adensamento de empresas com potencial exportador, por meio de parceria com instituição local de excelência que reúne especialistas em gestão empresarial e comércio exterior. São esses profissionais, devidamente treinados na metodologia do PEIEX, que ajudam as empresas a se preparar para a exportação. Após o diagnóstico da empresa, um plano de trabalho é elaborado para a implantação de melhorias visando ao cumprimento de requisitos exigidos na atividade exportadora. As empresas qualificadas pelo PEIEX são convidadas a participar de ações de promoção comercial internacional organizadas pela Apex-Brasil e por seus parceiros.

Em 2017, o projeto atingiu os seguintes resultados:



- 4.743 empresas atendidas, sendo que 702 são exportadoras;
- 29 parcerias e convênios em execução;
- 41 núcleos regionais cobrindo 1.297 municípios brasileiros;
- 662 empresas que participaram da 1ª Ação de Exportação.

4. Oficinas de Competitividade

Capacitações por meio de *workshops* sobre temas relacionados ao comércio exterior e competitividade, com o objetivo de preparar empresas não exportadoras e iniciantes para atuar no comércio internacional. São abordados temas como administração estratégica, administração da produção, gestão financeira e planejamento para internacionalização. No ano de 2017, foram realizadas 80 oficinas que corresponderam ao atendimento a 1.695 empresas.

5. Atendimento a empresas inovadoras

Programa que visa criar um novo modelo de exportação da marca Brasil como país inovador, competitivo e sustentável, por meio do atendimento individualizado a empresas com esses atributos. Nesse contexto foi criado, em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (GVces), o projeto “Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor” (ICV Global). O projeto atendeu 37 empresas no ano de 2017.

O programa conta com ações como *Mentoring*, Aceleração de Impacto, Engajamento de Empresas-Âncora, Oficinas de Formação, Missões Comerciais, e Rodadas de Negócios (projeto comprador). O projeto comprador realizado com essas empresas possibilitou a geração de mais de 220 contatos comerciais com possíveis compradores estrangeiros.

6. Passaporte para o Mundo

Plataforma tecnológica on-line que disponibiliza uma ampla base de informações sobre negócios internacionais com conteúdo de alta qualidade produzido pela Apex-Brasil e por seus parceiros de negócios para capacitação à distância. Os temas abordados nas diversas trilhas de conhecimento e cursos disponíveis incluem incremento da competitividade internacional, promoção de exportações, atração de investimentos e expansão internacional.

Em 2017, foram atendidas 1.241 empresas por meio da plataforma, as quais tiveram acesso a mais de 70 vídeos, entre cursos, palestras e 80 *cases* de sucesso, e mais de 200 arquivos com conteúdo técnico especializado na biblioteca do sistema.

7. e-Xport Brasil

O programa e-Xport Brasil surgiu da necessidade de oferecer um portfólio de soluções para as empresas brasileiras que buscam internacionalização por meio do comércio eletrônico. O principal objetivo do programa é promover a capacitação com consequente promoção de



negócios das empresas brasileiras por meio de ações de sensibilização quanto às oportunidades no comércio eletrônico. São desenvolvidas ações de capacitação e mentoria sobre como ter uma estratégia adequada em *marketplaces* de alcance global; de elaboração de estudos de inteligência de mercado; de realização de parcerias estratégicas com os principais *players* do comércio eletrônico; de desenvolvimento de consultorias individualizadas, ativações on-line, projetos compradores com *marketplaces*, entre outras.

Com base em estudo que mapeou as principais tendências e oportunidades no comércio eletrônico, foram definidos como mercados alvo China, Estados Unidos, México e Argentina. Atualmente, o programa trabalha na seleção de mais de 700 empresas interessadas e negocia parcerias estratégicas com mais de 10 *marketplaces* dos mercados apontados.

8. *Design Export*

Programa realizado em parceria com Centro Brasil Design, que tem por objetivo apoiar empresas brasileiras no desenvolvimento de soluções inovadoras e de bom design voltadas à exportação, bem como estimular o uso do design como ferramenta de inovação.

Em 2017 foram apoiadas 249 empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos e embalagens inovadoras e de design voltadas à exportação. Criado em 2013, o programa realiza consultorias e capacitação para que a inovação pelo design passe a fazer parte da cultura organizacional das empresas, contando com 13 consultores atuando em todo o país, e 125 escritórios de design que prestam serviços às empresas selecionadas via edital. Os consultores acompanham todas as etapas do desenvolvimento do novo produto ou embalagem desde o diagnóstico e a conexão com os escritórios de design até o processo de gestão do design para diminuir os riscos de lançamento da inovação no mercado internacional previamente definido pela empresa.

9. Desenvolvimento de estudos

Com o objetivo de ser fonte permanente de informações que possam impulsionar a promoção comercial dos setores produtivos, a internacionalização das empresas brasileiras e a atração de investimentos para a economia brasileira, a Apex-Brasil desenvolve uma gama variada de estudos, análises e levantamentos sobre os mercados internacionais.

No ano de 2017 foram publicados 17 estudos referentes a 12 países. Além disso, foram produzidas 33 apresentações de mercados, cujo foco é a preparação para a participação em feiras internacionais, a realização de seminários de internacionalização, e a condução de *webinars*, entre outros.

Também foram realizados 57 estudos de priorização de mercados, que subsidiam a definição da estratégia de atuação de diversos projetos da Apex-Brasil, tais como o ICV Global, o PEIEX, e Projetos Setoriais. Esse esforço inclui o trabalho de priorização de investidores estrangeiros



para a atração de investimentos, com o foco na geração de renda, tecnologia e empregos para a economia brasileira. Foram produzidos, ainda, 332 subsídios técnicos para a Diretoria Executiva da Agência.

Além desses estudos, os Escritórios Apex-Brasil no exterior têm atuado cada vez mais na produção de informações qualificadas de mercado. Nesse mesmo ano, foram elaborados sete estudos setoriais, 29 estudos individuais para empresas e 22 ações de *mentoring*.

10. Ações de Defesa de Interesses e Facilitação de Negócios

A Apex-Brasil realiza o monitoramento do ambiente regulatório, político e comercial para detectar medidas que possam gerar obstáculos no acesso a mercados ou mesmo impactos para a imagem do Brasil. A partir desse monitoramento, foram gerados 73 alertas de alterações comerciais identificadas em mercados internacionais. Essas comunicações são enviadas para todos os parceiros da Agência interessados na temática.

Além disso, a Agência realiza ações de sensibilização por meio de seminários e *webinars*. Por fim, apoia ações de promoção e defesa de interesses, atuando como plataforma para que as entidades setoriais se posicionem junto a formadores de opinião e formuladores de políticas nos principais mercados internacionais.

Das 61 ações realizadas, mais de 42% tiveram como foco as dificuldades de acesso a mercados e outros 40% as informações de regulamento de países e acordos comerciais.

11. Núcleo China

O Núcleo coordena ações de consolidação de informações de forma transversal na estrutura da Apex-Brasil, fortalecendo a competência analítica da Agência sobre a China. As ações tiveram por objetivo dotar o setor produtivo e o Governo Brasileiro de informações precisas e aprofundadas relativas aos seus interesses na interface de negócios com esse país.

Em 2017, com a criação da Gerência Extraordinária do Núcleo China, a Apex-Brasil passou a contar com um reforço no desenvolvimento da estratégia para o referido mercado.

Em maio de 2017, à margem da feira SIAL China, foi realizado seminário sobre a cooperação bilateral no agronegócio entre o Brasil e a China. Em novembro, o Brasil foi um dos dez países convidados a participar da campanha promocional do *Single Day* (11/11), dia em que as vendas on-line atingem o seu pico.

Na área de Exportações, além de aprimorar a participação de empresas brasileiras em feiras e missões na China, a Apex-Brasil estruturou dois abrangentes programas tendo a China como um dos mercados prioritários, o E-xport Brasil e o Programa de Imagem e Acesso a Mercados do Agronegócio Brasileiro (PAM-Agro), que reúne um conjunto de projetos coordenados com os principais atores do setor de agronegócios, visando melhorar o posicionamento da imagem do Brasil no exterior por meio da estruturação de conteúdo, atuação ativa na produção de análises sobre estruturas regulatórias e de políticas públicas nos mercados-alvo; no mapeamento



e engajamento de *stakeholders*; na promoção de coalizões locais; na preparação de mensagens-chaves e *position papers*.

- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

Como apresentado no capítulo anterior, a Apex-Brasil organiza seus macroprocessos finalísticos a partir da sua atribuição legal. O primeiro macroprocesso finalístico, o de ‘Promoção de Exportações’, engloba os processos que visam o cumprimento direto do objetivo estratégico em análise: o aumento das exportações das empresas brasileiras apoiadas pela Agência.

Há também atuação da Agência nos macroprocessos de ‘Qualificação’ – que visa à capacitação de empresas brasileiras para se tornarem aptas a exportar; e no de ‘Produção de Inteligência’ – que visa à produção de subsídios para o planejamento e a execução das ações de promoção comercial, internacionalização de empresas e atração de investimentos. Para entregar todas as ações e resultado apresentados, a Agência conta com a atuação das seguintes Gerências: i) de Exportação – responsável pelos projetos setoriais (com exceção de agronegócios), pelas ações de qualificação de empresas para exportação, e pela estratégia de oferta exportadora das empresas brasileiras; ii) de Operações – responsável pela realização dos eventos que a Apex-Brasil lidera; iii) de Agronegócios – responsável pelos projetos setoriais voltados ao agronegócio e pelo PAM Agro; e iv) de Estratégia de Mercado – responsável pela produção de estudos, monitoramento regulatório, e apoio à defesa de interesses. Além disso, as unidades regionais da Apex-Brasil nos estados de São Paulo e Pernambuco apoiam as atividades realizadas no seu contexto de atuação.

Outra atuação expressiva para consecução desse objetivo é proveniente dos Escritórios da Apex-Brasil no exterior. Além de auxiliar na definição da estratégia de atuação nos mercados em que estão localizados, e promover ações de promoção comercial e atração de investimentos, os escritórios contam com ações e processos estruturados de atendimento a demandas dos empresários brasileiros, bem como atuam na produção de inteligência comercial, captando percepções de mercado em atuação sinérgica com os SECOMs da região.

- c. Principais desafios para o exercício de 2018

Em um contexto de dinamicidade do mercado global, são diversos os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras no comércio internacional.

Diante disso, a Agência estabeleceu no final do ano de 2017 uma estratégia de médio e longo prazos para atuação por mercado, integrada à visão setorial, que culminou na seleção de 22 mercados de intensa atuação proativa dos projetos da Apex-Brasil.

Também estão sendo estruturadas diversas ações que atendem mais de um objetivo estratégico, fortalecendo a sinergia existente entre a Apex-Brasil e os postos do MRE no exterior, de forma



a identificar as demandas dos setores produtivos e as demandas dos mercados, a fim de promover a competitividade das empresas.

O Programa de Mecanização Agrícola e Agroprocessamento de Alimentos, por exemplo, tem o intuito de diversificar mercados e ampliar a presença de empresas brasileiras de bens de capitais em mercados estratégicos, visando impulsionar o fornecimento brasileiro de máquinas e implementos agropecuários; equipamentos para armazenagem; equipamentos de irrigação; máquinas rodoviárias; máquinas e acessórios para a indústria do plástico e embalagem; e máquinas e equipamentos para a indústria alimentícia, buscando fomentar a mecanização agrícola e de agroprocessamento de alimentos com transferência de tecnologia para países da África, num primeiro momento e depois para a América Latina e Oriente Médio.

Cita-se ainda a ampliação do Programa Design Export, que nos últimos anos se consolidou como uma iniciativa importante para melhoria da competitividade de produtos brasileiros. A ideia é ampliar o atendimento a empresas com foco na adequação de embalagens, por meio da aproximação entre a indústria de insumos/embalagens e as MPEs a serem atendidas.

Pode-se ainda mencionar o desafio de atuação no mercado chinês. Ciente das inúmeras oportunidades, a Apex-Brasil fará em 2018 um esforço amplo de participação na *China International Import Expo 2018*. Anunciada pelo presidente Xi Jinping e organizada pelo MOFCOM e Prefeitura de Xangai, o evento tem por objetivo promover o comércio mundial abrindo ativamente o mercado chinês para o mundo com foco em produtos/serviços com tecnologia e inovação, e empresas com capacidade de fornecer para aquele mercado.

Com o intuito de alavancar resultados de exportação, investimentos e imagem, a Apex-Brasil pretende fortalecer os eventos no Brasil que tenham potencial para se transformar em plataformas mundiais, no contexto dos seus setores. Em 2017 a Agência realizou ações no *Rio Content Market*, evento com potencial de projetar a qualidade das indústrias criativas e do entretenimento; e na Hospitalar, evento de padrão e qualidades mundialmente reconhecidos, e potencial para ser uma plataforma para o complexo de saúde brasileiro e suas inovações. A Agência realizou ainda um conjunto de ações para fortalecer o Big Festival, importante evento da indústria de videogames.

Para 2018, além de fortalecer essas ações nos eventos brasileiros, de modo a incentivar as plataformas de exposição que demonstrem a força e o enorme potencial do país, outro desafio é fortalecer a parceria com as redes de postos do MRE no exterior.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

Diante dos resultados descritos a partir do portfólio de produtos e serviços que a Apex-Brasil oferece aos empresários brasileiros com o objetivo de promover as exportações dessas empresas, a Agência avalia ter alcançado o objetivo proposto para o ano de 2017 no seu Plano de Ação pactuado com o MRE.



É importante destacar que as exportações de produtos das empresas apoiadas alcançaram a marca de U\$S 62 bilhões, o que representa uma participação das exportações na casa de 28,3% do total das exportações brasileiras.

b. Ações para melhoria de desempenho

Com foco na melhoria contínua dos processos e dos resultados da Agência no âmbito deste objetivo estratégico, a Apex-Brasil busca fortalecer o uso da inteligência comercial como objetivo transversal.

Nesse sentido, serão desenvolvidas ações de sistematização das informações obtidas com base nas demandas do setor privado, visando subsidiar o governo brasileiro nas negociações comerciais a partir das seguintes frentes de atuação:

- Compartilhamento dos conteúdos desenvolvidos pelas entidades setoriais apoiadas no âmbito dos Projetos Setoriais;
- Consolidação de subsídios do setor privado para as relações comerciais bilaterais;
- Identificação de oportunidades disponíveis para os setores/produtos brasileiros em mercados estratégicos.

Os processos de produção de inteligência e captação de informações estratégicas serão amplamente fortalecidos. Serão desenvolvidas ações de apropriação da inteligência local na produção de estudos de mercados (EAs e SECOMs). As priorizações de mercados dos projetos setoriais serão realizadas com a visão dos SECOMs, do setor privado e da Apex-Brasil.

Além disso, a Agência busca criar novas iniciativas integradas, como por exemplo no caso do setor de agronegócios brasileiro, em que a Apex-Brasil irá ampliar o acesso a mercados para esse setor através da consolidação do Programa PAM-Agro, cujas diretrizes englobam três eixos: a promoção da imagem do setor, a promoção do acesso a novos mercados, e o trabalho integrado com os principais interlocutores do setor.

No contexto do PAM-Agro Imagem, há um esforço contínuo de engajamento de novos setores, a estruturação de base de conhecimento do agro em parceria com entes públicos e privados especializados no setor, o desenvolvimento e implementação de plano de comunicação integrada do setor por meio de eventos e campanhas, e a estruturação de uma rede internacional de monitoramento e reação às principais discussões que possam impactar as exportações brasileiras.

Visando ampliar o acesso do setor aos mercados, o PAM-Agro Acesso parte do monitoramento de marcos regulatórios, planos governamentais e legislações locais, além do mapeamento de *stakeholders* nos países-alvo, para definir uma estratégia de atuação especializada para cada setor em cada país, no sentido de viabilizar, facilitar ou ampliar a entrada dos nossos produtos.

Ainda no contexto do PAM-Agro, espera-se que o esforço de coordenação de *stakeholders* relevantes implique o aumento da competitividade do agronegócio e o mapeamento de



segmentos que mereçam um trabalho estruturado de inserção ou consolidação no mercado externo.

3.1.2 Objetivo – Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior

i. Descrição

Descrição geral	
Promover a inserção das empresas brasileiras nos mercados internacionais, aumentando seu volume de negócios e sua participação nas cadeias globais de valor, por meio do programa de internacionalização da Apex-Brasil.	
Qualificar as empresas experientes no processo exportador e contribuir com o plano de expansão de suas operações em mercados internacionais.	
Responsável	Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A Apex-Brasil apresenta um portfólio de serviços com o objetivo de orientar empresas e parceiros na definição de estratégias para inserção e avanço no processo de internacionalização. Em 2017 foram realizados 375 atendimentos a empresas interessadas em internacionalizar seus negócios.

O detalhamento das principais ações realizadas, e seus respectivos resultados, está descrito a seguir.

1. Programa Inter-Com

Realizado por meio de parceria entre a Apex-Brasil e a Fundação Dom Cabral (FDC), o programa baseou-se na capacitação de empresas em curso customizado com carga horária de 40 horas. No primeiro semestre de 2017, participantes de várias empresas receberam informações sobre os variados aspectos do processo de internacionalização, incluindo temas relacionados a modelos de negócios, expatriação, entre outros. Foram capacitadas nesta ação 59 empresas.

2. Programa de Internacionalização de Empresas

Atendimento individualizado prestado a 172 empresas brasileiras. O atendimento customizado tem como principal objetivo apoiar as empresas em questões envolvendo aspectos estratégicos, táticos e operacionais do projeto de expansão internacional, avaliando, inclusive, as



necessidades de adaptação de produtos, serviços e modelos de negócios ao mercado-alvo. Este serviço possibilita a mitigação de riscos pelas empresas atendidas, e conseqüentemente, a melhoria dos resultados de negócios no exterior. Nesse processo de atendimento, são tratados temas como a prontidão para internacionalizar, orientação estratégica, análise de mercado e operação internacional. Além disso, foram realizados workshops de Plano de Expansão Internacional que contaram com 198 empresas, e seminários sobre mercados estratégicos com a participação de 337 empresas.

3. Missões empresariais de internacionalização

Missões em mercados-alvo para internacionalizar, cujo objetivo é permitir que as empresas brasileiras conheçam *in loco* as oportunidades, desafios e procedimentos para estabelecimento de operações naquele mercado. Com foco na expansão de empresas brasileiras a mercados estratégicos, definidos com base em pesquisa feita com o setor privado, foram realizadas duas missões de internacionalização, uma nos Estados Unidos e outra na Colômbia, com visitas técnicas e rodadas com prestadores de serviços e *stakeholders* de governo, zonas francas, portos e centros de distribuição. 88 empresas brasileiras participaram das missões de internacionalização realizadas em 2017.

4. Apoio à instalação local e virtual

Além do apoio ao processo de instalação nos mais diversos mercados, realizado pelos escritórios da Apex-Brasil no Exterior, a Agência oferece ainda um serviço de escritório virtual (disponível no Escritório da Apex-Brasil em Miami) que disponibiliza o uso do endereço comercial dos escritórios no exterior da Apex-Brasil, além de envio e disponibilização de correspondência, recepcionista virtual, atendimento personalizado e utilização de escritório físico e/ou sala de reunião. Já o serviço de escritório físico (disponível nos Escritórios da Apex-Brasil em Miami e São Francisco) disponibiliza infraestrutura para a abertura de um escritório da empresa no exterior. Os espaços variam em tamanho, de acordo com o Escritório da Apex-Brasil no exterior e a disponibilidade de salas.

Os escritórios da Apex-Brasil no exterior promoveram o *soft landing* de 54 empresas em mercados internacionais, por meio da oferta de infraestrutura e de serviços para a instalação local e virtual no exterior.

5. Programa de apoio a *Startups* e Empresas Inovadoras

O StartOut Brasil é o novo programa de apoio à inserção de *startups* brasileiras nos mais promissores ecossistemas de inovação do mundo. As *startups* com potencial de internacionalização são selecionadas por ciclo de imersão, e têm acesso gratuito a ações como: consultoria especializada em internacionalização, mentoria com especialistas no mercado de destino e treinamento de *pitch*, participação em missão com agenda voltada à prospecção de clientes, seminário de oportunidades, rodada de reuniões com prestadores de serviços, encontros organizados por *matchmaker* e *demo day* para investidores.



Nesse programa foram conduzidos dois ciclos de imersão, um na Argentina com a participação de 13 empresas e o outro na França com a participação de 14 empresas.

- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

O macroprocesso finalístico de ‘Internacionalização’ concentra os processos com foco no atendimento às empresas que estão expandindo sua operação no exterior. Os processos incluem apoio a empresas na análise dos melhores mercados, conforme seu segmento ou produto/serviço, na identificação de adequações necessárias ao modelo de negócios, e no apoio à tomada de decisão.

Há ainda processos relativos ao macroprocesso de ‘Qualificação’ que visam à capacitação de empresas em temas relevantes. Esses processos se iniciam no Brasil e evoluem para o apoio dos escritórios da Apex-Brasil no exterior, que participam do processo de forma estratégica, em especial nas iniciativas *in loco* e no suporte para implementação do projeto de expansão das empresas brasileiras.

- c. Principais desafios para o exercício de 2018

No âmbito da internacionalização de empresas, os desafios da Agência são vários, e esbarram principalmente na preparação das empresas para o processo de expansão internacional. O estabelecimento da empresa em outro país requer um nível de maturidade e de estrutura interna que grande parte das empresas não possui quando procuram a Agência, o que torna o processo de internacionalização um objetivo de médio a longo prazo.

Diante do desafio de capacitação de empresas sobre o processo de internacionalização, no ano de 2017 a Apex-Brasil conduziu processo de contratação de empresas com notório conhecimento em assuntos internacionais, para redefinir o projeto pedagógico de internacionalização da plataforma Passaporte para o Mundo. A Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP) foi então responsável por conduzir o programa conforme as fases estabelecidas no edital, a saber: i) a identificação das competências, ii) a aplicação da pesquisa com especialistas e com empresários, iii) a validação estatística da pesquisa e iv) a definição do modelo de desenvolvimento de competências a ser implantado no Passaporte para o Mundo (PPM).

Em 2018 o modelo será implantado na plataforma, e consiste das seguintes fases:

- Aplicação de um questionário de autoavaliação das competências organizacionais e individuais.
- Geração do radar de competências que identifica graficamente as lacunas entre o ideal e o diagnosticado.
- Recomendação de conteúdos na plataforma para o desenvolvimento das competências.
- Realização e monitoramento dos cursos recomendados ao usuário do PPM.



Além disso, a demanda cada vez mais crescente das empresas brasileiras sobre informações sobre os mercados se confirma como um desafio para os próximos anos. Isso vai demandar uma integração cada vez maior com os SECOMs e a produção de inteligência de mercado pelos escritórios da Apex-Brasil no exterior. As informações atualizadas sobre os mercados, marcos legais, barreiras comerciais e o entendimento sobre o funcionamento do mercado exterior constituem o diferencial estratégico que pode definir o sucesso de um projeto de internacionalização.

Ademais, a inserção de *startups* brasileiras de base tecnológica em ecossistemas de inovação mundial, será amplamente trabalhada no ano de 2018. Estão previstas missões para Miami, Berlim e Lisboa para conectar *startups* com parceiros de negócios de inovação, agentes institucionais de apoio a *soft landing* e na busca ativa para atração de investimentos estrangeiros.

Por fim, vale ainda mencionar o fortalecimento da atuação da Apex-Brasil no âmbito do Comitê Nacional de Investimentos – Coninv. O Coninv é colegiado integrante da CAMEX que tem a competência para formular propostas e recomendações ao Conselho da CAMEX voltadas ao fomento de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) no país e aos Investimentos Brasileiros Diretos no Exterior (IBDE), bem como coordenar as ações dos órgãos de governo em matéria de Investimentos. A 1ª Reunião do Coninv, realizada no dia 30 de março de 2017, aprovou entre outras coisas o monitoramento e discussão de questões atinentes a financiamento e garantia para internacionalização de empresas brasileiras; infraestrutura e logística, inclusive com vistas a maior transparência e redução da burocracia e do tempo para a concessão de licenciamento, principalmente na esfera ambiental; e temas tributários relacionados a investimentos, como por exemplo, diálogo sobre acordos para evitar a dupla tributação, simplificação e maior transparência do sistema tributário, e análise de possíveis melhorias ao regime de tributação no exterior.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

Com a expansão do portfólio de ações que visam ampliar a presença das empresas brasileiras no exterior e a expressiva quantidade de atendimentos realizados nesse contexto, avalia-se que o objetivo proposto para o ano de 2017 no Plano de Ação pactuado com o MRE foi alcançado.

b. Ações para melhoria de desempenho

A partir dos desafios para alcançar o objetivo de ampliação da presença de empresas brasileiras no exterior, a Apex-Brasil reforçou as ações estruturadas na Agência e ampliou outras, com destaque para:

- Pesquisa com empresas brasileiras (2º ciclo): identificação dos países priorizados pelo setor empresarial para expansão internacional nos próximos anos, bem como os principais desafios na internacionalização enfrentados pelas empresas brasileiras.



- Capacitação em Marketing Internacional: conteúdo diferenciado de marketing internacional, voltado para empresas que buscam sua inserção internacional; e
- Seminários sobre Mercados e Temas Estratégicos: desenvolvimento e apresentação de informações valiosas de temas variados e para a tomada de decisão de inserção em mercados estratégicos.

3.1.3 Objetivo – Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil

i. Descrição

Descrição geral	
Priorizar o atendimento a setores definidos nas políticas nacionais de governo, relacionando-se de forma coordenada e cooperativa com os órgãos responsáveis pelo desenvolvimento de tais políticas.	
Dotar o sistema de atração de investimentos de maior uniformidade e harmonia da informação, bem como promover a continuidade e a sustentabilidade nos processos de interação com potenciais investidores, propiciando canal unificado de respostas a demandas.	
Desenvolver inteligência relacionada a investimentos, por intermédio de estudos econômicos, jurídicos e técnicos.	
Responsável	Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A atuação da Apex-Brasil no âmbito da atração de investimentos estrangeiros diretos visa promover o Brasil como destino de capital produtivo e em participações, bem como facilitar a alocação desses recursos no país, por meio de investimentos *greenfield*, *joint venture*, e parcerias estratégicas e tecnológicas. As iniciativas desenvolvidas pela Agência têm como principal objetivo adensar cadeias produtivas, gerar empregos, qualificar a mão de obra, agregar valor à oferta exportadora e auxiliar no desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país, além de aumentar a competitividade das empresas brasileiras.

Em 2017 foram realizadas 38 ações de promoção de investimentos, entre missões, visitas técnicas, rodadas de investimentos e seminários, que resultaram em 189 atendimentos qualificados à investidores estrangeiros. Esses atendimentos, somados aos que estavam em andamento, resultaram em 20 projetos de investimentos facilitados, que totalizaram mais de US\$ 1,6 bilhões de dólares anunciados no ano.



Entre as ações promovidas, destacam-se os seminários setoriais no formato *Invest in Brasil* e agendas concomitantes a grandes eventos e feiras, aproveitando-se do público qualificado mobilizado. Foram realizadas também ações de *outreach*, nas quais são feitos estudos setoriais prévios que possibilitam o desenvolvimento da estratégia para a ação proativa de novas empresas com potencial de realização de investimentos no mercado brasileiro. Em 2017, foram mais 4.000 participantes nos seminários promovidos pela Agência em mais de 15 países – entre eles EUA, Reino Unido, Israel, Emirados Árabes Unidos, França e China, – sobre oportunidades de investimentos nos setores de Agronegócios, Automotivo, Energias Renováveis, Petróleo e Gás, Saúde, Pesquisa e Desenvolvimento, Infraestrutura e *Venture Capital/Private Equity*.

Além dessas ações, e apesar de inicialmente estar no objetivo de promoção de exportação, há também as ações do Núcleo China, que possui uma atuação transversal, atuando também na atração de investimentos. Nesse contexto, em 2017, optou-se por focar nos setores de infraestrutura e energias renováveis. Em setembro, a Apex-Brasil realizou seminário empresarial em Pequim, à margem da visita do presidente Michel Temer à China. O evento contou com a participação de diversos ministros e proporcionou encontros com representantes de diversas empresas chinesas, como, por exemplo, a SPIC, que acabou adquirindo a Usina Hidrelétrica de São Simão, em Minas Gerais. Ainda em setembro, foi realizada missão de investimentos a Xangai, Hong Kong e Singapura, com foco no setor portuário. Grandes empresas chinesas, como a China Merchants – que adquiriu recentemente o terminal de contêineres de Paranaguá – e a Cosco seguem examinando oportunidades no Brasil.

A Agência também realizou uma série de eventos nacionais ao longo do ano de 2017, com especial destaque para o Brasil Investment Forum 2017 (BIF), realizado em maio, e a Conferência Latino-Americana de Investimentos 2017 (CLAIN), realizada em setembro.

Brasil Investment Forum 2017

A 1ª edição do Brasil Investment Forum teve como objetivo fomentar novos negócios e oportunidades de investimentos no Brasil. O evento reuniu líderes políticos, empresariais, acadêmicos e de mídia em um ambiente de interação e colaboração, consolidando o papel da Apex-Brasil como ponto focal para o investidor (*one-stop shop*). Durante o fórum, os investidores tiveram oportunidade de avaliar as melhorias no ambiente de negócios no país. O evento foi realizado em maio, na cidade de São Paulo, e contou com a participação de 1.383 pessoas. Dos participantes do evento, 250 foram participantes estrangeiros, de 42 países. No Espaço de Atendimento ao Investidor, observou-se a presença de 10 instituições e 25 Estados, que efetuaram mais de 400 reuniões ao longo dos dois dias de evento. A Apex-Brasil agendou ainda 47 reuniões privadas entre Ministros e representantes do setor privado.

Durante o evento foi lançada versão atualizada do Guia de Investimentos para o Brasil (2017), cujo foco é fornecer informações para investidores e potenciais investidores sobre a economia, os setores de crescimento, o clima de negócios e a estrutura de investimento do Brasil, concentrando várias fontes governamentais.



Conferência Latino-Americana de Investimentos

A Conferência Latino-Americana de Investimentos foi realizada em setembro de 2017, na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. A Conferência foi realizada em parceria com a Agência Paraná de Desenvolvimento (APD) e o BID, com o apoio da Confederação Nacional da Indústria (CNI), da Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (WAIPA) e da Rede Iberoamericana de Agências de Promoção Comercial (RedIbero). A Conferência contou com a participação de 225 pessoas de 22 países, sendo 12 da América Latina. Ainda no âmbito da Conferência, foi realizado o Workshop sobre Melhores Práticas na Atração de Investimentos, em parceria com o BID. O consultor Patrick Daly, da consultoria irlandesa Communique International, foi o responsável pelo conteúdo do evento, que teve como público cerca de dois representantes por Estado, sendo que todos os 27 Estados brasileiros estavam representados. Ao total, foram 90 participantes.

O detalhamento das principais ações realizadas, de acordo com o Plano de Ação 2017, e seus respectivos resultados, está descrito a seguir.

1. Projetos de atração de investimentos em setores estratégicos

Iniciativas que visam atrair investimentos para os setores estratégicos coordenados com as políticas nacionais, de forma a adensar as cadeias produtivas, promover a competitividade das empresas brasileiras, posicionar o Brasil como plataforma de exportação e gerar empregos qualificados. Os anúncios de investimentos produtivos no país com o apoio da Apex-Brasil totalizam mais de US\$ 620 milhões de dólares.

2. Promoção da indústria de *Venture Capital e Private Equity*

Ações com o objetivo de atrair capital de investidores institucionais estrangeiros para alocação em fundos gestores nacionais. A Apex-Brasil apoiou a atração de US\$ 1 bilhão de investimento em participação, por meio da realização de oito anúncios em 2017.

3. Programa *Corporate Venture*

Programa que busca conectar *Corporate Ventures* internacionais a investidores brasileiros para compartilhar melhores práticas de empreendedorismo corporativo no contexto do ambiente de investimentos e inovação no Brasil. Participaram do evento, que ocorreu em maio de 2017, mais de 500 empresários, entre gestores de fundos de *venture capital*, investidores anjo, aceleradoras, incubadoras, *startups* e corporações nacionais e internacionais, além de investidores estrangeiros. O objetivo do evento foi apresentar aos potenciais parceiros e investidores informações estratégicas e atualizadas sobre o ambiente de investimentos em *venture capital* no Brasil, assim como debater melhores práticas de inovação e empreendedorismo corporativo entre grandes empresas e *startups*.



4. Desenvolvimento de Estudos sobre oportunidades de investimentos

No âmbito da inteligência de investimentos, foram contratados três estudos setoriais customizados que ajudarão na elaboração da proposta de valor do Brasil para os setores de saúde (fármacos e equipamentos médicos e hospitalares), agronegócios e petróleo & gás. Os estudos têm como principal objetivo a avaliação do setor no Brasil, e dos segmentos com maiores oportunidades para atração de investimentos, além de indicação de empresas com potencial para investir no país.

Outro destaque da atuação da Agência nesse contexto é o Mapa de Investimentos Bilaterais, que está na sua segunda edição, e cujo foco foi a relação Brasil-União Europeia. Essa edição, que teve o apoio da Delegação da União Europeia no Brasil, tem como principal objetivo o mapeamento do histórico de investimentos entre o país e o bloco, visando demonstrar a pujança do relacionamento econômico entre os dois e subsidiar formuladores de políticas públicas e investidores com informações úteis para as suas estratégias de investimentos bilaterais.

O estudo faz uma análise de dados de estoque e de ativos de investimentos fornecidos pela Eurostat, autoridade estatística da União Europeia, e pelo Banco Central do Brasil, além de utilizar o banco de dados do Financial Times para levantar os principais setores e empresas envolvidos no IED produtivo anunciado, tanto em termos de capital investido quanto de número de empregos criados. Também apresenta dados de operações de fusões e aquisições, levantados pela KPMG, e mostra casos de sucesso de empresas europeias no Brasil e de empresas brasileiras que se internacionalizaram para a UE.

b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

O macroprocesso finalístico de ‘Atração de Investimentos’ é o principal responsável pelos processos cujo foco é aumentar os investimentos estrangeiros no Brasil. Ele concentra todo o atendimento aos investidores e o tratamento das oportunidades de investimentos, além da facilitação de investimentos até o seu anúncio.

Outro foco relevante de atuação para alcance desse objetivo está no macroprocesso de ‘Produção de Inteligência’ que é o responsável pela geração de informações estratégicas que visam à promoção e à facilitação de investimentos no Brasil. A Gerência de Estratégia de Mercado, especificamente o Núcleo de Investimentos da Coordenação de Inteligência de Mercado, é responsável pelos estudos de mercado e pelo Mapa de Investimentos Bilaterais que a Agência publicou em 2017.

A atuação da Apex-Brasil na atração de investimentos se dá principalmente pela sua sede, por meio da Gerência de Investimentos. É fundamental registrar que o reforço da equipe (com a incorporação de seis novos colaboradores), bem como com a criação de uma nova Coordenação, a de Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos e em Participação (CIEDEP), em outubro, auxiliaram na ampliação do foco de atuação. A Coordenação de Investimentos Estrangeiros Diretos (CIED) é responsável pelos setores de Saúde, Agronegócio, Energias



Renováveis e Automotivo, e a CIEDEP ficou responsável pelos setores de Infraestrutura, Petróleo & Gás, Pesquisa & Desenvolvimento e Investimentos em Participação (*Venture Capital e Private Equity*).

A Apex-Brasil ainda ampliou a articulação com o Ministério das Relações Exteriores, em especial com os SECOMs, incluindo a realização de Oficinas de Capacitação em Investimentos para os SECOMs da Europa. O reforço da relação com os Estados e a ampliação das parcerias institucionais (como com AMCHAM, DIT, PPI, MAPA, dentre outros) também facilitaram o acesso a esses investidores. Por fim, cabe ressaltar que a mudança de estratégia de atuação dos EAs, que passaram a atuar como pontos de atendimento a investidores estrangeiros, também fortaleceu a capacidade de atendimentos da Agência.

c. Principais desafios para o exercício de 2018

Para atingir o objetivo de atrair investimentos e superar os desafios de competição do mercado global, a Apex-Brasil reforçará o posicionamento como ponto focal operacional para a execução das políticas públicas de atração de IED (*one-stop shop*). A Agência continuará a ter papel relevante no âmbito do Comitê de Investimentos da CAMEX e promoverá ainda mais a integração com os Estados brasileiros, inclusive colaborando com a capacitação dos representantes dos governos estaduais na metodologia e nas melhores práticas de atração de investimentos. Adicionalmente, a Apex-Brasil continuará a trabalhar em setores estratégicos para as missões de *outreach* e no atendimento pleno a investidores estrangeiros interessados em alocar investimentos no Brasil.

Outro importante desafio para Apex-Brasil é intensificar sua atuação como porta de entrada dos investidores interessados em estabelecer atividades de PD&I no país. Com a instituição da Sala de Inovação no âmbito do Poder Executivo Federal pelo Decreto nº 9.243 de 19 de dezembro de 2017, a Apex-Brasil passou a realizar os atendimentos iniciais da Sala. A iniciativa tem como função precípua estimular a atração de investimentos privados em pesquisa, desenvolvimento e inovação para o país, por meio da coordenação de instrumentos e políticas de incentivo à inovação e da consolidação de uma porta única de contato, a Apex-Brasil.

No intuito de manter o Brasil como um mercado atrativo para investimentos e se manter conectado com os principais *players* de investimento do mercado, a Agência também dará continuidade à realização de grandes eventos: Fórum de Investimentos Brasil (Brasil Investment Forum – BIF), Conferência Latino-Americana de Investimentos – CLAIN, e Corporate Venture in Brasil.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

A Apex-Brasil ofereceu no ano de 2017 uma gama variada de serviços visando aumentar os investimentos estrangeiros no Brasil, e avalia, a partir dos resultados descritos, ter alcançado o objetivo proposto para o ano de 2017 no seu Plano de Ação pactuado com o MRE.



b. Ações para melhoria de desempenho

Uma das ações que visam a melhoria contínua da atuação da Apex-Brasil é a realização da primeira pesquisa com investidores, cujo objetivo é entender a percepção dos investidores internacionais sobre o ambiente de investimentos no Brasil, bem como as necessidades de apoio nos seus projetos. Os resultados dessa iniciativa também vão possibilitar o mapeamento dos fatores essenciais para a decisão de investimento e o desempenho do Brasil nesses aspectos, visando melhorar a orientação para a formulação de políticas públicas de atração de investimentos.

As parcerias com atores relevantes no processo de atração de investimentos já vêm sendo reforçadas desde o ano de 2017 e continuarão em 2018. Uma dessas parcerias, formalizada em março de 2018, por meio de Memorando de Entendimento (MoU) com a Siemens, prevê ações para que a empresa possa avaliar investimentos adicionais no Brasil, em especial nos setores de energia, transporte e saúde. O MoU reforça o papel da Apex-Brasil como *one-stop shop* a investidores externos. A Agência possui ampla experiência em coordenar ações entre os setores público e privado, em identificar as melhores oportunidades em negócios e investimentos, além da habilidade de apoiar o investidor em todos os processos da análise e implementação de seus projetos. A Apex-Brasil está pronta para expandir essas ações e se tornar o ponto de apoio para o investidor estrangeiro no Brasil.

3.1.4 Objetivo – Imagem do Brasil como parceiro de negócios

i. Descrição

Descrição geral	
Executar plano estratégico de comunicação integrada, utilizando-se das ferramentas de comunicação para fortalecer a imagem do Brasil como parceiro de negócios.	
Garantir que este plano seja desenvolvido em total sintonia com os demais objetivos estratégicos da Apex-Brasil, assim como em estreita coordenação com os demais órgãos relevantes na área de atuação da Apex-Brasil, de maneira a contribuir para a consolidação da imagem da Agência como facilitadora de negócios com o Brasil.	
Responsável	Gerência de Marketing e Comunicação

ii. Análise

- a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.



1. Plano Estratégico de Comunicação Integrada

Conjunto de ações com o objetivo de unificar as iniciativas de comunicação e de marketing, utilizando-se das ferramentas apropriadas, em estreita coordenação com as linhas de negócios da Apex-Brasil. O plano tem ainda o objetivo de 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.

As ações implantadas no ano de 2017, no âmbito do Plano de Comunicação Integrada, contemplaram o planejamento e centralização da assessoria em comunicação para atendimento nos mercados europeu, americano e asiático, complementando as ações de comunicação digital e de publicidade e propaganda. Além disso, a Apex-Brasil aprimorou sua estratégia de relacionamento com clientes com a aquisição de uma nova ferramenta de Customer Relationship Management (CRM) com recursos mais modernos, permitindo um maior controle das ações de relacionamento com seus diferentes públicos nesta primeira fase de implantação.

2. Campanha Be Brasil

A estratégia da campanha se apoia em uma narrativa unificada, integrada, consistente e contínua para promover o Brasil como parceiro de negócios, a partir de informações sobre os atributos dos produtos e serviços brasileiros, casos de sucesso, oportunidades e dados de inteligência. A campanha se estabelece a partir da expressão *Be Brasil – Seja Brasil*, e faz uso de diversos conceitos relacionadas a atributos brasileiros, tais como sustentabilidade, criatividade, diversidade e determinação.

O Be Brasil se baseou em parcerias com grandes veículos internacionais, focando o Branded Content (conteúdo customizado para o cliente), com parceiros como CNN International, BBC e Vice. Foi produzido, por exemplo, o projeto *Blogger to Blogger* (B2B) com a CNN, ação inédita e inovadora que consiste em proporcionar um encontro entre um blogueiro internacional e um brasileiro para conhecer um setor específico da economia brasileira. Além do espaço comercial na CNN, os blogueiros postam as experiências vivenciadas com os produtos brasileiros. Foram realizados até o momento oito programas com os seguintes temas: café, cachaça, chocolate, *design*, arte contemporânea, audiovisual, moda e carnes.

Com a Vice, que é uma das maiores plataformas de notícias com foco em jovens, foi produzida a série *Fresh Made Brasil*, que contou com três vídeos e seis matérias sobre agronegócio, gastronomia e arte. Com a BBC, foram produzidas histórias de inovação e sustentabilidade na série: *Brazil: Where Else?*, com os temas energia renovável, agronegócios, cosméticos e gastronomia.

As ações com esses parceiros de mídia impactaram, em 2017, mais de 17,5 milhões de pessoas pelo mundo e as publicações podem ser acessadas nos seguintes endereços:

CNN International: <http://b2b.bebrasil.com.br>



BBC: <http://www.bbc.com/storyworks/capital/brazil-where-else/home>

Vice:

Brasil <https://partners.vice.com/apex/bebrasil/>

Alemanha <https://partners.vice.com/de/bebrasil/be-brasil-de/>

Estados Unidos <https://partners.vice.com/bebrasil/be-brasil-us/>

França <https://partners.vice.com/fr/bebrasil/be-brasil-fr/>

Reino Unido <https://partners.vice.com/bebrasil/be-brasil-uk/>

A campanha Be Brasil também trabalhou atributos do país para fomentar a atração de investimentos. A gestão do perfil da rede social *LinkedIn – Invest in Brasil*, ferramenta de comunicação on-line totalmente em inglês, alcançou a marca de 4.886 seguidores e tem como objetivo demonstrar as oportunidades que o Brasil oferece e atrair potenciais investidores. A página também tem sido usada para divulgação dos setores prioritários e suas respectivas ações.

b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

No contexto da promoção da imagem do Brasil como parceiro de negócios, há o macroprocesso diretamente correlato a esse objetivo. Grande parte das ações realizadas nesse contexto são refletidas nesse macroprocesso e são realizadas, prioritariamente, pela sede da Apex-Brasil, na figura da Gerência de Marketing e Comunicação.

Além das ações coordenadas nesse macroprocesso, o posicionamento da imagem permeia todas as ações que a Agência coordena – uma vez que as ações sempre levam o *branding* da Apex-Brasil e do Brasil, materializadas na campanha *Be Brasil*.

c. Principais desafios para o exercício de 2018

Promover a imagem do Brasil como parceiro de negócios no mercado internacional é um desafio constante no cotidiano. Além de promover essa imagem no exterior, a Agência identificou a necessidade de promovê-la também para o público nacional, com foco na apresentação da Apex-Brasil e de seus serviços aos empresários e também das boas histórias de empresas exportadoras brasileiras ao público em geral, como uma forma de inspirar e reverberar essas práticas.

Além disso, o Embaixador Roberto Jaguaribe, Presidente da Apex-Brasil, foi nomeado como Comissário Geral do Brasil para a Expo 2020, que ocorrerá nos Emirados Árabes, e a Apex-Brasil como autoridade geral responsável pela participação do país na Exposição Universal. A organização da participação brasileira nessa exposição será um desafio da Agência pelos próximos anos, uma vez que, além de toda fase de planejamento, a Exposição Universal acontecerá entre os meses de outubro de 2020 e abril de 2021. O plano é que o pavilhão do Brasil tenha ampla agenda para apresentação e realização de iniciativas ligadas às práticas de



cultivo sustentável do agronegócio, bem como atividades em diversos segmentos comerciais e de atração de investimentos.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

Avalia-se que o objetivo de promover a imagem do Brasil como parceiro de negócios pelo mundo foi alcançado em 2017, a partir das ações pactuadas com o MRE no Plano de Ação.

b. Ações para melhoria de desempenho

Visando à melhoria dos resultados na promoção da imagem do Brasil, a Apex-Brasil está estruturando ações de divulgação do país, a partir da sua estratégia central, não só para os estrangeiros, mas também para o público nacional. Uma das novas parcerias que serão trabalhadas com ênfase em 2018 é com o Projeto Colabora – ação jornalística que divulga temas relacionados à sustentabilidade e que é fonte de pautas para a imprensa de todo o país. Por meio dessa parceria, eles estão desenvolvendo reportagens sobre ações e casos de sucesso do agronegócio sustentável no Brasil. Algumas matérias já estão no ar e podem ser acessadas nos endereços abaixo.

Matéria	Link de acesso
O milagre dos peixes	https://projetocolabora.com.br/conteudo-marca/milagre-dos-peixes-piscicultura-cresce-e-gera-empregos-no-pais/
Mais biodiesel, menos poluição	https://projetocolabora.com.br/conteudo-marca/mais-biodiesel-menos-poluicao/
Revolução verde no Cerrado	https://projetocolabora.com.br/conteudo-marca/revolucao-verde-no-cerrado/
Produção e preservação lado a lado no campo	https://projetocolabora.com.br/conteudo-marca/producao-e-preservacao-lado-a-lado-no-campo/
O poder das abelhas	https://projetocolabora.com.br/conteudo-marca/o-poder-das-abelhas-na-agricultura/

Outras parcerias também serão firmadas com foco na promoção da imagem, e um dos principais objetivos é o posicionamento da imagem do agronegócio brasileiro, alinhadas, em especial, com o Plano “O Melhor do Agro” do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Serão realizadas ações de comunicação dos atributos tecnologia e sustentabilidade, sensibilizando a opinião pública de forma que as ações voltadas à defesa dos interesses brasileiros contra barreiras comerciais sejam eficazes, permitindo o acesso a tais mercados e buscando o aumento das exportações. Neste mesmo contexto, será firmada também parceria com a EMBRAPA, com o objetivo de promover o intercâmbio de informações, ações coordenadas e mapeamento de oportunidades, com vistas à projeção internacional da imagem do agronegócio brasileiro e à captação de investimentos para essa cadeia no Brasil.



3.1.5 Análise dos indicadores de resultado

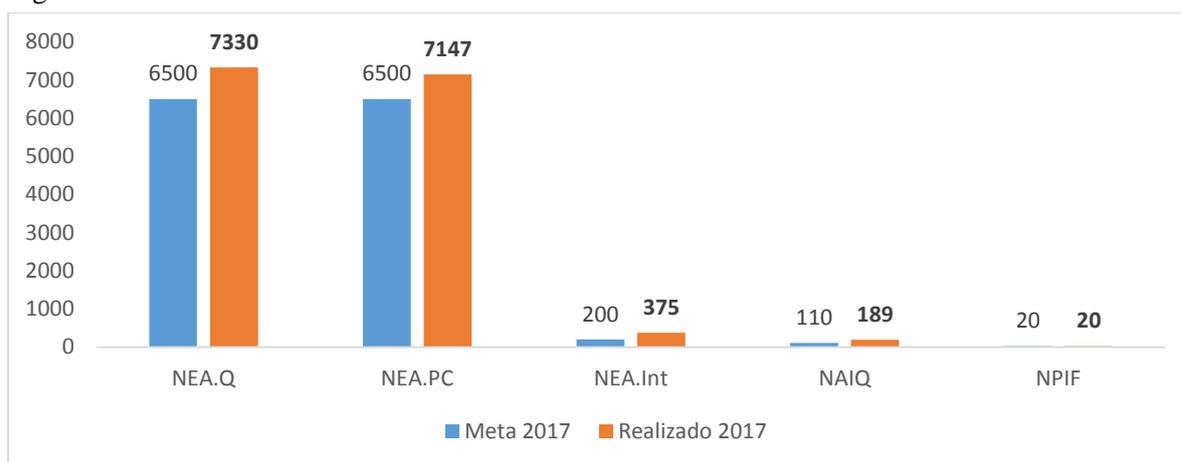
Os resultados finalísticos Apex-Brasil em 2017 foram fundamentados nos indicadores do Contrato de Gestão, conforme segue:

1. Número de Empresas Atendidas em Qualificação (NEA.Q)
2. Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial (NEA.PC)
3. Número de Empresas Atendidas em Internacionalização (NEA.I)
4. Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados (NAIQ)
5. Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil (NPIF)

O detalhamento da fórmula, premissas e outras informações sobre os indicadores podem ser consultados no documento *Caderno de Indicadores e Metas*, disponível no portal da transparência da Apex-Brasil. É importante salientar, ainda, que os indicadores apurados e apresentados neste relatório são rastreáveis por meio dos sistemas de gestão da Apex-Brasil. Para os indicadores de Número de Empresas Apoiadas (NEA.Q, NEA.PC e NEA.I) os dados são extraídos por meio da ferramenta de *Business Intelligence* da Apex-Brasil. Os indicadores NAIQ e NPIF são documentados no sistema de gestão de relações com clientes - CRM da Apex-Brasil.

Conforme o quadro abaixo, todas as metas do exercício foram atingidas ou superadas, e a seguir serão analisados os resultados obtidos pela Agência no cumprimento dos iniciadores propostos, bem como o percentual de atingimento das metas pactuadas para o ano de 2017.

Figura 6 – Gráfico Indicadores finalísticos X Metas 2017



Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica



3.1.5.1 Número de Empresas Atendidas em Qualificação

O NEA.Q refere-se à quantidade total de empresas atendidas pela Apex-Brasil em ações de qualificação nas suas diversas soluções (ações presenciais e à distância), com o objetivo de incrementar a competitividade das empresas brasileiras, preparando-as para os desafios do mercado internacional nas linhas de negócio de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
1	Número de Empresas Atendidas em Qualificação	6.500	7.330	113%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

As ações do PEIEX, responsável por parte significativa da meta, tiveram crescimento no atendimento tendo em vista a implantação de oito novos Núcleos do PEIEX em cinco estados brasileiros. Além disso, foi implantada nova metodologia para definir os municípios e regiões mais adequados à instalação dos Núcleos PEIEX, baseando-se em informações e dados de densidade industrial, quantidade de estabelecimentos industriais, vocações produtivas, dentre outras variáveis. Essa revisão permitiu a definição mais efetiva das regiões com potencial para desenvolvimento de uma oferta exportável.

Outras iniciativas contemplaram a adoção de novo modelo de atendimento a empresas no Programa PEIEX, tendo como foco a exportação: maior rigor na definição do perfil de empresas aptas a aderir ao programa; melhoria na fundamentação técnica na escolha de parceiros para a execução do PEIEX – Universidades, parques tecnológicos e fundações que conhecem as empresas e realidades locais, e com maior capacidade técnica; definição de novos processos na apuração de resultados: o indicador passou a ser o número de empresas atendidas e não o número de atendimentos; melhoria na comunicação e orientação aos Núcleos e a introdução de atividades de capacitação das equipes da Apex-Brasil e de técnicos PEIEX; e a criação de oportunidades de negócios para as empresas por meio da 1ª Ação de Exportação, que visa incluir as empresas formadas no PEIEX em ações de promoção comercial.

Ainda no contexto do PEIEX, foram captadas novas empresas a partir das ações do Plano Nacional de Cultura Exportadora, coordenado pelo MDIC, e seus parceiros apoiadores (SEBRAE, CNI, Governos Estaduais, etc.). Outro fator que se credita à superação da meta é o aumento na divulgação do Programa por meio de mídias sociais e em jornais e revistas regionais a partir dos Lançamentos dos Núcleos nos Estados, e também com a divulgação de casos de sucesso.



Outro destaque foi a criação de uma trilha de qualificação empresarial envolvendo os serviços ofertados pelo SEBRAE e pela Apex-Brasil, com o objetivo de tornar mais efetivo o atendimento realizado por ambas as instituições. Para tanto, foram desenvolvidas duas iniciativas piloto. Uma das iniciativas foi desenvolvida com Sebrae São Paulo. Até outubro, 249 empresas aplicaram o autodiagnóstico do Sebrae. Cerca de 10% já estão sendo atendidas pelo PEIEX, e a Apex encaminhou 35 empresas para atendimento pelo Sebrae. A outra foi realizada com o Sebrae do Rio Grande do Norte (em Natal) e do Rio Grande do Sul (em Novo Hamburgo) para criar efetividade no atendimento das empresas através de uma trilha de atendimento que começasse essa integração através do Agente Local de Inovação/PEIEX.

Por fim, para a superação da meta, foi fundamental a coordenação entre diversas ações da Agência, o que possibilitou ainda a identificação de empresas que participam de outros projetos da Apex-Brasil e que possuem perfil para participarem do Programa de Qualificação. Foram qualificadas empresas provenientes de Projetos Setoriais, Brasil Trade e outras ações de promoção comercial, além de outros projetos de Competitividade com maturidade não exportadora: ICVGLOBAL, Design Export, Mulheres na Exportação, Brasil Mais Produtivo.

3.1.5.2 Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial

O NEA.PC refere-se à quantidade total de empresas brasileiras que participam das ações de promoção de exportações promovidas pela Agência, nacional e internacionalmente, sinalizando o esforço finalístico da Agência no cumprimento de sua missão institucional.

- **Meta Vigente e Resultado:**

Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
2 Número de Empresas Atendidas no Programa de Promoção Comercial	6.500	7.147	110%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

Os projetos que compõem esse indicador são basicamente três: os Projetos Apex-Brasil, os Projetos Setoriais e as ações de promoção comercial conduzidas pelos Escritórios Apex-Brasil no exterior.

No que tange aos projetos Apex-Brasil, para superação da meta houve um esforço em diversas ações que ampliaram o atendimento no ano de 2017. As feiras internacionais contaram com um aumento de 23% no atendimento a empresas, o projeto *Brasil Trade* teve um aumento de mais de 100% atendendo 292 empresas no ano, e os projetos compradores coordenados pela Agência tiveram um crescimento de 23%.

O atendimento realizado pelos Escritórios no exterior atingiu a marca de 1.292 empresas, o que representa um crescimento de mais de 28%. Parte desse aumento se deve à atuação de



prospecção e promoção na África. O projeto visa fornecer subsídios para a internacionalização das empresas com base nas competências desenvolvidas no mercado altamente competitivo e especializado, tendo em vista a legislação local, prática comercial local, oportunidades específicas que são reflexo da organização social e presença de competidores no mercado, entre outros. A consultoria abrange serviços *ad hoc* necessários às ações desenvolvidas pela Agência, como *matchmaking* e disponibilização de espaço para realização de reuniões no mercado.

Por fim, no contexto dos Projetos Setoriais, a renovação de diversos projetos no ano de 2017 e o ajuste da sua estratégia, com a inclusão de ações estruturantes para melhoria da competitividade e acesso a mercados, tais como iniciativas de facilitação, inteligência comercial, programas de qualificação e certificação, fizeram com que o quantitativo de empresas atendidas se mantivesse dentro do planejado, alcançando 5.678 empresas.

A avaliação final é que os atendimentos totais de empresas no programa de promoção comercial alcançaram a meta prevista para o ano de 2017 em 110%.

3.1.5.3 Número de Empresas Atendidas em Internacionalização

O NEA.I refere-se à quantidade total de empresas brasileiras que participam de ações de consultoria e assessoramento das unidades da Apex-Brasil no Brasil e no exterior. Esse indicador visa acompanhar o aumento do atendimento das empresas atendidas pela Agência nas ações específicas que proporcionam às empresas diferencial competitivo para a internacionalização de seus negócios.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
3	Número de Empresas Atendidas em Internacionalização	200	375	188%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

A superação expressiva da meta deve-se primordialmente à inclusão de uma nova solução no portfólio da Agência em 2017 para o atendimento de empresas denominado “Workshop para a construção de plano de expansão internacional”.

Foram 12 edições desse workshop, com a participação de 203 empresas, demonstrando que a solução teve grande sinergia com as necessidades dos clientes que procuram se internacionalizar. O interesse das empresas foi muito maior que o esperado para uma nova solução, o que impactou diretamente na superação da meta.



3.1.5.4 Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados

O NAIQ refere-se à quantidade de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados (empresas e investidores em participação) ano a ano.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
4	Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados	110	189	172%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

Ao longo do ano de 2017, a Apex-Brasil realizou 18 ações no exterior, sendo 11 missões de *outreach*, cobrindo todos os mercados-alvo e abarcando sete dos oito setores estratégicos (Agro, Saúde, Automotivo, Energias Renováveis, Petróleo&Gás, Infraestrutura e VC /PE). Essa extensa agenda internacional permitiu uma ampla cobertura da carteira de clientes por meio de interação direta e análises aprofundadas das oportunidades setoriais que embasaram as ações.

Além disso, a Agência organizou diretamente 38 eventos no Brasil e no exterior voltados à atração de investimentos. No total, todas as iniciativas organizadas pela Apex-Brasil contaram com 4.370 participantes, público majoritariamente formado por investidores estrangeiros. Esse número particularmente alto e, de maneira geral, oriundo dos grandes eventos organizados, ajuda a explicar uma superação folgada da meta, na medida em que boa parte desses atendimentos foram realizados ou derivaram dos eventos mencionados.

Todos esses esforços contribuíram para a superação expressiva da meta, alcançando um resultado de 187%.

3.1.5.5 Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil

O NPIF 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:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
5	Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil	20	20	100%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica



- **Análise:**

O reforço da equipe (com a incorporação de seis novos colaboradores), bem como com a criação da Coordenação de Atração de Investimentos Estrangeiros Diretos e em Participação (CIEDEP), em outubro, permitiram um acompanhamento mais amplo e próximo de oportunidades de investimentos, cumprindo a execução do planejamento de maneira satisfatória.

Cabe ressaltar, ainda, como justificativa para o atingimento da meta, o cenário de recuperação econômica brasileira, com a retomada do crescimento após oito trimestres recessivos, a redução inflacionária (de 6,29%, em 2016, para menos de 3%) e a aprovação da reforma da principal lei trabalhista. Essas ações do Governo Brasileiro auxiliaram no incremento das expectativas de crescimento econômico ampliando, dessa forma, a confiança do investidor estrangeiro na economia brasileira, culminando no anúncio de investimentos importantes e alcançando a meta pactuada.

3.1.5.6 Metas 2018

Para o exercício de 2018, estão pactuadas com o MRE as seguintes metas para os indicadores apresentados:

Quadro 8 – Metas dos Indicadores Finalísticos – 2018

INDICADORES		METAS
		2018
1	Número de Empresas Atendidas em Qualificação	7.000
2	Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial	6.700
3	Número de Empresas Atendidas em Internacionalização	220
4	Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados	120
5	Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil (*)	22

Fonte: Contrato de Gestão 2016-2019

3.1.6 Resultados orçamentários das principais ações finalísticas

O Orçamento-Programa da Apex-Brasil é elaborado pela DIREX e submetido ao CDA, que é o órgão responsável pela aprovação do orçamento. Atualmente estão previstos no orçamento dois programas, sendo um voltado à execução finalística da Agência – denominado ‘Programa de Promoção das Exportações e Investimentos’; e outro para a gestão – denominado ‘Programa de Gestão, Manutenção e Serviços’. Para o ano de 2017, cuja aprovação se deu em novembro de 2016, os projetos do programa finalístico corresponderam ao valor de R\$ 320,7 milhões.



Na revisão orçamentária, aprovada em maio de 2017 pelo CDA, o orçamento da Agência foi incrementado em R\$ 23,9 milhões. Esse incremento foi integralmente aplicado no ‘Programa de Promoção das Exportações e Investimentos’, cujo valor final do orçamento do programa finalístico foi de R\$ 344,7 milhões.

Ao longo do ano, e a partir da execução de todas as ações apresentadas no âmbito dos objetivos estratégicos, a Agência executou o valor de R\$ 259,3 milhões do seu ‘Programa de Promoção das Exportações e Investimentos’, o que correspondeu a uma execução de 75,2% do previsto, conforme gráfico abaixo.

Figura 7 – Previsto X Realizado dos projetos do Programa Orçamentário de Promoção das Exportações e Investimentos



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

3.2 Resultados dos objetivos estratégicos de governança e gestão

Para que haja mais recursos para investir nas atividades de promoção comercial, desenvolvimento da competitividade e apoio à internacionalização das empresas, é fundamental manter uma estrutura eficiente de gestão, priorizando recursos para o investimento no *core* da Agência. Esse foi um dos focos da atuação da gestão no ano de 2017. As iniciativas procuraram maximizar a receita e a eficiência na despesa.

No contexto da gestão corporativa e da conformidade institucional, muito se avançou no ano de 2017. Foram realizadas diversas ações visando garantir mais transparência nos processos internos e melhoria da sua eficiência. Destaca-se a criação da Comissão Corredora da Apex-Brasil, a revisão dos normativos relativos à Comissão de Ética, e a reestruturação dos processos de planejamento e de mensuração de resultados estratégicos que foram vinculados diretamente ao Gabinete da Diretoria de Gestão Corporativa.

A partir da pesquisa de governança conduzida pelo Tribunal de Contas da União (TCU), identificou-se a necessidade latente de melhorias na gestão dos projetos, na estruturação interna dos processos organizacionais, e na gestão de indicadores de resultados e de processos. A partir desse diagnóstico, foi desenvolvida ação de consultoria interna, cujo objetivo foi iniciar um piloto de estruturação da estratégia, projetos e processos de três unidades da Agência – uma



para cada tema, na busca da profissionalização de gestão e de maior clareza na atuação e alcance das metas corporativas.

Essa iniciativa está em consonância com as expectativas do TCU relativas à evolução da maturidade de gestão da Apex-Brasil, e espera-se que seja exitosa e apresente resultados no próximo ciclo de prestação de contas.

No que tange à gestão de Recursos Humanos, em 2017 foi implantado um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), com a consideração da antiguidade como fator de progressão e a Avaliação de Desempenho como referência para promoção por mérito. Também foi aprovado pelo CDA o Referencial de Cargos e Salários dos Empregados dos Escritórios da Apex-Brasil no Exterior, que foi desenvolvido com base nas melhores práticas utilizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Outro fato relevante foi a criação e a implementação do Plano Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação (PETIC) e do Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação (PDTIC), que tem por finalidade otimizar os processos e sistemas de negócios e de gestão corporativa da Agência, dar suporte à tomada de decisões, e priorizar as atividades necessárias para a execução das decisões no âmbito da Apex-Brasil. Ambos os documentos estão disponíveis no Portal de Transparência na página da Agência.

A seguir serão detalhadas as principais ações e resultados que garantiram o cumprimento dos objetivos estratégicos preconizados no Plano Estratégico 2016-2019 da Apex-Brasil relativos aos grupos de ‘Governança e Processos’ e de ‘Gestão de Recursos Humanos e Financeiros’, os quais são formados por três objetivos estratégicos.

3.2.1 Governança e Processos

As ações de Governança e Processos são formadas por iniciativas e projetos que visam alcançar os seguintes objetivos estratégicos:

1. Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE;
2. Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior; e
3. Aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de negócios e de gestão.

3.2.1.1 Objetivo – Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE

i. Descrição

Descrição geral

Valer-se da complementariedade estrutural e funcional da Apex-Brasil e do MRE, com o objetivo de



promover os interesses comerciais do País.

Planejar e atuar de forma integrada para a promoção de exportações, apoio à internacionalização de empresas e atração de investimentos, assim como promover o diálogo entre a inteligência produzida na rede de postos e a obtida em decorrência do diálogo da Agência com o setor produtivo.

Responsável | Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

1. Programa ações integradas Apex-MRE

Planejamento e execução de ações integradas entre Apex-Brasil e o MRE, em especial os Setores de Promoção Comercial – SECOMs, visando à definição de iniciativas conjuntas, compartilhamento de recursos físicos e logísticos que viabilizem a exploração das sinergias e a mitigação das deficiências na promoção de exportações, no apoio à internacionalização de empresas, na atração de investimentos e identificação de oportunidades de negócios.

O fortalecimento da sinergia existente entre as ações da Apex-Brasil e do MRE em mercados externos foi tão significativo que, em 2017, foram realizadas 165 ações conjuntas em 41 países.

Além disso, a Apex-Brasil realizou em parceria com os SECOMs um primeiro exercício de priorização de mercados a ser trabalhados no âmbito dos Projetos Setoriais. Esse exercício é uma das principais iniciativas que integram o Planejamento Estratégico dos Projetos Setoriais, uma vez que norteia e direciona o foco de todas as ações e investimentos dos projetos. O exercício de priorização é liderado pelas áreas de Estratégia de Mercado e Exportação da Apex-Brasil em conjunto com as associações e as empresas participantes dos Projetos Setoriais (PS). Para decidir quais são os mercados prioritários dos PS, utiliza-se um método combinado de aspectos quantitativos e qualitativos, em que são conferidas notas para cada mercado (país). Historicamente, a parte quantitativa que envolve coleta, análise e cálculos estatísticos de dados (de comércio, macroeconomia, setor, logística, competitividade, etc.) é realizada pela área de Estratégia de Mercado da Apex-Brasil e a parte qualitativa (ambiente de negócios, barreiras, adequação do produto, etc.) é composta pela percepção dos empresários em relação aos mercados analisados. Essa contribuição almeja fortalecer a avaliação qualitativa dos mercados, agregando uma visão adicional em relação às oportunidades e desafios que o Brasil pode vir a enfrentar em cada um deles. Além disso, os empresários podem receber o relatório com as avaliações de cada SECOM. Isso significa que eles poderão individualmente buscar todas as oportunidades que nossas embaixadas já estão mapeando.



- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

Para a consecução desse objetivo, houve uma atuação sinérgica de vários macroprocessos da Apex-Brasil, uma vez que a integração se deu no âmbito da promoção da exportação, da internacionalização de empresas, da atração de investimentos, da qualificação empresarial, e da produção de inteligência de mercado. Além da integração mais óbvia no contexto das ações finalísticas da Agência, a atuação também se deu por meio do macroprocesso de ‘Gestão de Aquisições e Convênios’, uma vez que houve intensa colaboração dos SECOMs no compartilhamento de informações de fornecedores nos mercados de atuação.

Nesse sentido, percebe-se uma difusão das ações por todas as áreas da unidade nacional da Apex-Brasil, bem como um intenso esforço de aproximação dos escritórios da Agência no exterior com os SECOMs próximos geograficamente.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

A partir do resultado expressivo na quantidade de ações e de países com ações integradas, avalia-se que o objetivo foi alcançado pela Apex-Brasil, nos termos do Plano de Ação pactuado com o MRE.

b. Ações para melhoria de desempenho

A Agência realizou, no mês de dezembro de 2017, o primeiro Workshop de Alinhamento com os SECOMs, em Bruxelas. O encontro serviu para discutir formas de atuação conjunta, papéis e cronograma de atividades para 2018, com foco no mercado europeu. Na ocasião foram discutidas e alinhadas questões concretas relacionadas ao atendimento a investidores e à definição de setores prioritários para atração de investimentos.

Esses workshops, que visam evidenciar as sinergias entre a Apex-Brasil e o MRE, terão continuidade em 2018, quando serão abordados outros mercados pelo mundo. Um dos focos para 2018 é que os SECOMs atuem como radares de oportunidades para as empresas brasileiras, sendo que um dos principais ganhos para a Apex-Brasil é ampliar seu acesso a dados exclusivos de cada mercado a partir da ajuda das representações diplomáticas brasileiras.

Outra ação que terá continuidade é o exercício de compartilhamento de informações sobre fornecedores, por meio da utilização da rede de postos do MRE no exterior, para todas as aquisições internacionais da Agência e para verificar a aderência às práticas de mercado dos preços de bens e serviços no exterior.

Do mesmo modo, a Apex-Brasil também pretende expandir a metodologia de priorização de mercados realizada em conjunto com os SECOMs para novos Projetos Setoriais.



3.2.1.2 Objetivo – Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior

i. Descrição

Descrição geral	
Ampliar a coordenação com os Ministérios e demais órgãos públicos relacionados à promoção dos interesses comerciais do Brasil, por meio de ações em parceria, que visem a somar esforços, otimizar recursos e potencializar resultados na promoção de exportações, no apoio à internacionalização de empresas e na atração de investimentos.	
Responsável	Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

1. Parcerias Estratégicas

Visando fomentar a promoção de exportações e investimentos, e a fim de otimizar recursos e maximizar os resultados, a Agência intensificou as parcerias com órgãos competentes nas áreas de interesse, de forma a ampliar e consolidar a cooperação existente, bem como realizar iniciativas integradas de ativação de exportações, juntamente com atração de investimentos.

Nesse sentido, foram celebrados em 2017 mais de 30 novas parcerias estratégicas e a Agência avalia ter alcançado o objetivo no exercício. Entre as parcerias consolidadas, cita-se como exemplo:

PPI - Programa de Parcerias de Investimentos

Em 2017, a Apex-Brasil fez uma parceria com a principal iniciativa do Governo Federal para atração de investimentos para projeto de infraestrutura: o PPI, vinculado à Secretaria-Geral da Presidência da República. Em tal iniciativa, foram considerados como prioritários 145 projetos com previsão de R\$ 275 bilhões em investimentos. Ao todo, 70 empreendimentos já foram concedidos desde o início do programa, que ocorreu no final de 2016. Em 2017, foram realizadas diversas atividades em parceria: rodadas de reuniões durante o Brasil Investment Forum; reuniões durante o encontro dos BRICS em Pequim; seminários e reuniões em Xangai, Hong Kong e Singapura para atração de investimentos para portos brasileiros; reuniões com investidores em diversos países do Oriente Médio e um seminário, seguido de reuniões, na Alemanha. Durante essas ações, foi possível apresentar o portfólio de oportunidades de infraestrutura para mais de 600 investidores internacionais qualificados. Como resultado tangível das ações, é possível citar algumas empresas que participaram de ações da Apex-Brasil e PPI e que foram vencedoras de alguns leilões: a alemã Fraport Airport (concessionária dos



aeroportos de Fortaleza e Porto Alegre); a suíça Zurich Airport (concessionária do aeroporto de Florianópolis); a italiana Enel (concessionária da usina hidrelétrica de Volta Grande) e a chinesa SPIC (concessionária da usina hidrelétrica de São Simão). Somente essas quatro empresas totalizam mais de R\$ 20 bilhões de ingresso de recursos no Brasil (considerando valores de outorga e investimentos).

Parcerias do StartOut

O *StartOut* Brasil é fruto de um Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), Ministério das Relações Exteriores (MRE), Apex-Brasil e Sebrae. A ANPROTEC também é parceira na execução do *StartOut*. O programa visa essencialmente a inserção internacional de negócios inovadores, em especial as empresas nascentes de base tecnológica – denominadas *startups* – por meio de capacitação específica para atuação em mercados externos, da participação em missões internacionais e de conexão a ambientes de inovação, parceiros e investidores estrangeiros. Resumidamente, a meta é alcançar o desenvolvimento de competências para que as *startups* tenham ganho de competitividade internacional nos mais promissores ecossistemas de inovação do mundo, com consequente geração de negócios e a promoção da imagem do Brasil.

DIT – Department for International Trade

O *Department for International Trade* (antigo UKTI) é a agência de promoção de investimentos e exportação do Reino Unido. O objetivo do DIT é apoiar negócios britânicos a serem bem-sucedidos internacionalmente e encorajar empresas estrangeiras a se internacionalizar para o Reino Unido. Além disso, o DIT trabalha com as comunidades científicas locais em suporte às políticas do Reino Unido e às políticas locais que possam beneficiar empresas britânicas.

Para ampliar o alcance do apoio oferecido a investidores britânicos, o DIT buscou cooperação com a Apex-Brasil, sem repasse de recursos, por meio da assinatura de um Memorando de Entendimento (MoU). No documento, está previsto plano de trabalho conjunto com atividades que incluem: ações que contribuam para estimular parcerias e negócios, com foco em desenvolvimento conjunto entre as partes, envidando esforços para promover investimentos, por meio da prospecção de empresas cujos investimentos estão relacionados às suas respectivas áreas; identificação de iniciativas que facilitem oportunidades de comércio e investimentos para o benefício econômico do Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte e da República Federativa do Brasil; compartilhamento de inteligência de mercado, informações sobre a indústria, melhores práticas e assuntos regulatórios de interesse mútuo; e apoio a instituições para o desenvolvimento de projetos focados, mas não limitados aos seguintes setores: energia, petróleo e gás, ciências da vida, agrotecnologia.

- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

O principal macroprocesso envolvido na coordenação de parcerias com entidades públicas e privadas é o de ‘Gestão Estratégica e Institucional’. A atuação e a articulação institucional são



os responsáveis pela condução dessas parcerias, mesmo que elas sejam executadas no âmbito de outros macroprocessos.

Grande parte dessas parcerias são firmadas sob a liderança da sede da Agência, em Brasília. Mas o apoio das outras unidades é de extrema relevância. O Escritório da Apex-Brasil em São Paulo, por exemplo, desenvolveu, alinhado às necessidades da sede, diversas parcerias e o fortalecimento institucional com vários *stakeholders* do ambiente de negócios de exportação, internacionalização e atração de investimentos, tais como: Prefeitura de São Paulo, Assessoria Internacional do Governo do Estado de São Paulo, Federação das Indústrias de São Paulo, Centro de Indústrias do Estado de São Paulo, SP Negócios, IE Singapore, Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, ProMéxico, China Council for the Promotion of International Trade - CCPIT, e Investe SP, entre outros.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

Com a expansão das iniciativas de parcerias institucionais com foco na promoção do comércio exterior e a expressiva quantidade de parcerias firmadas no ano de 2017, avalia-se que o objetivo proposto e pactuado a partir do Plano de Ação acordado com o MRE foi alcançado.

b. Ações para melhoria de desempenho

Visando à melhoria contínua na coordenação do relacionamento com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior, a Apex-Brasil irá atuar no sentido de ampliar as suas parcerias no Brasil e no Exterior, de modo a amplificar sua rede de atuação.

A aproximação da Agência com suas agências congêneres pelo mundo continuará sendo foco de atuação em 2018, no contexto das coordenações com instituições correlatas à missão institucional de promoção comercial. Será foco, por exemplo, a renovação de acordos de cooperação técnica com a Dubai FDI e Dubai Export. O objetivo central dessas parcerias, em particular, é promover as múltiplas oportunidades de investimento que o Brasil oferece em setores estratégicos da economia, assim como ampliar a presença dos produtos e serviços brasileiros no mercado da região. Além da consolidação das parcerias já existentes, a Apex-Brasil pretende avançar em outras novas parcerias cujo mercado é considerado estratégico para a promoção das exportações, internacionalização de empresas e atração de investimentos.

3.2.1.3 Objetivo – Aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de negócios e de gestão

i. Descrição

Descrição geral

Aprimorar os mecanismos de prestação de contas (*accountability*), transparência, integridade,



conformidade legal, responsabilidade social, orientação por consenso, igualdade e inclusão, a fim de aperfeiçoar a governança corporativa.

Estabelecer iniciativas de integração entre as áreas da Apex-Brasil, por intermédio de diretrizes de planejamento e melhoria de processos, que tenham como resultado o aumento da produtividade.

Responsável | Diretoria de Gestão Corporativa

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

1. Otimização de processos e de sistemas de gestão

Tem a finalidade de otimizar os processos e sistemas de gestão de negócios e de tornar integrada a execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial da Apex-Brasil, com a consequente melhoria do controle da conformidade dos atos e da eficiência dos processos de gestão. Destacam-se nesse contexto as seguintes atividades executadas durante o ano de 2017:

- Criação do modelo de consultoria interna, com foco na estruturação da estratégia, projetos e processos das unidades organizacionais da Agência. Foi realizado um piloto para cada eixo de atuação da consultoria para validação do modelo de atuação.
- Criação do Comitê Gestor de TI e aprovação do PETIC e PDTIC, documentos cuja finalidade é otimizar os processos e sistemas de negócios e de gestão corporativa da Agência e estruturar estratégica, tática e operacionalmente os sistemas de informação e a infraestrutura de tecnologia com o estabelecimento de metas para o futuro, que visam dar suporte à tomada de decisões e organizar prioritariamente as atividades necessárias para a execução das decisões no âmbito da Apex-Brasil.
- Implementação do novo fluxo orçamentário da Apex-Brasil, que agora contempla os conceitos de Dotação, Reserva e Empenho, com repercussões integradas nos sistemas de TI. Tal atividade está viabilizando um controle mais efetivo do orçamento, permitindo a segregação entre os conceitos de “Caixa” (Financeiro) e “Orçamento” (Competência).
- Implementação de novo fluxo e datas de desembolsos para as entidades conveniadas da Apex-Brasil. Essa atividade tem repercussão integrada nos sistemas de TI, e permite que as conveniadas ganhem mais tempo para planejar suas despesas para o mês seguinte ao mês de referência, melhorando suas previsões e evitando repasse desnecessário ou insuficiente para execução das ações. Ao mesmo tempo, o novo fluxo de desembolsos disponibiliza um calendário mais eficiente para que a Agência possa aproveitar os rendimentos financeiros de suas aplicações, centralizando as datas de repasses em um único dia do mês e evitando transações desnecessárias de saques e aportes nos fundos de aplicações, maximizando os rendimentos obtidos pela Agência.
- Migração da versão do Sistema Integrado de Gestão TOTVS RM, da versão 11 para versão 12. A migração permitiu, por exemplo, manter o suporte técnico à ferramenta,



que foi descontinuado para a versão anterior, e fazer com que o sistema da Agência esteja preparado para obrigações legais como DIRF, ECD e EFD, dentre outras.

- Nova distribuição dos recursos aplicados: foram realizadas alterações na aplicação dos recursos da Apex-Brasil. Essas alterações estão detalhadas no subcapítulo 6.1 *Desempenho financeiro do exercício*.

2. Planejamento de Compras

Realizar o planejamento de compras, com a finalidade de obter ganhos pela antecipação das contratações, envolvendo as unidades organizacionais que têm demanda de compras.

No que tange a este item, a Apex-Brasil continuou seus esforços, iniciados em 2016, no sentido de aumentar o número de contratações globais por mercados relevantes e de envolver as áreas técnicas demandantes desde a fase inicial do Planejamento, por meio de questionário deflagrado em janeiro de 2017, em que solicitou das diversas gerências da Apex-Brasil informações acerca das previsões de aquisições para aquele ano. Esse procedimento foi frutífero, considerando-se os resultados obtidos nas contratações globais para os mercados dos Estados Unidos da América, para a Europa e para a Ásia.

3. Programa de Transparência e Integridade

Ações coordenadas que têm a finalidade de fortalecer os valores éticos, reduzir os riscos e revisar as políticas de transparência formalmente estabelecidas.

Em janeiro de 2017, após realizados ajustes no sistema pela Coordenação-Geral de Orientação e Acompanhamento de Ouvidorias (CGOUV) da Ouvidoria-Geral da União (OGU), em coordenação com a Gerência de Ouvidoria da Apex-Brasil, foram recebidas e tratadas 66 manifestações pela Ouvidoria, sendo que 68% delas tiveram origem externa.

Ainda durante o ano de 2017, foi completada a revisão normativa necessária à operação dos elos do Sistema de Transparência e Integridade da Apex-Brasil, com destaque para a Comissão de Ética e a Comissão Corregedora. Além desses dois temas, também foram tratados o Processo de Apuração e o Código Disciplinar.

Finalmente, a Gerência de Ouvidoria da Apex-Brasil promoveu a realização de Oficinas de Transparência e Integridade junto aos empregados da Apex-Brasil, fazendo com que os preceitos e normas do sistema sejam de conhecimento de todo o quadro da Agência, facilitando e orientando o uso de seus instrumentos por todos os colaboradores da Apex-Brasil.

- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

O aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de gestão e de negócios é o objetivo estratégico mais amplo que a Agência possui. Ele engloba diversos macroprocessos:



- Gestão Estratégica e Institucional – responsável pelos processos de planejamento estratégico e de apuração de resultados, dentre outros.
- Gestão de Aquisições e Convênios – visam à regularidade e à eficiência na execução dos processos de aquisição, gestão de contratos, convênios e patrocínio.
- Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil – atuam no âmbito da governança os processos de contabilidade, cujo objetivo é o de garantir os registros e controles dos atos e fatos contábeis e tributários da Apex-Brasil, no Brasil e exterior, de acordo com os normas aplicáveis.
- Gestão Administrativa – responsável pelo dia a dia da gestão da Agência, permeia os processos de gestão documental, de serviços de infraestrutura, de viagens e demais serviços administrativos.
- Gestão da Tecnologia de Informação – responsável por toda a execução da governança de TI e por implementar as diretrizes e iniciativas previstas no PETIC e PDTIC.
- Assessoramento Jurídico – responsável por garantir a conformidade legal dos atos da Agência.
- Gestão da Conformidade Institucional – responsável pela implementação das ferramentas de transparência da Apex-Brasil.

Nesse extenso contexto, a atuação da Agência se dá de forma difusa, sendo que as orientações e diretrizes são realizadas no âmbito da sede da Apex-Brasil, e a execução se estende até as unidades descentralizadas.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

A partir das ações de aprimoramento da governança corporativa e de melhoria da eficiência de processos, iniciadas pela Apex-Brasil em 2017, e das ações pactuadas com o MRE para esse ano, avalia-se que o objetivo estratégico foi alcançado.

b. Ações para melhoria de desempenho

Para 2018, o Plano de Ação da Apex-Brasil ampliou as ações que serão executadas no âmbito da governança corporativa e da eficiência de processos. Foram inseridos formalmente o PETIC e PDTIC como itens de governança interna, além da criação do Programa de Governança Corporativa que prevê a estruturação de diversas ações de governança – conforme Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas de União (TCU), – com a definição do direcionamento estratégico, o envolvimento das partes interessadas, o estabelecimento das melhores práticas para os processos de trabalho, o gerenciamento de riscos estratégicos por meio da Política de Gestão de Riscos, a auditoria interna e externa, a avaliação do sistema de gestão e controle, e a promoção da transparência.

No âmbito desse programa estão previstos, ainda:

- O desenvolvimento de metodologias de gestão e de apuração de resultados;



- Melhoria do processo de gestão patrimonial;
- Aprimoramento dos referenciais de preço para os Convênios no qual a Agência é a concedente;
- Concluir a implantação do novo Sistema Integrado de Gestão Corporativa (ERP).

A implementação de ferramenta que visa substituir a circulação, tramitação e distribuição de documentos e dossiês físicos (não digitais) pelo seu correspondente digital também é outro pilar importante da atuação da Agência.

Será utilizado um Sistema de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) para simplificar os processos, organizar os documentos e tornar os dados da Agência mais seguros e rápidos de serem acessados.

A gestão orçamentária da Agência também continua no processo de aprimoramento com implantação das ferramentas de dotação, reserva e empenho. Esse aprimoramento passa também por uma trilha de Auditoria que está sendo desenvolvida, para obter mais controle e conformidade.

Já o ‘Programa de Transparência e Integridade’ previu para 2018 o aperfeiçoamento e controle da disponibilização de informações na página de Transparência da Apex-Brasil.

Ainda no contexto da Governança Corporativa, está em fase de definição o Sistema de Gestão Corporativa dos Escritórios da Apex-Brasil no exterior, cujo foco é definir as competências no nível operacional; disciplinar o funcionamento; e integrar e coordenar os procedimentos de gestão corporativa.

3.2.2 Gestão de Recursos Humanos e Financeiros

As ações de Governança e Processos são formadas por iniciativas e projetos que visam alcançar esses objetivos estratégicos:

1. Promoção da cultura de excelência com foco no desenvolvimento das pessoas;
2. Aumento da disponibilidade de recursos financeiros e humanos para área finalística; e
3. Incremento da participação do setor privado no financiamento das atividades finalísticas da Agência.

3.2.2.1 Objetivo – Promover a cultura de excelência com implementação da gestão por competência e estabelecimento de metas individuais

i. Descrição

Descrição geral

Elaborar e implantar políticas de gestão de pessoas para promover a cultura de excelência, com foco



Descrição geral	
em competências e resultados, para o engajamento dos gestores e colaboradores nas metas da Apex-Brasil.	
Responsável	Diretoria de Gestão Corporativa

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

Em 2017, a Agência implantou melhorias e novos métodos visando a cultura de excelência na gestão de pessoas. Os resultados das ações apresentadas a seguir materializam o entendimento de que este objetivo foi alcançado no referido ano.

1. Projeto de Gestão de Excelência

Em 2017 a Apex-Brasil estruturou a Gestão de Desempenho, cujo objetivo é estabelecer um acordo entre empregados e gestores, em relação às entregas desejadas pela Apex-Brasil. O modelo permite acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

A Avaliação de Desempenho – Ciclo 2017 foi realizada de modo a analisar e verificar o desempenho do empregado e do gestor, considerando os dois eixos de avaliação, a saber:

- Competências individuais e as categorias atribuídas ao cargo ao qual o colaborador pertence, de acordo com o Modelo de Competências da Apex-Brasil; e
- Pactuação de metas individuais.

O resultado do processo de Avaliação de Desempenho possibilitou o alcance dos resultados propostos pela Agência, o reconhecimento do empregado por meio do atingimento de suas metas e competências e, por consequência, a evolução na carreira, fundamentada no Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS. A gestão de desempenho também estimula o *feedback* para o contínuo desenvolvimento e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) que requer a análise do desempenho do colaborador e também um olhar para o futuro, contemplando a identificação de ações para suprir necessidades atuais e também preparar o profissional para desafios futuros.

No que diz respeito à qualidade de vida, no ano de 2017 foram realizadas ações como a campanha de vacinação contra a gripe, a campanha de doação de sangue e medula, a avaliação ergonômica e de ruídos, a criação do Espaço Mulher e as ações do Outubro Rosa e Novembro Azul. Além disso, foi criada a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que é regida pela norma regulamentadora nº 05, aprovada pela Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e atualizada pela Portaria SIT nº 247, de 12 de julho de 2011 do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.



2. Novo Plano de Cargos, Carreira e Salários

Em 01/05/2017 foi implementado o novo PCCS, que trouxe consigo a previsão objetiva de promoção por mérito e progressão por antiguidade a serem realizadas anualmente. Outra inovação do Plano foi a sua homologação junto ao Ministério do Trabalho e Emprego através da Portaria N° 139, de 9 de outubro de 2017, publicada no Diário Oficial da União - Seção I - do dia 10/10/2017, Pág. 63.

Além disso, foi aprovado pelo Conselho Deliberativo CDA, por meio da Resolução 12/2017, o Referencial de Cargos e Salários dos Empregados dos Escritórios da Apex-Brasil no Exterior – RCSE. O modelo aprovado, que será implantado na próxima data-base da Agência – 01/maio/2018, é referenciado no modelo da ONU e padroniza a estrutura de cargos, a estrutura remuneratória e a carreira dos empregados do exterior.

3. Programa de Educação Corporativa

O Programa de Educação Corporativa foi revisado em 2017 com o objetivo de nortear o desenvolvimento profissional de cada um dos empregados da Apex-Brasil. O novo modelo de gestão tem como enfoque o desenvolvimento propositivo, com oferta de opções de aperfeiçoamento necessárias, considerando quatro níveis de desenvolvimento, do básico ao estratégico.

Com relação às ações de educação corporativa, em 2017 a Apex-Brasil promoveu 53 iniciativas de capacitação externa, com foco em desenvolvimento da liderança, atualização e aperfeiçoamento técnico.

Foram ainda promovidas 20 capacitações internas, que tiveram por objetivo multiplicar o conhecimento do corpo técnico, em temas como: A Produção de Inteligência Estratégica; Mapeamento de Processos; Conhecimento sobre as Instruções Normativas da Apex-Brasil – INAs; Introdução à Gestão de Projetos; Palestra sobre Gestão de Riscos e Controles Internos; e Treinamento em Investimentos Estrangeiros Diretos.

b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

O principal macroprocesso envolvido no alcance do objetivo de promoção da cultura de excelência com implementação da gestão por competência e estabelecimento de metas individuais e o de ‘Gestão de Recursos Humanos’. Esse macroprocesso possui grande parte dos processos sendo coordenado pela Gerência de Recursos Humanos (GRH), mas a participação efetiva dos gestores de equipe, a partir do apoio técnico da GRH, foi o fator chave para a eficiência da promoção da cultura de excelência.



iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

A partir da implantação do novo PCSS, com a execução do primeiro ciclo de gestão de desempenho, e da revisão do programa de educação corporativa, a Agência, com base no Plano de Ações pactuado com o MRE, avalia ter alcançado este objetivo estratégico.

b. Ações para melhoria de desempenho

Com foco na promoção da cultura de excelência, a Agência dará continuidade à estruturação do Programa de Educação Corporativa. Estão sendo desenvolvidas trilhas de conhecimento para os colaboradores. Haverá uma trilha básica para todos, e também trilhas específicas de cada carreira, que contemplarão os conhecimentos próprios de cada área. As lideranças também receberão capacitações específicas de acordo com o nível de complexidade exigido de cada cargo. As trilhas serão disponibilizadas em 2018, em plataforma on-line de cursos, disponível para todos os empregados. Além disso, a educação corporativa foi vinculada como meta individual de cada empregado da Agência na pactuação realizada em março de 2018, de forma que essa seja uma iniciativa viva na rotina da Apex-Brasil.

Outra ação estruturante é a unificação dos procedimentos de gestão do Brasil com os do exterior, respeitando a legislação de cada local, dando mais segurança a quem representa a Agência lá fora. Como exemplo, um dos primeiros processos foi o de contratação de pessoal no exterior. São cinco passos a serem seguidos, todos coordenados pela GRH: i) ampla divulgação da vaga na imprensa local – dando publicidade e transparência à seleção, com um prazo determinado para as inscrições; ii) análise curricular; iii) prova escrita; iv) comprovação acadêmica e de experiência profissional; e v) entrevista.

Ainda no contexto dos escritórios no exterior, o RCSE entrará em vigor em maio de 2018, permitindo também aos empregados do exterior ter um plano de carreira e de salários. O referencial prevê uma remuneração básica em dólar e um acréscimo variável de acordo com o custo de vida em cada cidade. Além disso, os cargos também passarão a ter a mesma nomenclatura, pois antes não havia uma padronização e variavam muito de acordo com cada Escritório ou filial.

3.2.2.2 Objetivo – Aumento da disponibilidade de recursos financeiros e humanos para a área finalística

i. Descrição

Descrição geral

Executar ações de gestão coordenadas entre as unidades da Apex-Brasil, buscando mais eficácia e eficiência no uso dos recursos.

Promover o equilíbrio na alocação de recursos humanos na Agência, priorizando as atividades



finalísticas.

Responsável	Diretoria de Gestão Corporativa
-------------	---------------------------------

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

As ações com foco na efetividade e eficiência no uso dos recursos e na promoção do equilíbrio na alocação de recursos humanos na Agência, priorizando as atividades finalísticas, foram coordenadas por diversos atores da Apex-Brasil. A partir dos resultados das ações detalhadas a seguir, avalia-se que o objetivo foi alcançado.

1. Ações de Diversificação de Receitas, Eficiência Financeira e Redução de Custos

Desenvolvimento de ações focadas no aumento da eficiência de recursos disponíveis para o cumprimento da missão institucional da Apex-Brasil, por meio da eficiência financeira, redução de custos e reestruturação dos recursos aplicados.

Buscando o aumento da eficiência dos recursos disponíveis, a partir de outubro de 2017, a Apex-Brasil estabeleceu um novo calendário de pagamentos, utilizando as mesmas datas do repasse mensal da Receita Federal do Brasil. Essa mudança objetiva o menor movimento nas aplicações financeiras de curto prazo, otimizando a rentabilidade e diminuindo consideravelmente as despesas financeiras decorrentes de resgates de aplicações em períodos inferiores a 30 dias.

Paralelamente às ações para aumento da eficiência financeira, realizou-se a abertura de um Fundo de Investimentos Exclusivo junto ao Banco do Brasil, administrado pela BBDTVM, líder no segmento de fundos de investimentos e carteiras administradas, visando obter ganhos financeiros superiores aos já apurados nos exercícios anteriores e possibilitando um aumento nas receitas secundárias.

Foi auferido o valor de receita (líquida) de prestação de serviços no Brasil e Exterior no montante de R\$ 5,4 milhões em 2017.

Adicionalmente, foram conduzidas medidas administrativas ao longo de 2017 com vistas à redução de custos, tais como: renegociação de tarifas de telefonia móvel e extinção de linhas ociosas, o que possibilitou uma redução de mais de 50% na despesa prevista; redução de mais de 22% na locação de veículos com a otimização de quilometragem e a utilização alternativa de táxi em alguns trajetos; e a redução de 24% dos custos com vigilância eletrônica decorrente de negociação com o prestador de serviço.



2. Compartilhamento de fornecedores

Utilização da rede de postos do MRE no exterior para compartilhar dados de fornecedores para todas as aquisições internacionais da Agência e para verificar a aderência às práticas de mercado dos preços de bens e serviços no exterior.

Foram desenvolvidas ações pelas Gerências da Apex-Brasil, no sentido de interagir com os SECOMs visando a obter daqueles Setores contatos de eventuais fornecedores de seus bancos de informações para serem considerados na fase de análises/planejamento de suas demandas.

Em razão dessa interação, foi possível identificar novos fornecedores e, por consequência, possibilitar a ampliação da competição no âmbito das citadas contratações. Ademais, esta interação possibilita que os SECOMs auxiliem os técnicos da Apex-Brasil na verificação da aderência dos preços obtidos em relação à prática daquele determinado mercado em situações que requerem um conhecimento de mercado mais específico.

3. Monitoramento de Gastos

Ao longo de 2017 foi realizado o monitoramento mensal da execução do orçamento de custeio da Agência, no Brasil e Exterior, com avaliação tanto dos desvios identificados quanto da previsão orçamentária para cada tipo de despesa, realizada de forma automatizada nas ferramentas tecnológicas corporativas.

O monitoramento realizado culminou no decréscimo de despesas administrativas que, no Brasil, acarretou uma redução de 12% na execução do orçamento, enquanto no Exterior a redução apurada foi de aproximadamente 30%, representando uma economia de aproximadamente R\$ 5,7 milhões, ou 19% do orçamento total. No Brasil, destacam-se as reduções obtidas com as despesas de serviços de tecnologia da informação (R\$ 876 mil), despesas com serviços jurídicos (R\$ 484 mil), despesas com terceirização de mão de obra (R\$ 163 mil), serviços de auditoria (160 mil) e serviços de telecomunicações (R\$ 128 mil).

4. Alocação de Recursos Humanos nas Áreas Finalísticas

Promover a elevação do percentual da alocação de recursos humanos na área finalística da Apex-Brasil, a fim de garantir o foco no cumprimento dos objetivos estratégicos da Agência.

No ano de 2016 o percentual de recursos humanos na área finalística era de 64% e em 2017 passou para 65%. Isso em razão da contratação de oito novos Assistentes, um Assessor para a Supervisão de Facilitação de Negócios e um Coordenador para Coordenação de Investimento Estrangeiro Direto e Participação. Ainda em novembro de 2017, por meio da resolução do CDA 13/2017, foi aprovado um acréscimo no quadro de pessoal de 12 (doze) cargos, sendo nove para Analistas e três para Assistentes, a serem lotados na área finalística.



- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

Aumentar a disponibilidade de recursos humanos e financeiros para a área finalística está diretamente ligado com os macroprocessos de ‘Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil’ e de ‘Gestão de Recursos Humanos’.

No que concerne ao primeiro macroprocesso, o foco está principalmente nos processos de gestão orçamentária, desde o planejamento até o relatório de execução, de forma que esse orçamento seja gerido de forma eficiente. Os processos de gestão financeira, possuem foco na gestão da carteira de ativos da Apex-Brasil, visando a maximização de rendimento das aplicações financeiras, obedecendo os limites de riscos aos quais a Agência se submete.

No contexto do segundo macroprocesso, o de recursos humanos, o foco está na gestão eficiente da alocação de pessoal. Ambos os macroprocessos possuem as diretrizes centralizadas na sede e a sua execução permeia todas as unidades da Agência.

Além desses, diretamente ligados ao objetivo, o macroprocesso de ‘Gestão de Aquisições e Convênios’ também atua nesse objetivo, uma vez que ele desenvolve ações de eficiência na contratação que visam à eficiência do gasto da Apex-Brasil.

iii. Conclusão

a. Avaliação do resultado

Com o resultado alcançado nas ações pactuadas com o MRE, a Apex-Brasil avalia ter alcançado o objetivo estratégico.

b. Ações para melhoria de desempenho

Além das ações já estruturadas de diversificação de receitas; eficiência financeira e redução de custos; e de planejamento de compras, a Agência está promovendo uma aproximação dos processos de aquisição, especificamente de planejamento da contratação com o assessoramento jurídico. A previsão é que se tenha pacificado o entendimento sobre vários pontos de editais em que hoje há recomendações pontuais nos pareceres jurídicos.

O monitoramento de gastos com foco na eficiência financeira continuará ocorrendo no exercício, possibilitando intervenções de gestão que proporcionem respostas rápidas e efetivas aos aumentos de custeio, além de explorar as oportunidades de redução de custos.

As melhorias nos procedimentos internos de gestão financeira também serão objeto de ações, tais como o calendário de pagamentos da Apex-Brasil como foco na eficiência financeira e melhor gestão dos recursos disponíveis.

A partir da aprovação pelo CDA dos novos cargos de analista e assistente, e do levantamento das necessidades de recursos humanos realizado junto às unidades, foram feitas diversas ações de movimentação interna e de estruturação de um novo processo seletivo. Será realizado processo seletivo para preenchimento das vagas criadas e de outras que estão sem ocupantes.



3.2.2.3 Objetivo – Incremento da participação do setor privado no financiamento das atividades finalísticas da Agência

i. Descrição

Descrição geral	
Aumentar a participação dos recursos privados nos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil, com o objetivo de atender à crescente sofisticação e diversificação do setor produtivo, além de melhor corresponder às políticas de desenvolvimento do país. A necessidade desse incremento decorre da conscientização do papel estratégico desempenhado pela Apex-Brasil na promoção de exportações e na atração de investimentos. Igualmente, a crise conjuntural econômica do país vem produzindo, nos últimos três anos, redução das receitas da Agência – tendência que deve se manter por mais algum tempo.	
Responsável	Diretoria de Negócios

ii. Análise

- a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017.

1. Estudos orçamentários

Realizar estudos orçamentários que apontem alternativas para viabilizar o aumento da participação dos recursos privados nos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil.

A principal ação implantada que visa ao aumento da participação dos recursos privados nos projetos coordenados pela Apex-Brasil foi a revisão da estratégia de contrapartida dos Projetos Setoriais. Ao longo do ano de 2017, foram renovados diversos Projetos Setoriais que já previram o acréscimo de contrapartida por parte da iniciativa privada. A contrapartida, que anteriormente era de 30% (trinta por cento), vem sendo gradualmente acrescida, sendo que em média os projetos renovados em 2017 apresentaram contrapartida de quase 40% (39,20%). Essa medida possibilitou que os recursos da Apex-Brasil (que antes eram direcionados fortemente para feiras já tradicionais) sejam redirecionados para esforços que tragam um número cada vez maior de empresas para a atividade exportadora, para ações estruturantes que possibilitam melhorar a competitividade das empresas para a exportação, bem como ações de inteligência que gerarão impactos positivos nos resultados dos projetos. Ademais, tal iniciativa permite à Apex-Brasil apoiar mais empresas e mais setores da economia por meio da diversificação de alocação de seu saldo orçamentário.

Adicionalmente, a Agência possui implementada uma metodologia de precificação que abrange as ações do tipo feiras internacionais e missões empresariais. Na visão técnica, a cobrança de contrapartida privada gera comprometimento da empresa com a ação coordenada pela Apex-Brasil, diminuindo drasticamente as desistências de participação.



Para feiras internacionais, a premissa inicial para a precificação corresponde aos serviços básicos de participação em feira, compondo custos que uma empresa teria se participasse do evento sem o apoio da Apex-Brasil, contendo: aluguel da área, montagem básica e taxas da organização da feira (eletricidade, internet, limpeza, etc.). O valor base é a soma de todos esses custos e é compatível com valores praticados por agências congêneres. Cada ação tem a sua própria precificação, pois os valores praticados pelas organizadoras das feiras são diferentes. É também levada em consideração a faixa de exportação das empresas: grandes exportadores pagam 15% a mais do valor base, e empresas iniciantes na exportação têm 15% de desconto no valor base. Para missões empresariais, também são trabalhados preços diferenciados de acordo com a faixa de exportação, indo de US\$ 200,00 a US\$ 850,00.

- b. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da Apex-Brasil e suas unidades para o alcance dos resultados obtidos.

Aumentar a participação dos recursos privados nos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil é responsabilidade do macroprocesso de ‘Gestão Estratégica e Institucional’. A estratégia de precificação das ações da Agência, bem como a estratégia de contrapartida de convênios, é a principal forma de incremento de participação do setor privado no financiamento dos projetos finalísticos, atualmente a maior fonte de receita própria.

iii. Conclusão

- a. Avaliação do resultado

A partir do Plano de Ação pactuado com o MRE, e o resultado das ações apresentadas, avalia-se que o objetivo foi alcançado.

- b. Ações para melhoria de desempenho

O modelo já implementado de precificação de ações como alternativa ao aumento da participação dos recursos privados nos projetos desenvolvidos pela Apex-Brasil, inclusive no âmbito das parcerias com os SECOMs, será mantido pela Agência.

Do mesmo modo, continuará a ser incentivado o aumento de forma gradativa das contrapartidas dos parceiros privados nos instrumentos de parceria firmados com a Apex-Brasil, buscando maior envolvimento financeiro das instituições relevantes, como o que já vem sendo praticado, por exemplo, no caso do PAM-AGRO.

3.2.3 Análise dos indicadores de governança e gestão

Os resultados dos indicadores de governança e gestão da Apex-Brasil em 2017 foram fundamentados nos indicadores do Contrato de Gestão, conforme abaixo:

6. Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil
7. Número de Países com Ações Integradas



8. Percentual de Despesa Administrativa (PDA)

9. Percentual de Despesa de Pessoal (PDP)

O detalhamento da fórmula, premissas e outras informações sobre os indicadores podem ser consultados no documento *Caderno de Indicadores e Metas*, disponível no portal da transparência da Apex-Brasil. É importante salientar, ainda, que os indicadores apurados e apresentados neste relatório são rastreáveis por meio dos sistemas de gestão da Apex-Brasil.

Todas as metas do exercício foram atingidas ou superadas, e a seguir serão analisados os resultados obtidos pela Agência no cumprimento dos indicadores propostos, bem como o percentual de atingimento das metas pactuadas para o ano de 2017.

3.2.3.1 Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil

O Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil (IPRA) refere-se ao grau de percepção das empresas da relevância das ações realizadas diretamente pela Apex-Brasil no período de análise. O objetivo desse indicador é permitir o constante refinamento da estratégia da Apex-Brasil para se adequar e superar as expectativas de seus principais clientes, principalmente naqueles eventos de promoção comercial.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
6	Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil	65%	89%	137%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

Foram analisados 29 eventos, resultando em um índice de satisfação de 89,29%. O detalhamento desse índice está descrito no subcapítulo 5.3.1 deste relatório.

A média ponderada da Apex-Brasil segue a metodologia descrita no *Caderno de Indicadores e Metas* disponível no site da Agência.

3.2.3.2 Número de Países com Ações Integradas

O NPAI - Número de Países com Ações Integradas - refere-se ao total de países em que foram realizadas ações pela Apex-Brasil em conjunto com o MRE, tendo em vista o compartilhamento de recursos físicos, financeiros, de pessoal e logísticos.

Para apuração deste indicador, cada país foi contado apenas uma vez no período de análise, ainda que haja integração com diversos postos do MRE no mesmo país e/ou diversas ações de tipos diferentes.

- **Meta Vigente e Resultado:**



	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Atingimento
7	Número de Países com Ações Integradas	30	41	137%

Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

- **Análise:**

O indicador Número de Países com Ações Integradas foi mensurado pela primeira vez no âmbito do Planejamento Estratégico da Apex-Brasil. Diante da ausência de parâmetros anteriores, a meta inicial de 30 países foi construída de acordo com o histórico prévio de relacionamento entre as instituições, e amparada em expectativa de fortalecimento dessa interação.

Ocorre, contudo, que a diretriz estratégica de compartilhamento de recursos físicos, financeiros, de pessoal e logísticos entre a Apex-Brasil e o MRE resultou por impactar diretamente no fortalecimento da sinergia existente entre as ações da Apex-Brasil e do MRE em mercados externos, viabilizando ao longo do ano a superação da meta com a realização de ações conjuntas em 41 países. No ano foram 165 ações realizadas em conjunto; desse total, 50 foram realizadas na América do Norte, 46 na Europa, 28 na América Latina, 22 na África e Oriente Médio, e 19 na Ásia.

3.2.3.3 Percentual de Despesa Administrativa

O Percentual de Despesa Administrativa (PDA) refere-se à relação entre as despesas administrativas efetuadas no Brasil e no exterior e o total da Receita Corrente Líquida (RCL). O objetivo desse indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial o controle e manutenção das despesas com custeio administrativo em nível patrimonial adequado à sua manutenção, assegurando-se os recursos necessários para aplicação nas ações finalísticas ou de negócios.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Utilização do Teto
8	Percentual de Despesa Administrativa	9%	5%	55%

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

- **Análise:**

O valor da despesa realizada com custeio administrativo da Apex-Brasil no período de janeiro a dezembro de 2017 equivale a R\$ 24,7 milhões, enquanto o valor total da receita corrente líquida no mesmo período foi de R\$ 507 milhões. É importante dizer que a meta se revela como um teto de gastos.



As despesas com custeio administrativo representaram 5% da receita corrente líquida recebida no período. Portanto, abaixo do teto de 9% firmado para o ano de 2017.

O excelente resultado foi obtido por meio da revisão de contratos de custeio, tendo sido renegociado preços, e estrito controle desses contratos no Brasil e no exterior.

3.2.3.4 Percentual de Despesa de Pessoal

O PDP - Percentual de Despesa de Pessoal - refere-se à relação entre as despesas efetuadas com pessoal da Apex-Brasil no Brasil e Exterior e o total da Receita Corrente Líquida (RCL). O objetivo desse indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial a adequada alocação financeira em capital humano ou quadro de pessoal.

- **Meta Vigente e Resultado:**

	Indicador	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de Utilização do Teto
9	Percentual de Despesa de Pessoal	25%	19,4%	77,6%

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

- **Análise:**

Igualmente ao índice anterior, esta meta também se relaciona a teto de despesa com pessoal. As despesas com Pessoal representaram 19,4% da receita corrente líquida recebida no período, respeitando, portanto, o limite máximo estabelecido de 25%.

3.2.3.5 Metas 2018

Para o exercício de 2018, estão pactuadas com o MRE as seguintes metas para os indicadores apresentados:

Quadro 9 – Metas dos Indicadores de Governança e Gestão – 2018

	INDICADORES	METAS
		2018
6	Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil (**)	70%
7	Número de Países com Ações Integradas	40
8	Percentual de Despesa Administrativa (PDA – limite máximo)	9%
9	Percentual de Despesa de Pessoal (PDP – limite máximo)	25%

Fonte: Contrato de Gestão 2016-2019

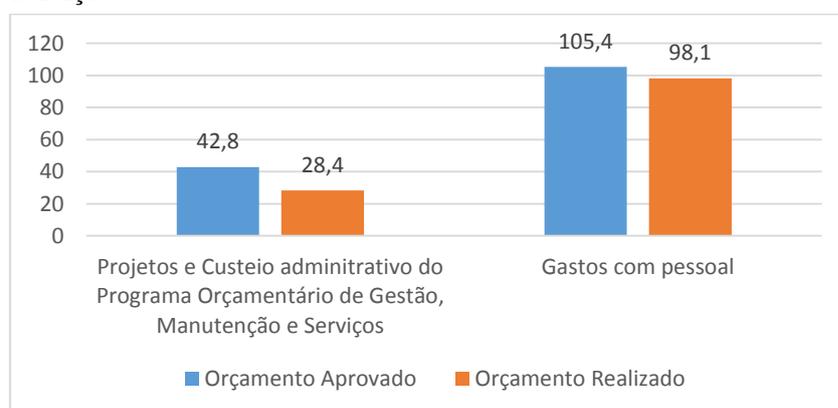


3.2.4 Resultados orçamentários das principais ações de governança e gestão

O Orçamento-Programa 2017 da Apex-Brasil, como mencionado anteriormente, foi aprovado em novembro de 2016 pelo CDA. O ‘Programa Orçamentário de Gestão, Manutenção e Serviços’ contou a previsão de gastos com projetos e custeio administrativo na ordem de R\$ 42,8 milhões. Desse valor, a Agência executou R\$ 28,4 milhões, o que representa uma execução de 66% do estimado.

Tanto no âmbito do ‘Programa de Promoção das Exportações e Investimentos’ quanto no ‘Programa Orçamentário de Gestão, Manutenção e Serviços’ foram estimados gastos com pessoal no montante de R\$ 105,4 milhões. Desse valor orçado, a execução foi da ordem de R\$ 98,1 milhões. Esses valores contemplam a execução da Apex-Brasil e das suas unidades descentralizadas.

Figura 8 – Previsto X Realizado dos projetos do Programa Orçamentário de Gestão, Manutenção e Serviços



Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

3.3 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Ciclo de Planejamento da Apex-Brasil está definido nos normativos que criaram a Agência. Como mostra a figura 9, ele se inicia com a assinatura do Contrato de Gestão, que é celebrado com a União a cada quatro anos. O atual contrato tem vigência de 2016 a 2019. Paralelamente, é elaborado o Plano Estratégico, anexo ao Contrato de Gestão, que possui a mesma vigência de quatro anos. O plano é proposto pela DIREX e submetido à aprovação do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil – CDA.

Figura 9 – Ciclo de Planejamento da Apex-Brasil



Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

Anualmente são elaborados o Plano de Ação e o Orçamento-Programa, ambos alinhados com as premissas estabelecidas no Plano Estratégico. O Plano de Ação detalha as ações prioritárias que a Agência irá realizar no ano. Já o Orçamento-Programa estabelece os limites orçamentários dos programas finalístico e de gestão. Ambos instrumentos, assim como o Plano Estratégico, são propostos pela DIREX e aprovados pelo CDA.

O ciclo tem avaliação anual, com a coleta de resultados e publicação do Relatório de Desempenho, instrumento de acompanhamento do Contrato de Gestão pelo órgão supervisor e pela publicação deste Relatório de Gestão, instrumento de controle externo do Tribunal de Contas da União – TCU. Esses resultados ainda são apresentados ao CDA. Tal nível de controle e disseminação de informação mostra-se satisfatório, dado que são participantes do CDA diversos entes que têm interesse na missão institucional e competências da Agência.

Anualmente, a avaliação realizada a partir desses relatórios é utilizada como insumo para a definição do Plano de Ação e do Orçamento-Programa do exercício seguinte. Ao final do ciclo, a avaliação global do planejamento quadrienal e do Contrato de Gestão serão insumos para a definição do novo Plano Estratégico da Agência e do novo instrumento de Contrato de Gestão celebrado com a União.

Nesse contexto e com a revisão das competências e da supervisão da Apex-Brasil, que culminaram no novo Plano Estratégico aprovado pelo CDA, 2017 é o primeiro ano efetivo de avaliação do planejamento estratégico vigente. Foram revisados e implementados novos controles e processos, com vistas à melhoria contínua do monitoramento de informações acerca dos objetivos e metas pactuados.

A partir da avaliação apresentada neste documento, constata-se que a Agência evoluiu consideravelmente na estruturação das ações por objetivo. Considera-se que o estágio de desenvolvimento da Apex-Brasil no processo de gestão estratégica encontra-se em desenvolvimento acentuado, que culminou com a criação da Coordenação de Planejamento e



Inteligência Estratégica, que ficou responsável pelo suporte à Diretoria Executiva – DIREX no estabelecimento e acompanhamento do Plano Estratégico. Várias iniciativas tiveram curso em 2017, como a criação dos painéis de acompanhamento de resultados de negócios, os quais permitiram o melhor acompanhamento dos Planos de Ação finalístico e subsidiam a tomada de decisão dos gestores da Agência. Ainda assim, a Apex-Brasil se encontra em um processo de evolução em gestão estratégica, e possui muitos desafios na estruturação cada vez mais eficiente do seu Plano Estratégico.

Nos dois próximos anos, últimos do Contrato de Gestão vigente, o desafio é continuar aumentando o número de empresas atendidas pela Apex-Brasil e no número de investimentos facilitados. Além de aumentar, gradualmente, a sinergia de atuação da Agência com o MRE e outros parceiros relevantes no comércio exterior. Para 2018, especificamente, a Apex-Brasil está buscando o maior desdobramento da estratégia e maior sinergia de atuação com órgãos correlatos à temática de comércio exterior. Outra determinação importante é a vinculação do Programa de Avaliação de Desempenho aos Objetivos Estratégicos da Apex-Brasil, visando traduzir o planejamento estratégico para todos os colaboradores da Agência.

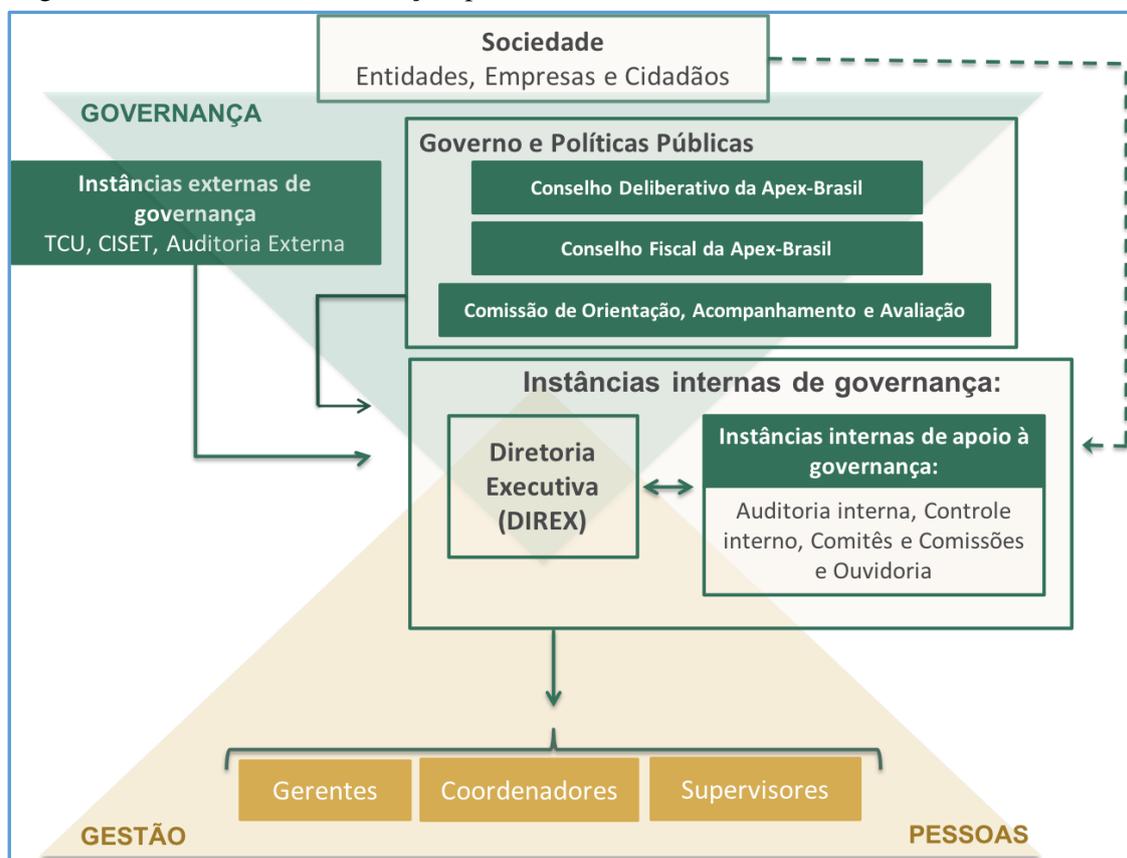


4 GOVERNANÇA

O sistema de governança determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos na organização, com vistas a permitir que o interesse institucional prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. Portanto, o sistema de governança da Apex-Brasil tem como principal objetivo detalhar as interfaces na formulação, execução e avaliação da estratégia da Agência.

Esse sistema deve refletir a maneira como as partes interessadas se organizam, interagem e procedem para obter uma boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, o fluxo de informações e o comportamento das pessoas envolvidas. De forma simplificada, o Sistema de Governança da Apex-Brasil está representado no esquema a seguir:

Figura 10 – Sistema de Governança Apex-Brasil



Fonte: Manual de Governança da Apex-Brasil - 2016

A parte superior da figura representa as instâncias que são responsáveis pela **avaliação e direcionamento** da estratégia. Na parte inferior do sistema, encontram-se as instâncias de gestão responsáveis pela **execução e monitoramento** da estratégia, bem como direcionamento e avaliação da gestão interna da organização.

De modo geral a sociedade, o governo e as políticas públicas são responsáveis pela definição das regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela



Constituição, e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado. Desse modo, a sociedade e governo trabalham juntos visando à prevalência do bem comum sobre os interesses de pessoas ou grupos, bem como o alcance dos objetivos comuns da sociedade. Na Apex-Brasil a vertente político-administrativa da governança é executada pelo Ministério das Relações Exteriores e pelos Ministérios integrantes da Câmara de Comércio Exterior - CAMEX.

Ainda utilizando o modelo do TCU, temos que as instâncias externas de governança são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. Para a Apex-Brasil, essas instâncias são o Tribunal de Contas da União, a Secretaria de Controle Interno (CISet) do Ministério das Relações Exteriores, empresas independentes de auditoria externa, e outras que se fizerem necessárias.

As instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, apoiando a tomada de decisão e devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre a sociedade e a Agência. As instâncias internas de governança na Apex-Brasil são a unidade de Auditoria Interna, Controle Interno, Ouvidoria e a Diretoria Executiva (**DIREX**). A DIREX, composta pelo Presidente e os Diretores de Negócios e de Gestão Corporativa, é o elo entre as esferas da estratégia e da gestão, por meio do monitoramento gerencial e reporte à Comissão de Acompanhamento e Avaliação (**CAA**) do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e ao CDA, órgão superior de direção da Apex-Brasil.

4.1 Descrição das estruturas de governança

Neste item serão destacados os papéis e responsabilidades dos envolvidos (entes públicos, CDA, CAA, DIREX e os níveis funcionais) de modo a garantir a avaliação, direcionamento e monitoramento da estratégia da Apex-Brasil. Para tanto, além das atribuições de cada envolvido nas funções de liderança, estratégia e controle, serão explicitadas as etapas de avaliação e monitoramento das metas globais.

De acordo com o referencial básico de governança do TCU (2014), **liderança** é o conjunto de práticas que assegura a existência do exercício da governança, quais sejam: pessoas íntegras, responsáveis e competentes ocupando os cargos da organização e liderando os processos de trabalho. Esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da **estratégia**, envolvendo a escuta de demandas, avaliação de ambientes e cenários, alinhamento de estratégias com a operação. Entretanto, para que os processos sejam executados, é conveniente o estabelecimento de **controles** e sua avaliação, prestando contas das ações e responsabilizando as partes pelos atos.



Os três mecanismos descritos devem estar presentes em todos os níveis da governança. Para tanto, no quadro abaixo estão descritas as práticas de cada parte interessada por função da governança (direcionar, avaliar e monitorar), contemplando os três mecanismos nos níveis de complexidade correspondentes¹:

Quadro 10 – Práticas das Partes Interessadas

	Direcionar	Avaliar	Monitorar
Entes públicos (MRE) (MDIC) (CAMEX)	Direcionar e liderar a articulação de políticas e planos públicos.	Avaliar estrategicamente o ambiente e os cenários do Comércio Exterior e Atração de Investimentos.	Monitorar e controlar o cumprimento das políticas e planos públicos.
CDA	Aprovar a política de atuação institucional em consonância com o contrato de gestão. Deliberar sobre a aprovação do planejamento estratégico. Deliberar sobre a aprovação dos planos de trabalho anuais.	Avaliar o desempenho da Agência, os resultados atuais e futuros. Deliberar sobre a aprovação dos relatórios de acompanhamento e avaliação.	Monitorar e controlar o cumprimento das políticas e planos públicos. Definir com a alta administração os canais de comunicação para controle da estratégia.
CAA	Propor orientações a respeito das ações, projetos e outros instrumentos considerados prioritários.	Acompanhar e avaliar o desempenho da instituição, à luz do estabelecido no Contrato de Gestão.	Recomendar ajustes e ações corretivas decorrentes do acompanhamento e avaliação.
DIREX	Direcionar e liderar o alinhamento das políticas definidas com as funções organizacionais. Direcionar a gestão da Agência por meio de diretrizes, normas e atos.	Avaliar o funcionamento do sistema de gestão e controle. Avaliar as necessidades e expectativas das partes interessadas. Avaliar se o desempenho da gestão da Agência está em conformidade com as normas externas.	Monitorar e controlar o desempenho, confrontando as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. Supervisionar a gestão. Implantar sistema de controle interno para mitigar riscos.

¹ As práticas de governança foram extraídas do Referencial Básico de Governança do TCU, 2014.



	Direcionar	Avaliar	Monitorar
Níveis funcionais	Executar a gestão operacional em áreas específicas.	Avaliar o desempenho de suas áreas. Avaliar se o desempenho da gestão da Agência está em conformidade com as diretrizes internas.	Controlar e reportar o progresso das ações. Manter comunicação com as partes interessadas. Fornecer as informações relacionadas à atuação de sua área.

Fonte: Manual de Governança da Apex-Brasil - 2016

Com a definição das práticas de cada parte interessada, é possível entender a conexão da Governança com a gestão. Enquanto a Governança provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas, a gestão parte da premissa que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível a partir do prisma de eficiência (TCU, 2014). Por fim, é possível notar que nos entes públicos, CDA e CAA os papéis estão inteiramente ligados à governança estratégica dos resultados institucionais, enquanto a DIREX e os Níveis Funcionais contêm responsabilidades relacionadas à governança da gestão.

Os referencias normativos relacionados à estrutura de governança e controle são os seguintes: i. Lei Nº. 10.668, de 14 de maio de 2003; ii. Decreto Nº. 4.584, de 5 de fevereiro de 2003 (com alterações do Decreto Nº. 8.788/2016); e, iii. Estatuto do Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil.

4.2 Gestão de riscos e controles internos

4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

A estrutura de Controle Interno da Apex-Brasil refere-se aos macroprocessos compostos pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados na agência para a vigilância, fiscalização e verificação, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos estratégicos. É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos.

Sob o ponto de vista do **Ambiente de Controle Interno**, é apropriado afirmar que os fatores que compõem o ambiente interno incluem integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança e organizacional, o “perfil dos superiores” (ou seja, a filosofia da direção e o estilo gerencial), as políticas, práticas de recursos humanos, monitoramento, etc. Nesse sentido, essa gestão tem como prática a valorização de pessoas competentes, formalização e comunicação de



políticas e procedimentos de modo claro, adoção de padrões de integridade e consciência de controle, resultando em valores compartilhados e trabalho em equipe para efetivação de objetivos.

No que diz respeito à **Avaliação de Riscos**, tem-se como meta o mapeamento de eventos sob a perspectiva de probabilidade e impacto de suas ocorrências no atingimento das metas organizacionais. O objetivo da avaliação é formar uma base de conhecimento para o desenvolvimento de estratégias (resposta a risco ou identificação de oportunidades) de como os riscos serão administrados, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude do impacto.

As **Atividades de Controle Interno** são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a administração opte estrategicamente por tratar. Não devem ser confundidas com a estrutura de Controle Interno, pois esta, além de abarcar todos os demais componentes do modelo, abrange todas as demais formas de resposta a riscos. Busca-se que as atividades de controle estejam distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Elas incluem uma gama de controles preventivos e de detecção, como procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro e controle), controles de acesso a recursos e registros, verificações, conciliações, revisões de desempenho, avaliação de operações, de processos e de atividades, supervisão direta etc. Além de controles preventivos e de detecção, as ações corretivas são um complemento necessário às atividades ou aos procedimentos de controle.

Quanto ao complexo de **Informação e Comunicação**, espera-se que todos na organização recebam mensagens claras quanto ao seu papel e ao modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais na consecução dos objetivos fixados. A importância do controle interno para a gestão das organizações está no seu potencial informativo para apoio ao processo decisório. A comunicação das informações produzidas procura atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam à informação fluir em todos os sentidos.

No que se refere ao **Monitoramento**, procura-se avaliar, certificar e revisar a estrutura de gestão de riscos e controles internos para saber se estão sendo efetivos ou não. Tem-se, portanto, o objetivo de avaliar a qualidade da gestão de risco e dos controles internos ao longo do tempo, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

O aprimoramento dos Controles Internos Administrativos é um dos resultados centrais no desenvolvimento das ações de Auditoria Interna da Apex-Brasil.



Ao longo dos trabalhos desenvolvidos em 2017 buscou-se avaliar os controles internos com base nos componentes do COSO, quais sejam: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, Monitoramento Contínuo e Específico.

Assim, para a análise dos controles internos, a AUDINT considerou os controles percebidos no decorrer de cada ação de auditoria interna realizada no exercício de 2017, mediante análise das não conformidades encontradas e suas relações com as oportunidades de aperfeiçoamento da primeira linha de defesa.

Diante das avaliações realizadas observa-se que, de maneira geral, a APEX-Brasil, quanto aos controles internos (temas auditados), encontra-se em uma escala intermediária, ou seja, possui princípios, mas carece de aprimoramento no que tange a efetivação destes controles.

Consideradas as avaliações, observa-se que a Apex-Brasil dispõe de um Ambiente de Controle formalizado e conhecido, contudo tendo ainda importante espaço no que diz respeito ao aperfeiçoamento de execução de tais controles. As Atividades de Controle funcionam em diversas situações e em alguns casos o controle realizado é capaz de mitigar riscos e pode ser enquadrado como boa prática.

A Avaliação de Riscos (gestão de riscos) está em sua fase inicial, por isso, trata-se de um controle em desenvolvimento e em fase de disseminação, o qual, na maioria das situações, ainda é realizado informalmente.

A informação e comunicação está formalizada em instruções normativas (INAs), Decisões da Diretoria Executiva (DIREX), Resoluções do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA), Manuais e Regulamentos, mas necessita de melhor acompanhamento e atualização na página institucional do sítio eletrônico da Agência.

A ausência de mapeamento de processos (em fase de desenvolvimento), a necessidade de estabelecimento de fluxos e a necessidade de revisão de alguns normativos, oportunizam o fortalecimento de aspectos de qualidade de algumas informações, bem como de comunicação apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.

O monitoramento específico, realizado pela AUDINT e/ou outros órgãos de controle, tem contribuído para a melhoria dos controles internos, bem como, o monitoramento contínuo, realizado pela própria gestão, na maioria das vezes é realizado e quando realizado, funciona, podendo ser aprimorado e melhor disseminado.

Ainda, acredita-se que com o mapeamento de processos e com a implantação da política de gestão de riscos, ambos em desenvolvimento, possa ser sanada a grande maioria de gargalos existentes e fortalecidas as atividades de controle e de gestão da APEX-Brasil.



5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 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 definidas²:

Manifestações de negócios

Pronunciamentos de caráter rotineiro, oriundos do público externo ou interno da Apex-Brasil, relacionados aos aspectos operacionais da Agência e que são tratados pelos gestores da Apex-Brasil.

Manifestações organizacionais

Pronunciamentos de caráter excepcional, oriundos do público externo ou interno da Apex-Brasil, relacionados 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. Essas unidades trabalham alinhadas, redirecionando as manifestações ao setor adequado, seja qual for o canal utilizado pelo cidadão.

5.1.1 Ouvidoria: estrutura e resultados

Com a aprovação do Programa de Transparência e Integridade da Apex-Brasil, 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.

A Ouvidoria da Apex-Brasil opera segundo os preceitos da Instrução Normativa Apex-Brasil 046-00 – Ouvidoria – Tratamento de Manifestações, de 27/10/2016, e que determina o apoio das diversas Gerências da Apex-Brasil à Ouvidoria para o tratamento de Reclamações, Solicitações, Sugestões e Elogios.

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.

² Itens 4.1.4 e 4.1.5 da INSTRUÇÃO NORMATIVA APEX-BRASIL 046-00 – Ouvidoria – Tratamento de Manifestações, de 27/10/2016.

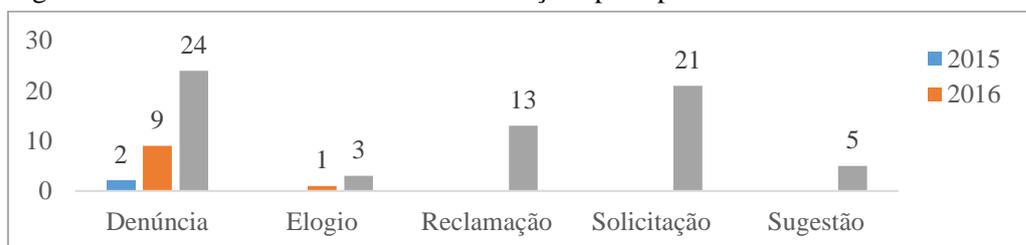


A Ouvidoria também disponibiliza acesso por e-mail (ouvidoria@apexbrasil.com.br), carta (Ouvidoria - SBN, Quadra 02, Lote 11, Ed. Apex-Brasil – Brasília – DF – Brasil – CEP 70040-020), ou por atendimento presencial.

Em 2017, foram recebidas 66 Manifestações. Para o tratamento de Denúncias, a Apex-Brasil conta com duas Comissões: a Comissão de Ética, que tem seu funcionamento e composição estabelecidos pela Instrução Normativa Apex-Brasil 050-00 – Comissão de Ética, de 22/09/2017, e a Comissão Corregedora, orientada pela Instrução Normativa Apex-Brasil 047-00 – Comissão Corregedora, de 06/02/2017.

Historicamente, houve um incremento no número de manifestações recebidas pela Agência. Esse incremento justifica-se pela entrada em operação da Ouvidoria, e pelo uso do sistema e-Ouv, que facilitaram o acesso do público à Apex-Brasil e também provocou a diversificação dos tipos de Manifestações feitas pelo cidadão, como mostra o gráfico a seguir:

Figura 11 – Gráfico de número de Manifestações por tipo/ano

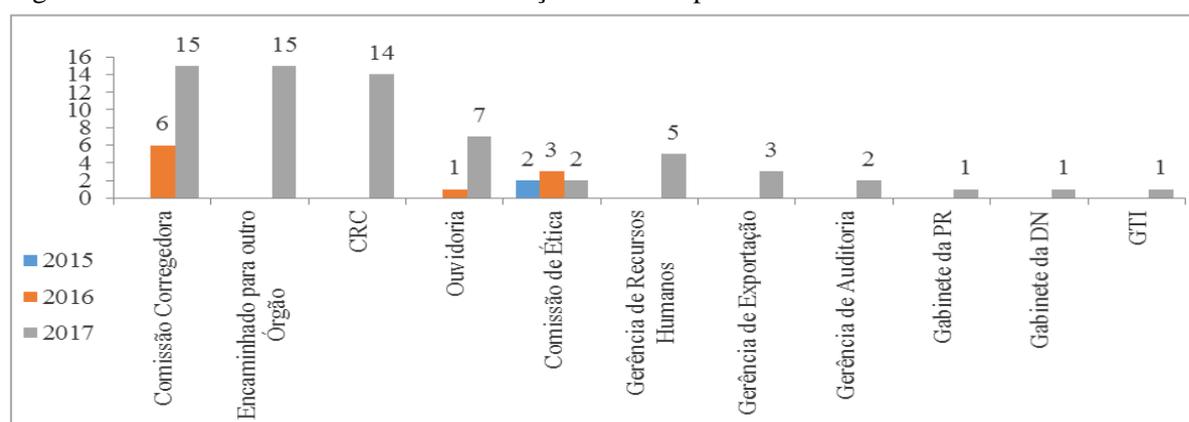


Fonte: Gerência de Ouvidoria

O gráfico acima demonstra a diversidade de tipos de Manifestação enviados à Apex-Brasil, a partir de 2017. Além das Denúncias, também é representativa a quantidade de Solicitações e Reclamações recebidas. Outra característica importante da Ouvidoria da Apex-Brasil é seu trabalho por meio de colaboração transversal com os diversos setores da Agência, dando condições ao Ouvidor para tratamento da Manifestações nos prazos estabelecidos.

Essa colaboração é refletida pelos números constantes do gráfico que segue:

Figura 12 – Gráfico de número de Manifestações tratadas por setor/ano



Fonte: Gerência de Ouvidoria



O gráfico demonstra que a maioria das Manifestações enviadas à Apex-Brasil são tratadas pela Comissão Corregedora, encaminhadas a outro Órgão, ou pela Coordenação de Relacionamento com Clientes.

A prevalência da Comissão Corregedora justifica-se pela entrada em vigor da Instrução Normativa Apex-Brasil 048-00 – Processo de Apuração, em 22/09/2017, transferindo da Comissão de Ética para a Comissão Corregedora a apuração de todas as Manifestações que indiquem possível infração disciplinar.

O tratamento pela Coordenação de Relacionamento com Clientes reflete o uso pelo cidadão do canal e-Ouv para realizar Manifestações de Negócios.

Por fim, é importante destacar que das 66 Manifestações que receberam tratamento pela Ouvidoria em 2017, apenas duas tomaram mais de 30 dias, excedendo o prazo estabelecido pelo e-Ouv. Dessa maneira, 97% das Manifestações foram atendidas abaixo desse prazo, resultando em um prazo médio de atendimento de 09 (nove) dias.

Tabela 1 – Informações sobre o atendimento ao cidadão

Natureza da demanda	Quantidade de solicitações	Atendidas	Atendidas no prazo
Denúncia	24	24	24
Reclamação	13	13	12
Solicitação	21	21	20
Sugestão	05	05	05
Elogio	03	03	03
Total	66	66	64

Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes

5.1.2 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados

A Apex-Brasil adota um Sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM), 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 de relacionamento da Apex-Brasil.

Para facilitar o acesso dos clientes aos serviços da Apex-Brasil, além do canal e-Ouv, a Agência atua com diversos canais de atendimento, tanto on-line quanto off-line.

Canais on-line:

- Portais Web - www.apexbrasil.com.br, <http://www.bebrasil.com.br> (Fale Conosco)
- E-mail institucional: apexbrasil@apexbrasil.com.br
- Redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn)
- Comex Responde - serviço coordenado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC, disponível no portal Invest Export Brasil do Governo



Federal (www.investexportbrasil.gov.br), o qual direciona consultas do público sobre temas de comércio exterior aos órgãos atuantes na área. A Apex-Brasil é um dos órgãos participantes deste canal.

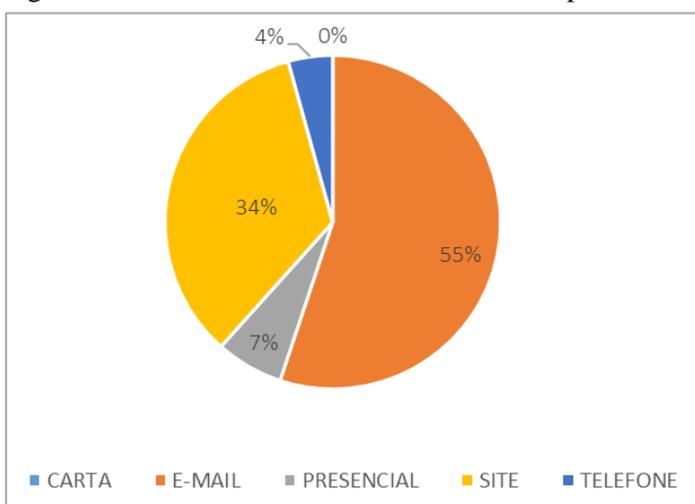
Canais off-line:

- Telefones institucionais da Apex-Brasil:
 - Telefone da sede em Brasília: (61) 3426-0202
 - Escritórios nacionais e internacionais, como descritos no item e cujos contatos estão disponíveis no endereço <http://www.apexbrasil.com.br/nossos-escritorios>.
 - Atendimentos presenciais em eventos organizados pela Apex-Brasil ou nos Escritórios da Apex-Brasil, mediante agendamento prévio.

A Apex-Brasil atua ainda em parceria com entidades setoriais (através dos **Projetos Setoriais**), instituições de ensino e entidades conveniadas (através do Programa de Qualificação para Exportação – **PEIEX**), que conferem capilaridade ao atendimento da Agência às empresas brasileiras. Estes são importantes canais de relacionamento que também divulgam os produtos e serviços da Agência às empresas brasileiras.

Em 2017, foi licitada nova solução tecnológica de CRM (Dynamics) que ainda se encontra em fase de implantação, responsável por integrar a comunicação de todos os canais, exceto Projetos Setoriais. Nesse ano, foram realizados 8.711 atendimentos distribuídos pelos diversos canais, conforme apresentado na figura abaixo, sendo que o de maior demanda foi o canal de e-mail corporativo.

Figura 13 – Gráfico de atendimento ao cidadão por canal



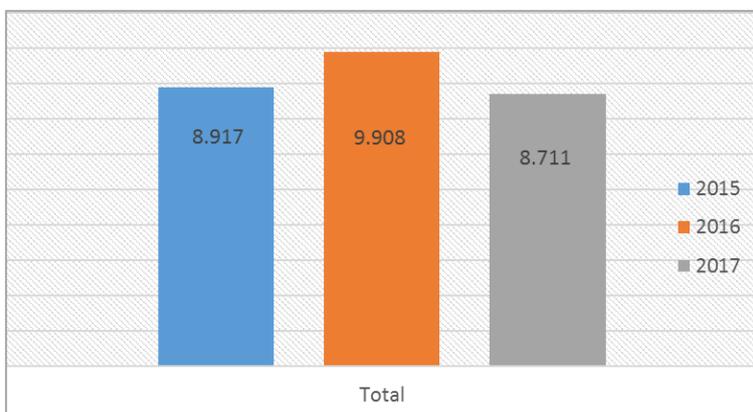
Fonte: CRM Plusoft e CRM Dynamics

Desse total de solicitações, 57% são solicitações 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), inscrição na plataforma Passaporte para o



Mundo, informações úteis (assuntos relacionados ao tema comércio exterior), interesse em trabalhar na Apex-Brasil, propostas de serviços, atendimentos dos escritórios da Apex-Brasil no exterior, entre outros.

Figura 14 – Gráfico de número de Manifestações por ano



Fonte: CRM Plusoft e CRM Dynamics

Pelos dados apresentados no gráfico anterior, é possível verificar que no ano de 2017 o número de atendimentos caiu 12% quando comparado com o ano de 2016, e apresentou uma pequena redução de 2% em comparação com 2015. Por se tratar de canais receptivos de atendimento, não é possível afirmar os motivos que teriam ocasionado essa queda em 2017. As demandas recebidas pela Apex-Brasil são respondidas dentro do menor prazo possível e de acordo com o escopo de atuação da Agência.

É importante documentar que há uma diferença de 171 atendimentos no ano de 2016 quando comparado com o Relatório de Gestão de 2016, devido ao processo de extração de dados, possivelmente, em função da data de encerramento de demandas que tenham sido abertas em 2016 e fechadas no sistema em 2017. E o mesmo ocorreu com os dados de 2015, quando notamos uma diferença de 39 atendimentos em relação ao publicado no Relatório de Gestão de 2015.

Tabela 2 – Número de Manifestações por tipo/ano

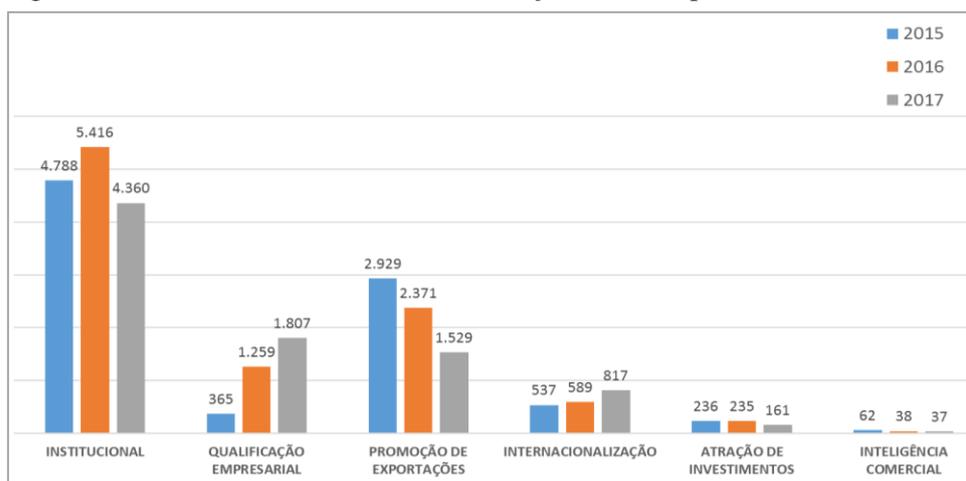
TIPO DE ATENDIMENTO	2015	2016	2017
Solicitação	8.860	9.815	8.577
Elogio	34	22	17
Sugestão	8	50	102
Reclamação	15	21	15
TOTAL	8.917	9.908	8.711

Fonte: CRM Plusoft e CRM Dynamics



O gráfico a seguir apresenta a distribuição das demandas por assunto nos últimos três anos. Nota-se que o tema Institucional foi o mais demandado, por englobar os atendimentos de primeiro nível, de responsabilidade da Coordenação de Relacionamento com Clientes (CRC). O portfólio de serviços da Apex-Brasil é classificado em cinco grandes grupos, de acordo com a atuação da Agência, a saber: Qualificação Empresarial, Promoção de Exportações, Internacionalização, Atração de Investimentos e Inteligência Comercial. As demandas são atendidas tanto pela CRC quanto pelas áreas de negócios, dependendo de sua complexidade.

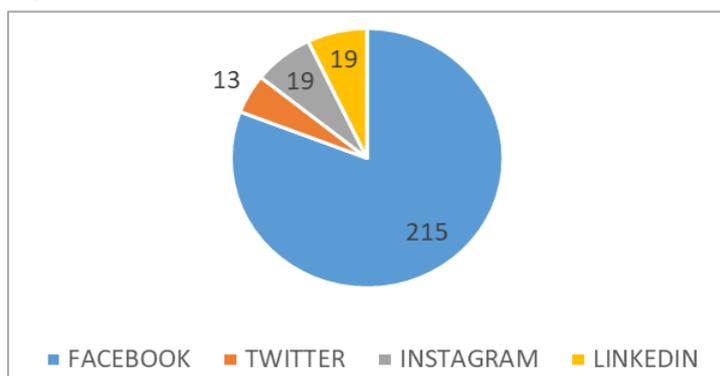
Figura 15 – Gráfico de número de Manifestações tratadas por assunto/ano



Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes

Além dos atendimentos supracitados, registrados no CRM, em 2017 a Agência realizou 266 atendimentos e 3.840 interações com os seus diferentes públicos via redes sociais, conforme os gráficos abaixo.

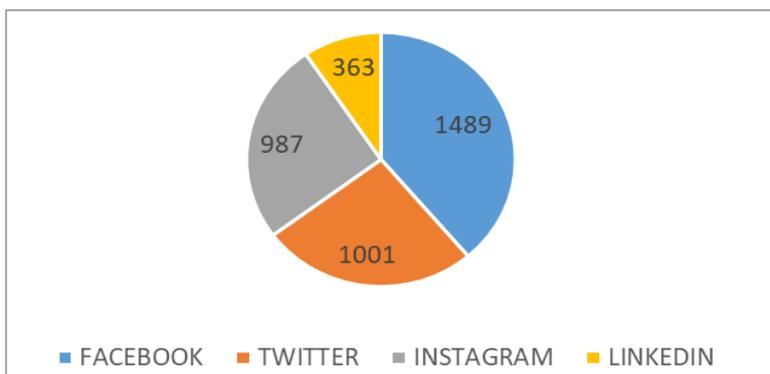
Figura 16 – Gráficos de atendimentos via Redes Sociais em 2017



Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes



Figura 17 – Gráfico de interações via Redes Sociais em 2017



Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes

5.1.2.1 Estratégia de Relacionamento com os Clientes

Com o objetivo de atingir o resultado mais efetivo em suas ações, através da adequação da oferta de serviços a cada perfil de clientes, a Apex-Brasil desenvolveu em 2009 a Estratégia de Relacionamento com Clientes para a promoção de exportações, que vem sendo revisada e aprimorada ao longo dos anos.

Dentro desta estratégia, a qual baliza o atendimento das empresas brasileiras em diversas frentes, a Apex-Brasil segmenta as empresas brasileiras de acordo com a sua maturidade exportadora, utilizando atualmente uma metodologia adotada em 2017, baseada em dados estatísticos fornecidos pela SECEX/MDIC, que considera como critérios: valor anual exportado, continuidade das exportações, número de países-destino das exportações e o fato de possuir ou não base no exterior. Este cálculo foi elaborado em parceria com a área de Inteligência Comercial da Apex-Brasil

Dessa forma, as empresas são classificadas como não exportadoras, exportadoras iniciantes, exportadoras intermediárias, exportadoras experientes ou internacionalizadas. Além dessa segmentação por maturidade exportadora, outras características da empresa como setor de atuação ou o fato de possuir material de comunicação em outros idiomas, por exemplo, são encontradas em um diagnóstico aplicado aos empresários atendidos pela Apex-Brasil.

Essas informações são registradas no sistema de gestão do relacionamento com clientes da Agência (CRM) tornando possível que a Apex-Brasil ofereça o serviço mais adequado a cada empresa, levando em consideração o seu perfil empresarial e estágio em que se encontra no esforço exportador.



5.2 Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

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:

Quadro 11 – Links de acesso às informações da Apex-Brasil

Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Dirigentes da Entidade	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba DIRIGENTES DA ENTIDADE	Por demanda
Estrutura Organizacional	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba DIRIGENTES DA ENTIDADE	Por demanda
Decreto nº 4584, de 5 de fevereiro de 2003 – institui a Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	-
Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003 – autoriza a instituição da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	-
Estatuto Social da Apex- Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	-
Contrato de Gestão	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Regulamento de Licitações e de Contratos da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Regulamento de Convênios da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Regulamento de Patrocínios da Apex- Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Manual de Procedimentos de Patrocínios	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Código de Ética da Apex- Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Código de Conduta sobre as relações entre servidores do Ministério das Relações Exteriores e o setor empresarial	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda
Empresas Brasileiras no Exterior: relacionamento com a Administração Pública Estrangeira, Políticas de Hospitalidade, Brindes e Presentes	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba NORMATIVOS E CONTRATO DE GESTÃO	Por demanda



Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Orçamento-Programa da Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba ORÇAMENTOS	Anual
Informações contábeis	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	Trimestral
Licitações em andamento	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba LICITAÇÕES	Tempestiva
Empresas suspensas do direito de licitar/contratar com a Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba LICITAÇÕES	Por demanda
Convênios vigentes	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba CONVÊNIOS	Mensal
Convênios firmados	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba CONVÊNIOS	Mensal
Convênios e contratos firmados com o poder executivo federal e relatórios finais de prestação de contas	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba CONVÊNIOS	Por demanda
Parâmetros orçamentários	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba CONVÊNIOS	Semestral
Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba PLANEJAMENTO E GESTÃO	Bianual
Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba PLANEJAMENTO E GESTÃO	Anual
Relatórios de gestão	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba PLANEJAMENTO E GESTÃO	Anual
Relatório de sustentabilidade	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE	Bianual
Estrutura remuneratória de cargos e funções	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba RECURSOS HUMANOS	Mensal
Relação do Corpo Técnico	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba RECURSOS HUMANOS	Mensal
Missões Empresariais	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba MISSÕES EMPRESARIAIS	Anual
Termos e Condições para Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba TERMOS E CONDIÇÕES	Por demanda
Termos e Condições Gerais – Serviços Apex-Brasil	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba TERMOS E CONDIÇÕES	Por demanda
Perguntas Frequentes - Ouvidoria	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba PERGUNTAS FREQUENTES	Por demanda



Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Perguntas Frequentes - Investimentos	http://www.apexbrasil.com.br/transparencia , aba PERGUNTAS FREQUENTES	Por demanda

Fonte: Gerência de Ouvidoria

A transparência passiva é praticada pela Agência por meio de seus canais de acesso do cidadão, mencionados no subcapítulo 5.1 deste relatório, de maneira a atender todas demandas da sociedade quanto à atuação da Apex-Brasil.

5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

5.3.1 Avaliação da satisfação dos clientes da Apex-Brasil

A Apex-Brasil aplica uma pesquisa de satisfação às empresas brasileiras participantes dos eventos organizados diretamente pela Agência. As questões avaliadas nessa pesquisa são: ambiente de negócios do evento, organização do evento, estrutura do evento e atendimento da equipe Apex-Brasil. A cada uma dessas questões, o respondente atribui um grau de satisfação numa escala de “Muito satisfeito / Satisfeito / Indiferente / Insatisfeito / Muito insatisfeito”. A pesquisa é aplicada logo após a realização da ação, de forma manual (papel impresso).

Em 2017 foram 29 eventos pesquisados, resultando em índice de satisfação de **89,29%**. Essa pesquisa é parte dos indicadores dos Contratos de Gestão da Apex-Brasil com o Ministério das Relações Exteriores. Os resultados são compartilhados com as áreas de negócios na busca da melhoria contínua dos serviços prestados. Nos últimos três anos a Apex-Brasil manteve o grau de satisfação das empresas participantes dos seus eventos acima de 85%.

Segue abaixo um quadro com o agregado das avaliações feitas, englobando diferentes tipos de eventos (missões empresariais, feiras internacionais, workshops, curso).

A pesquisa faz parte do Relatório de Gestão da Apex-Brasil, e é publicada com periodicidade anual.



Tabela 3 – Pesquisa de satisfação

Atributos	TOTAL
Ambiente de Negócios do evento	80,28%
Organização do evento	94,15%
Estrutura do evento	93,33%
Atendimento da Equipe Apex-Brasil	98,42%
TOTAL	91,55%
MÉDIA PONDERADA	89,29%
Total de empresas participantes do evento/ação:	876
Total de empresas que responderam à pesquisa:	830
% de respondentes	95

Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes

Quadro 12 – Link de acesso às avaliações dos produtos e serviços da Apex-Brasil

Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Pesquisa de satisfação		Anual

Fonte: Coordenação de Relacionamento com Clientes

5.3.2 Avaliação dos impactos dos produtos e serviços da Apex-Brasil

Em atendimento ao Acórdão TCU 2.010/2016 que recomendava:

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);

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;

As Diretorias de Gestão Corporativa e de Negócios determinaram, por meio da deliberação DGC/DN nº 02/2017, a implementação provisória e o teste da “Metodologia para Avaliação de Resultados dos Projetos da Apex-Brasil”. Após o teste e avaliação da metodologia, o instrumento foi revisado pela Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica - CPIE da Diretoria de Gestão Corporativa, e aprovado por meio da Resolução DIREX 10-03/2017.

O objetivo principal da metodologia revisada é avaliar o desempenho e o impacto das ações da Apex-Brasil a partir de indicadores de resultados econômicos e de resultados qualitativos reportados pelas empresas entrevistadas. A consistência da metodologia está na apropriação do resultado econômico somente quando a empresa relata impacto da ação nos resultados qualitativos, indicando como a ação da Agência permitiu que esse resultado econômico fosse



gerado. Como essa metodologia está em fase de implantação, foram inicialmente consideradas as ações do tipo “feira internacional” para aplicação das pesquisas.

A pesquisa foi estruturada de forma a avaliar as empresas a partir de três grupos de informações principais e seus desdobramentos:

- Avaliação Geral – versa sobre a avaliação do evento e levantamento de informações sobre o histórico de exportação das empresas entrevistadas. Essas informações foram desdobradas em três grupos de variáveis:
 - Satisfação Geral
 - Qualidade
 - Experiência exportadora
- Benefício Qualitativo – principal diferencial e fator de coesão da avaliação de impacto das ações do tipo feira da Apex-Brasil, foi estruturado no formato de domínios e variáveis, na qual os domínios correspondem ao agrupamento do benefício qualitativo que a empresa pode receber como impacto da ação e as variáveis são os desdobramentos desses domínios em fatores chaves. Os domínios identificados no contexto de feira são:
 - Promoção da Imagem Empresarial
 - Melhoria da estratégia empresarial
 - Facilitação de *Networking* e Informação
- Resultado – consolida o resultado das empresas a partir do apoio da Apex-Brasil. Para esse grupo, somente foram contabilizadas como resultado da Agência aquelas empresas que relataram ter obtido benefício qualitativo também como resultado da ação. Os indicadores de resultados para as ações do tipo feira são:
 - Quantidade de Negócios concretizados
 - Volume de negócios gerados (*Business Wins*)
 - Projeção de negócios (dois anos)

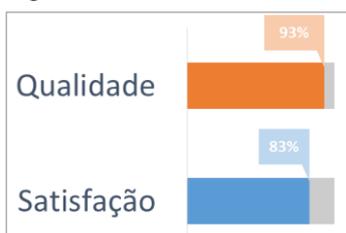
Para considerar que a ação impactou a empresa em cada um desses domínios, foi considerada a média das notas atribuídas para cada uma das variáveis. A empresa que obteve média a partir de 3,5 foi considerada impactada. Para cada um desses atributos foi utilizada a Escala Likert, que é uma escala de resposta psicométrica utilizada para medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta.

5.3.2.1 Resultado descritivo da primeira pesquisa

A metodologia foi aplicada entre novembro de 2017 e fevereiro de 2018 para 14 feiras internacionais promovidas pela Apex-Brasil no ano de 2016 por meio dos seus projetos setoriais. No total foram contatadas 316 empresas, sendo que 265 optaram por participar da pesquisa.



Figura 18 – Resultado da avaliação geral do evento



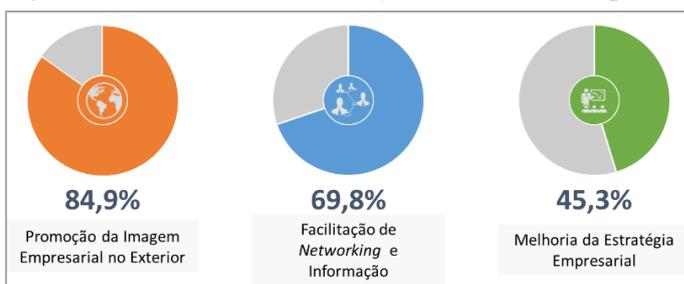
Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

Das empresas entrevistadas, 93% avaliaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade da coordenação da Apex-Brasil, sendo que 83% afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a experiência do evento de uma forma geral.

No contexto da avaliação dos benefícios qualitativos das feiras promovidas pela Agência, foram avaliados os três domínios da metodologia. O resultado está descrito a seguir e demonstrado na figura logo abaixo.

- Promoção da Imagem Empresarial – 84,9% dos entrevistados concordam que a sua participação na feira trouxe benefícios à melhoria da imagem da empresa no mercado alvo. Nesse sentido a empresa considera que ter participado da ação proporcionou maior credibilidade da empresa aos compradores internacionais e/ou ajudou a promover a imagem da empresa no mercado
- Melhoria da estratégia empresarial – 69,8% dos entrevistados concordam que a feira foi diferencial no acesso a potenciais compradores e parceiros comerciais qualificados, bem como pelo acesso a informações estratégicas sobre o mercado, produtos e concorrentes. Nesse sentido a empresa considera que a sua participação na feira proporcionou a obtenção de acesso a novos potenciais clientes e parceiros comerciais qualificados; e/ou o aumento do seu conhecimento sobre as características do mercado alvo da ação e principais concorrentes; e/ou a identificação de novas ideias sobre produtos, serviços, técnicas ou tecnologias para a sua empresa
- Facilitação de Networking e Informação – 45,3% dos entrevistados concordam que o evento foi fator chave na mudança concreta da estratégia empresarial a partir das percepções que o ambiente de negócios promovido pela Agência propicia. Nesse sentido a empresa considera que ter participado da ação possibilitou mudanças na estratégia de marketing no exterior (4p) e/ou possibilitou a inovação de processos e técnicas.

Figura 19 – Resultado da avaliação dos benefícios qualitativos das feiras avaliadas



Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica



No contexto da avaliação do resultado econômico da feira, foram considerados os resultados das empresas que perceberam pelo menos um dos benefícios qualitativos, ou seja, média superior a 3,5 em uma das variáveis. Nesse sentido, 91% das empresas entrevistadas relatam impacto da ação nos resultados qualitativos, tendo sido seu resultado econômico atrelado ao papel da Apex-Brasil na promoção do comércio exterior, conforme a figura abaixo.

Figura 20 – Resultado econômico das feiras internacionais avaliadas



Fonte: Coordenação de Planejamento e Inteligência Estratégica

5.3.2.2 Validação da metodologia

Após a aplicação da primeira pesquisa da metodologia de impacto das ações da Apex-Brasil revisada, foi realizada análise de validade, normalidade e consistência da pesquisa e entre as diversas variáveis e domínios de impacto.

A validade da pesquisa foi avaliada a partir de duas perguntas feitas aos entrevistados no final da entrevista, como demonstrado no quadro a seguir.

Tabela 4 – Avaliação da validade da pesquisa

Questão	Resposta	Percentual de resposta
O que você achou da aderência das questões dessa pesquisa ao apoio recebido da Apex-Brasil?	1- Nenhuma aderência ao tipo de apoio recebido pela sua empresa	0%
	2- Pouco aderente	5,0%
	3- Aderente	71,8%
	4- Muito aderente	23,2%
Quanto ao entendimento das questões e opção de respostas:	1- Não conseguiu entender grande parte das questões e opções de resposta	0,8%
	2- Teve dificuldade de entender algumas questões e/ou opções de respostas	8,8%
	3- Não teve nenhuma dificuldade de entendimento	90,4%

Constata-se que 95% dos respondentes consideraram a pesquisa aplicada aderente ou muito aderente à realidade do apoio recebido da Apex-Brasil no evento. E ainda, que mais de 90%



dos respondentes afirmaram não ter tido nenhuma dificuldade de entendimento das questões abordadas na pesquisa.

Na avaliação de consistência, foram realizados dois testes estatísticos da escala de impacto para uso em análises de regressão, e os achados estatísticos são:

- Resultado da Distribuição das Médias da Escala – Densidade de Kernel e Shapiro-Wilks: os resultados da distribuição das médias da escala de aferição de impactos da pesquisa demonstram que a hipótese de curva normal não pode ser rejeitada.
- Resultado do *Alfa Cronbach*:
 - Os três domínios da escala de aferição de impactos da Apex apresentaram resultados positivos de consistência (alfa Cronbach > 0,70).
 - As sete variáveis da escala de aferição de impactos da Apex apresentaram resultados positivos de consistência (alfa Cronbach > 0,70).

Estatisticamente, a pesquisa se mostra válida e consistente. Nesse sentido, a metodologia está apta a ser aplicada em outras ações que a Apex-Brasil coordena.



6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1 Desempenho financeiro do exercício

Em 2017 a Agência elevou o montante de recursos disponíveis aplicados, em continuidade à política de aplicação em fundos de investimentos, principalmente para a reserva de contingência, no montante de R\$ 120,9 milhões, e provisões no montante de R\$ 92,6 milhões – elevação substancial decorrente da ação da taxa de administração da Secretaria da Receita Federal do Brasil. O acréscimo foi da ordem de 69,93% em relação a 2016 (R\$ 251 milhões em 31/12/2017 e R\$ 147 milhões em 2016). A variação crescente dos fundos de investimentos se deve à incorporação do superávit do exercício de 2017, à elevação das provisões e à maximização da rentabilidade em virtude do montante disponível e de sua alocação em fundos de investimento de longo prazo.

Em 1º de dezembro de 2017 a Apex-Brasil abriu o Fundo Exclusivo BB ABRC Fundo de Investimento Exclusivo Longo Prazo junto à BBDTVM, subsidiária do Banco do Brasil, com aporte inicial da ordem de R\$ 120 milhões, oriundos de aplicações do Fundo Apexport, junto à Caixa Econômica.

A seguir os saldos das aplicações financeiras da Apex-Brasil findos em 31/12/2017:

Quadro 13 – Saldos das aplicações financeiras da Apex-Brasil (31/12/2017)

	(valores em R\$ mil)
Aplicações Financeiras	31/12/2017
Cotas de Fundo de Investimento - Caixa Econômica Federal (i)	75.922
Cotas de Fundo de Investimento - Banco do Brasil (ii)	121.490
Fundo Capital de Giro (iii)	53.591
Fundo Capital de Giro - Banco do Brasil	40
(-) Provisão de Imposto e de Renda	(12)
Total	251.031

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

- i. O Fundo de Investimento Exclusivo da Caixa Econômica 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. Esse fundo inclui as provisões da Agência.
- ii. O Fundo de Investimento Exclusivo denominado BB ABRC Fundo de Investimento Exclusivo 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. Esse fundo inclui a reserva de contingência da Agência.



- iii. 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 exportações relacionadas aos convênios estabelecidos pela Apex-Brasil.

A seguir são apresentadas as rentabilidades dos fundos de investimento da Apex-Brasil em 31 de dezembro de 2017 e 2016:

Quadro 14 – Rentabilidades dos fundos de investimento da Apex-Brasil

		Janeiro a Dezembro		
	Desempenho	%	CDI	Performance
ApexPort	2017	9,99	9,93	100,58%
	2016	14,14	14,00	101,00%
ABRC FI RF LP	2017	0,55	9,93	5,49%
	2016	-	14,00	0,00%
Capital de Giro BB	2017	10,19	9,93	102,64%
	2016	-	14,00	0,00%
Capital de Giro CAIXA	2017	-	9,93	0,00%
	2016	14,06	14,00	100,43%
Capital de Giro Bradesco	2017	10,43	9,93	105,04%
	2016	-	14,00	0,00%

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Conforme demonstrado no quadro acima, com exceção do fundo ABRC, aberto em dezembro de 2017, os fundos de investimentos em que a Apex-Brasil possui recursos possuem performances superiores ao CDI, atingindo os objetivos de rentabilidade da Apex-Brasil em suas aplicações. O resultado alcançado pelos fundos é diretamente impactado pela política de investimentos adotada pela Agência, em que são priorizados recursos em Letras Financeiras – (LFs) de empresas e bancos de primeira linha, mantendo-se o perfil de baixo risco de investimento financeiro.

Em dezembro de 2017 foi aberto junto ao Banco do Brasil novo fundo de investimento exclusivo, o BB ABRC FI RF LP, ressalta-se que sua rentabilidade perante ao CDI não possui representatividade devido sua abertura ter ocorrido ao final do exercício.

A Apex-Brasil desenvolve 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 2017 foi de R\$ 251.031 conforme nota explicativa nº 4 – instrumentos financeiros dos demonstrativos contábeis, anexo a este relatório.



6.1.1 Principais receitas e despesas

As receitas da Apex-Brasil, de acordo com a visão contábil (realizado), para os anos de 2016 e 2017, e visão orçamentária (previsto), para o ano de 2018, estão discriminadas no quadro a seguir:

Tabela 5 – Principais Receitas da Apex-Brasil

Principais receitas (em milhares de reais)	2016 (Realizado)	2017 (Realizado)	2018 (Previsto)
Receita líquida com contribuição social	460.114	495.236	497.463
Financeiras	16.123	18.116	22.017
Receitas com convênios públicos e outros contratos	29.963	596	-
Receita de convênio vinculado à Expo-Milão	20.198	165	-
Receita de convênio vinculado à Casa Brasil	9.209	-	-
Receita de convênio vinculado à Outros projetos	556	431	-
Receita de serviços Nacionais e Internacionais	5.963	5.354	4.856
Outras receitas	2.668	3.822	-
Receitas de Capital	-	-	80.404
TOTAL	514.731	523.124	601.131

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Conforme demonstrações financeiras do exercício de 2017, 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 2017 houve um aumento de 7,63% com relação ao ano de 2016, o que representa um acréscimo de receita real, uma vez que a inflação no ano de 2017 foi de 2,95% de acordo com o IBGE, menor que o crescimento da receita.

No que tange à receita financeira líquida, em 2017 ela foi de R\$ 18,1 milhões, dentre os quais R\$ 18 milhões dizem respeito à receita líquida com rendimentos de aplicações financeiras, enquanto que R\$ 140 mil representam as receitas com variação cambial. Em relação à previsão orçamentária de 2018, do montante previsto de Receita Financeira de R\$ 22.017 mil, devem ser abatidos R\$ 3.609 mil referentes à receita financeira das provisões, que ficam vinculadas às provisões, e, portanto, não podem ser utilizadas, restando um saldo de R\$ 18.408 mil.

A rubrica de ‘Receitas com convênios públicos e outros contratos’ contempla os valores ressarcidos à Apex-Brasil relativos a convênios celebrados com a União, por meio de conta única do SICONV, da qual a Agência é o conveniente. Os valores disponibilizados nesse contexto são executados exclusivamente no objeto do convênio e quando não gastos são



devolvidos à União. No ano de 2017 o montante vinculado a essa rubrica foi de R\$ 596 mil. Não há previsão de Receita de Convênios para o exercício de 2018.

A Apex-Brasil também arrecada recursos com a prestação de serviços, principalmente com a venda de espaços em feiras e eventos internacionais. Em 2017, a Receita de Serviços Nacionais e Internacionais advinda da prestação desses serviços foi de R\$ 5,4 milhões, apresentando um pequeno incremento com relação a 2016 de R\$ 64 mil, ou 1,85%. A previsão utilizada no Orçamento de 2018 foi de que essa receita seria de R\$ 4.856 mil.

No que se refere às Receitas de Capital para o Orçamento Programa de 2018, conforme Deliberação CDA nº 09/2017, de 23 de novembro de 2017, do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil, publicada na Edição Extra do Diário oficial da União - D.O.U., de 29 de dezembro de 2017, na página 15, as Receitas de Capital (Anexo I, Código 2.9.9.0.00.1.0) foram previstas em R\$ 201.647 mil. Contudo, após a finalização do exercício de 2017, as Demonstrações Financeiras e o Balanço da Apex-Brasil de 2017 registraram que as Receitas de Capital foram de R\$ 251.104 mil. Abatendo desse montante R\$ 174.310 mil necessários para a Reserva de Contingência e para as Provisões Tributárias e Trabalhistas (especificado na página 16 do referido D.O.U. (Anexo II, Código 99), restou um saldo de R\$ 80.404 mil para utilização no Orçamento de 2018.

Tabela 6 – Principais Despesas da Apex-Brasil:

Principais Despesas (em milhares de reais)	2016 (Realizado)	2017 (Realizado)	2018 (Previsto)
Despesas com convênios e projetos	287.246	209.979	405.751 ³
Despesas com viagens	15.096	13.689	13.777
Despesas com comunicação, marketing e propaganda	39.540	26.460	34.953
Despesas com pessoal, encargos e benefícios	97.214	98.454	113.828
Despesas gerais administrativas	39.130	41.472	32.822
Despesas com provisão judicial e administrativa	62.651	14.233	
Despesas financeiras	6.760	14.255	
Despesa tributárias	14.000	12.612	
Despesas com depreciação e amortização	2.999	3.367	
TOTAL	564.636	434.521	601.131

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

³ Valor já ajustado em decorrência do incremento das Receitas de Capital retro mencionado.



Despesas com convênios e projetos

As despesas com Convênios referem-se ao desenvolvimento e à manutenção de projetos em parceria com entidades setoriais, contemplando os principais setores produtivos do Brasil, como moda, agronegócios, alimentos e bebidas, economia criativa e serviços, tecnologia e saúde, máquinas e equipamentos e casa e construção.

Projetos próprios de promoção de exportações e atração de investimentos diretos vinculados a feiras, eventos e missões comerciais internacionais.

Patrocínios concedidos e vinculados a eventos, nacionais e internacionais, objetivando-se a divulgação da imagem do Brasil e negócios de promoção das exportações e atração de investimentos diretos.

Bases de dados de inteligência comercial e estudos de inteligência competitiva dos mercados internacionais realizados pela Apex-Brasil objetivando-se o posicionamento de produtos e serviços brasileiros no exterior nas ações de promoção comercial e atração de investimentos diretos realizadas pela Apex-Brasil.

Despesas com viagens

Houve redução na execução das despesas com viagens da ordem de R\$ 1,4 milhões, que representa um percentual de 9,32% com relação ao ano de 2016.

Despesas com comunicação, marketing e propaganda

Iniciativas publicitárias com o intuito de divulgar a marca 'Brasil' como parceiro de negócios no mundo, por meio da campanha *Be Brasil* e do desenvolvimento das ações do Plano de Comunicação Integrada da Agência. A otimização das ações promoveu uma redução nas despesas, relativamente a 2016, da ordem de R\$ 13,1 milhões.

Despesas com pessoal, encargos e benefícios

Comparando as despesas de 2017 com o ano anterior, conclui-se que o crescimento nominal foi de 0,98%, abaixo da inflação acumulada no ano de 2017 que foi de 2,95%, de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC.

Despesas gerais administrativas

A redução da despesa com locação de bens móveis e imóveis ocorreu principalmente em consequência da renegociação do aluguel da Sede da Apex-Brasil.



Despesas com provisão judicial e administrativa

A despesa de R\$ 60.735 mil no ano de 2016 refere-se à constituição inicial da Provisão sobre o questionando da Taxa de Administração da Receita Federal do Brasil, que possui classificação de perda provável pela Gerência Jurídica da Entidade. A correção monetária dessas provisões está registrada como despesa financeira.

O saldo de R\$ 4.663 mil apresentado em 2017 refere-se substancialmente a provisões sobre processos trabalhistas. A correção monetária dessas provisões está registrada como despesa financeira.

Despesas Financeiras

Refere-se à correção monetária calculada à base da Taxa Selic da contingência passiva, já provisionada pela Entidade, referente ao processo administrativo que discute o percentual de cobrança da Taxa de Administração da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Despesas Tributárias

O Imposto de Renda no valor de R\$ 6,3 milhões sobre remessas para o exterior realizadas para os escritórios e para pagamentos de serviços técnicos especializados contratados no Brasil.

As despesas oriundas de promoção comercial no exterior são objeto de isenção de Imposto de Renda, em consonância com a Lei nº 9.841, de 13 de agosto de 1997. Nesses casos, a Apex-Brasil encaminha o pleito de isenção por meio do SISPROM.

A CIDE sobre remessas para o exterior no valor de R\$ 5,4 milhões incidiu sobre as remessas de promoção dos escritórios Apex-Brasil no exterior e sobre serviços técnicos no exterior contratados no Brasil.



6.2 Principais contratos firmados

Quadro 15 – Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas

Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁴	Nat. ⁵	Elem. Despesa	Valor Máximo (em R\$)
1 50-07/2016	Registro de preços para contratação de serviços de organização de eventos e correlatos, de caráter nacional e internacional, realizados pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil, sob demanda, em todo território nacional, abrangendo planejamento operacional, organização, execução, acompanhamento e fornecimento de bens, infraestrutura e apoio logístico, independentemente da prestação de serviços concomitantes, realizados nos diversos estados da Federação. Vigência: 12 meses.	Exemplus Agência de Viagens e Turismo Ltda	02.977.786/0001-27	Pregão com Registro de Preço	11/01/2017	A	O	28-Serviços de eventos e buffets	34.000.891,60
2 49-03/2017	Contratação de empresa para execução, sob demanda, de serviços necessários à organização de eventos de diversos tipos na região da AMÉRICA DO NORTE. Vigência: 12 meses.	Multilem - Design e Construção de Espaços S.A	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	21/12/2017	A	O	26-Serviços de consultoria	16.735.910,49
3 26-03/2017	Contratação de empresa para execução, sob demanda, de serviços necessários à organização de eventos de diversos tipos na região da Ásia, conforme sub-regiões definidas no formulário de solicitação de compra. Vigência: 12 meses.	Noe Concept Design Co. Ltd	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	27/07/2017	A	O	28-Serviços de eventos e buffets	10.444.212,04

⁴ A situação do contrato pode ser Ativo Normal (A), Ativo Prorrogado (P) ou Encerrado (E).

⁵ A natureza do contrato pode ser Ordinária (O) ou Emergencial (E).



Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁴	Nat. ⁵	Elem. Despesa	Valor Máximo (em R\$)	
4	26-05/2017	Contratação de empresa para execução, sob demanda, de serviços necessários à organização de eventos de diversos tipos na região da Ásia, conforme sub-regiões definidas no formulário de solicitação de compra. Vigência: 12 meses.	Noe Conceptos Especiales	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	27/07/2017	A	O	28-Serviços de eventos e buffets	9.636.457,62
5	26-04/2017	Contratação de empresa para execução, sob demanda, de serviços necessários à organização de eventos de diversos tipos na região da Ásia, conforme sub-regiões definidas no formulário de solicitação de compra. Vigência: 12 meses.	On Duty Consulting	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	27/07/2017	A	O	28-Serviços de eventos e buffets	6.368.982,31
6	08-07/2017	Contratação no exterior de empresa especializada na prestação de serviços, sob demanda, de comunicação, para a realização de assessoria em planejamento estratégico de comunicação, relacionamento com a imprensa internacional e em relações públicas, dentro do âmbito das atividades da Apex-Brasil e da campanha Be Brasil na Europa (PR Global Europa) Vigência: 12 meses.	FTI Consulting Belgium As	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	14/03/2017	A	O	40-Outros	5.532.512,00
7	08-06/2017	Contratação no exterior de empresa especializada na prestação de serviços, sob demanda, de comunicação, para a realização de assessoria em planejamento estratégico de comunicação e em relações públicas, relacionamento com a imprensa internacional, dentro do âmbito das atividades da Apex-Brasil e da Campanha Be Brasil nos Estados Unidos. Vigência: 12 meses.	FTI Consulting (Sc) Inc	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	17/03/2017	A	O	40-Outros	2.908.375,77
8	46-09/2017	Contratação no exterior de empresa especializada na prestação de serviços, sob demanda, de comunicação, para a realização de assessoria em planejamento estratégico de comunicação, relacionamento com a imprensa internacional e em relações públicas, dentro do âmbito das atividades da Apex-Brasil e da campanha Be Brasil na Ásia. Vigência: 12 meses.	<i>Porda Havas International Finance Communicatio ns (Group) Holdings Company Limited</i>	Empresa Estrangeira	Dispensa com base no Art.9, XIX	24/11/2017	A	O	40-Outros	2.343.794,88



Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁴	Nat. ⁵	Elem. Despesa	Valor Máximo (em R\$)	
9	17-08/2017	Prestação de serviços de auditoria independente e emissão do Relatório de Auditoria Externa referentes às Demonstrações Contábeis da Apex-Brasil – Brasília –, incluindo os seus Escritórios localizados no Exterior; Emissão do Relatório de Controle Interno para cada trabalho concluído; Realização, sob demanda, de trabalhos adicionais que somem até 400 (quatrocentas) horas/ano, eventualmente solicitadas pelo Conselho Deliberativo – CDA-, Conselho Fiscal – CFA- ou Diretoria Executiva – DIREX-, os quais serão prestados exclusivamente na sede da Apex-Brasil em Brasília. Vigência: 12 meses.	Teixeira & Associados Auditores Independentes	38.726.261/0001-66	Pregão sem Registro de Preço	05/05/2017	A	O	25-Serviços de auditoria	1.599.992,96
10	22-02/2017	Contratação de empresa de Tecnologia da Informação para o fornecimento de solução corporativa informatizada de Gestão de Relacionamento com Clientes, na modalidade de software as a service (SaaS), incluindo os serviços: licenças básicas de uso, migração de dados, customização e parametrização, integração de sistemas, treinamento e serviço especializado de consultoria, customização e parametrização da solução de CRM, sob demanda. Vigência: 12 meses.	L3 Consultoria em Sistemas e Processos Ltda – Epp	08.573.671/0001-53	Pregão sem Registro de Preço	08/06/2017	A	O	20-Compra\ serviços de desenvolvimento de sistemas e aplicativos e softwares	1.548.999,99
TOTAL									91.120.129,66	

Fonte: Gerência de Convênios, Contratos e Administração

Observações: Listagem com os 10 maiores contratos da entidade firmados em 2017. Na seleção desses contratos deve-se considerar o valor total dos contratos, incluindo aditivos.



Quadro 16 – Contratos com pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas

	Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁶	Nat. ⁷	Elem. Despesa	Valor total pago em 2017	Valor Máximo (em R\$) ⁸
1	08-04/2014	Contratação de Agência de Propaganda para a prestação de serviços de publicidade no Brasil e no exterior, para atender às necessidades da Apex-Brasil.	F Nazca S&S Publicidade Ltda	74.561.580/0001-22	Concorrência sem Registro de Preço	20/02/2014	P	O	32-Serviços de publicidade e propaganda	42.220.083,01	104.588.577,08
2	24-06/2016	Contratação de instituição especializada para executar atividades de consultoria a empresa da base de relacionamento da Apex no âmbito do Programa Brasil Mais Produtivo, por meio da utilização da ferramenta Manufatura Enxuta para atender, prioritariamente, aos setores moveleiro, metal-mecânico, vestuário, calçados e alimentos e bebidas, bem como suas respectivas cadeias produtivas, fortalecendo a economia local e regional através do aumento da competitividade das empresas atendidas.	Senai	33.564.543/0001-90	Dispensa com base no Art.9, IX	14/06/2016	P	O	26-Serviços de consultoria	9.185.956,35	13.000.000,00

⁶ A situação do contrato pode ser Ativo Normal (A), Ativo Prorrogado (P) ou Encerrado (E).

⁷ A natureza do contrato pode ser Ordinária (O) ou Emergencial (E).

⁸ O valor máximo refere-se ao valor do contrato somados os aditivos que tiverem sido celebrados.



Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁶	Nat. ⁷	Elem. Despesa	Valor total pago em 2017	Valor Máximo (em R\$) ⁸	
3	12-03/2016	Contratação dos serviços, sob demanda, de emissão de passagens aéreas, marítimas, rodoviárias e ferroviárias, nacionais e internacionais, intermediação de serviços de hospedagem, locação de espaço e infraestrutura em ambiente hoteleiro vinculado com a finalidade da viagem e solicitado pela Apex-Brasil, locação de veículos e serviços complementares compreendidos no mesmo ramo de atividade, por meio de uma agência de viagens.	Voetur	01.017.250/ 0001-05	Pregão sem Registro de Preço	04/04/2016	P	O	23-Serviços de agendamento de viagens	7.831.654,69	36.000.000,00
4	50-07/2016	Registro de preços para contratação de serviços, sob demanda, de organização de eventos e correlatos, de caráter nacional e internacional, realizados pela Apex-Brasil, sob demanda, em todo território nacional, abrangendo planejamento operacional, organização, execução, acompanhamento e fornecimento de bens, infraestrutura e apoio logístico, independentemente da prestação de serviços concomitantes, realizados nos diversos estados da Federação.	Exemplus Agência De Viagens E Turismo Ltda.	02.977.786/ 0001-27	Pregão com Registro de Preço	11/01/2017	A	O	28-Serviços de eventos e buffets	5.942.476,38	34.000.891,60
5	22-07/2016	Contração de empresa para execução, sob demanda, de serviços de montagem, manutenção e desmontagem de pavilhões e/ou estandes; organização de workshops, seminários e conferências; fornecimento de material, pessoal e catering para a execução de eventos na Região da Europa, ao longo da vigência contratual.	Mutilem	05.507.500/ 0001-38	Dispensa com base no Art.9, XIX	10/06/2016	P	O	28-Serviços de eventos e buffets	5.046.275,42	22.142.624,63



Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁶	Nat. ⁷	Elem. Despesa	Valor total pago em 2017	Valor Máximo (em R\$) ⁸	
6	14-06/2016	Locação de Imóvel Comercial para a Sede da Apex Brasil em Brasília-DF	Imovinvest Imobiliária	13.939.264/ 0001-57	Dispensa com base no Art.9, VI	01/04/2016	P	O	04-Aluguel de imóveis	4.718.085,91	20.111.147,58
7	17-02/2013	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços, sob demanda, de comunicação digital, compreendendo: Estratégia, planejamento, concepção, criação, desenvolvimento, implementação e atualização/ manutenção evolutiva de portais, sítios e ações digitais; execução de ações de comunicação interativa em qualquer ambiente digital, incluindo <i>internet, intranet, extranet, mobile, tablet, PDA (personal digital assistant)</i> e qualquer dispositivo móvel existente ou a ser criado e de mídias sociais, além de serviços acessórios para a estratégia de presença digital da Apex-Brasil	Plano Digital	00.020.298/ 0001-00	Concorrência sem Registro de Preço	14/06/2013	P	O	32-Serviços de publicidade e propaganda	3.801.975,19	15.833.915,50
8	15-02/2016	Contratação de empresa para organização de eventos na Ásia, sob demanda.	Noe Concept Design Co. Ltd	05.507.500/ 0001-38	Dispensa com base no Art.9, XIX	13/04/2016	P	O	28-Serviços de eventos e buffets	3.801.661,84	9.668.432,68
9	46-04/2016	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de gerenciamento, implementação e administração de auxílio refeição e alimentação para os colaboradores da Apex-Brasil.	Sodexo Pass Do Brasil Serviços E Comércio S/A	69.034.668/ 0001-56	Pregão sem Registro de Preço	02/12/2016	P	O	40-Outros	3.656.227,89	8.730.551,10



Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit. ⁶	Nat. ⁷	Elem. Despesa	Valor total pago em 2017	Valor Máximo (em R\$) ⁸	
10	41-05/2015	Contratação, sob demanda, de empresa especializada na prestação de serviços terceirizados contínuos permanentes e eventuais, destinada à Apex-Brasil, com fornecimento de material de limpeza, higiene e respectivos equipamentos necessários à consecução dos serviços especificados neste edital.	Dinamica Administração Serviços E Obras Ltda	00.332.833/0008-26	Pregão sem Registro de Preço	23/11/2015	P	O	01-Mais de uma categoria	2.936.054,33	13.718.503,37
TOTAL									89.140.451,01	277.794.643,54	

Fonte: Gerência de Convênios, Contratos e Administração

Observações: Listagem com os 10 maiores contratos em relação aos quais houve qualquer pagamento no exercício de 2017.



6.3 Transferências, convênios e congêneres

6.3.1 Transferências para federações e confederações

Não se aplica, pois, a Apex-Brasil não possui a constituição de federações ou confederações.

6.3.2 Outros convênios

Quadro 17 – Convênios

Convênio ⁹	Objeto	Conveniente	NR_CNPJ_CPF	Data da assinatura	Sit. ¹⁰	Valor da Apex-Brasil (em R\$)	Valor da contrapartida (em R\$)	Valor total (em R\$)
24-05/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT)	62673454000180	14/06/2017	(A)	20.846.411,12	12.671.635,00	33.518.046,12
45-04/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Assoc. Brasileira Indústria de Artigos e Equip. Médicos, Odontológicos, Hospitalares e Laboratórios (ABIMO)	43035690000127	08/11/2017	(A)	16.900.000,00	10.881.371,80	27.781.371,80
14-04/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex)	01679152000125	06/04/2017	(A)	11.274.609,20	6.844.059,20	18.118.668,40
19-07/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec)	00478478000121	09/05/2017	(A)	11.500.000,00	6.108.816,00	17.608.816,00

⁹ Os convênios possuem a vigência de 2 anos a partir da data de assinatura.

¹⁰ A situação do convênio pode ser Ativo Normal (A), Ativo Prorrogado (P) ou Encerrado (E).



Convênio ⁹	Objeto	Convenente	NR_CNPJ_CPF	Data da assinatura	Sit. ¹⁰	Valor da Apex-Brasil (em R\$)	Valor da contrapartida (em R\$)	Valor total (em R\$)
17-09/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo (SIAESP)	45796364000168	26/04/2017	(A)	7.500.000,00	5.000.000,00	12.500.000,00
27-01/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira de Estilistas (ABEST)	05823179000109	03/07/2017	(A)	7.468.372,96	4.986.320,00	12.454.692,96
04-02/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC)	43048396000150	01/03/2017	(A)	8.429.596,08	4.979.190,16	13.408.786,24
41-02/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica (ABIQUIFI)	28012052000105	09/10/2017	(A)	8.998.671,09	4.640.112,65	13.638.783,74
46-05/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira dos produtores Exportadores de Frutas e Derivados (Abrafrutas)	21286288000182	14/11/2017	(A)	4.313.248,85	3.827.901,75	8.141.150,60
04-04/2017	Promover as exportações e a internacionalização de empresas do setor	Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)	19908104000127	27/01/2017	(A)	6.910.169,60	3.727.637,78	10.637.807,38
TOTAL						104.141.078,90	63.667.044,34	167.808.123,24

Fonte: Gerência de Convênios, Contratos e Administração

Observações: Listagem com os 10 maiores convênios firmados pela Apex-Brasil no exercício de 2017.



6.4 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.

6.5 Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

A NBC T 16 - Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - NBC T 16.6 – Demonstrações Contábeis não se aplica à Apex-Brasil haja vista ter sido instituída como Serviço Social Autônomo na forma de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos.

6.6 Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica

As Demonstrações Financeiras encerradas em 31/12/2017 foram auditadas pela empresa NEXIA Teixeira Auditores conforme arquivo anexo.

Os comentários sobre as receitas e despesas foram incluídos no tópico 1.1.1 supra.

Abaixo incluímos a Demonstração do Resultado do Exercício para fins de comparação com os valores apresentados nos dois últimos anos:



Quadro 18 – Demonstração do Resultado do Exercício 2017

	Nota	Apex-Brasil Individual		Consolidado	
		31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16
Receita com contribuição social líquida	14	495.236	460.114	495.236	460.114
Demais receitas operacionais					
Receitas de convênios e contratos	15	596	29.963	596	29.963
Receitas de serviços	16	9.176	8.531	9.176	8.531
		9.772	38.494	9.772	38.494
Total das receitas operacionais		505.008	498.608	505.008	498.608
Custos e despesas operacionais					
Despesas com convênios e projetos	17	(209.979)	(287.246)	(209.979)	(287.246)
Despesas com viagens	18	(13.689)	(15.096)	(13.689)	(15.096)
Despesas com comunicação, marketing e propaganda	19	(26.460)	(39.540)	(26.460)	(39.540)
Despesas com pessoal, encargos e benefícios	20	(98.454)	(97.214)	(98.454)	(97.214)
Despesas gerais e administrativas	21	(41.135)	(39.130)	(41.472)	(39.373)
Despesas com provisão judicial e administrativa	22	(14.233)	(62.651)	(14.233)	(62.651)
Despesas tributárias	23	(12.612)	(14.000)	(12.612)	(14.000)
Despesa com depreciação e amortização		(3.367)	(2.999)	(3.367)	(2.999)
		(419.929)	(557.876)	(420.266)	(558.119)
Superávit (déficit) antes do resultado financeiro		85.079	(59.268)	84.742	(59.511)
Resultado financeiro líquido	24				
Receitas financeiras		15.700	15.414	18.116	16.123
Despesas financeiras		(12.176)	(6.760)	(14.255)	(7.226)
		3.524	8.654	3.861	8.897
SUPERÁVIT (DÉFICIT) DO EXERCÍCIO		88.603	(50.614)	88.603	(50.614)

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Quadro 19 – Endereço de acesso das demonstrações contábeis e notas explicativas

Demonstração contábil/ notas explicativas	Endereço para acesso
Demonstração Financeira encerradas em 31/12/2017	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES%20FINANCEIRAS_042017.pdf
Notas Explicativas	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES%20FINANCEIRAS_042017%20-%20NOTAS%20EXPLICATIVAS.pdf
Relatório dos Auditores Independentes	http://www.apexbrasil.com.br/uploads/DEMONSTRA%C3%87%C3%95ES%20FINANCEIRAS_042017%20-%20RELATORIO%20AUDITORES%20INDEPENDENTES.pdf

Fonte: Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade

Opinião dos auditores independentes:

Examinamos as Demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Agência de Promoção de Exportações do Brasil – Apex-Brasil (“Agência” ou “Apex-Brasil”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2017 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.



Em nossa opinião, as Demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da Apex-Brasil em 31 de dezembro de 2017, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.



7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

A Apex-Brasil, conforme definido no artigo 28 do seu Estatuto Social, contrata seus empregados efetivos por meio de processo seletivo público, observados os princípios da impessoalidade, moralidade e publicidade. Ainda de acordo com o Estatuto, os empregados da Agência, lotados no Brasil, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Já a contratação de pessoal para escritórios no exterior se dá por meio de processo de seleção simplificada, sendo regidos pela legislação local.

7.1.1 Estrutura de Pessoal

A Gerência de Recursos Humanos identificou, ao longo de 2017, que o quantitativo da força de trabalho disponível na Agência atendeu as demandas e objetivos do ano em análise. As ações e objetivos estratégicos previstos para o ano de 2018, 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.

1. Quadro de Pessoal da Apex-Brasil

O Conselho Deliberativo da Apex-Brasil estabeleceu o Quadro de Pessoal, definindo limites à contratação de empregados, conforme quadro abaixo.

Quadro 20 – Quadro de Pessoal da Apex-Brasil aprovado pelo CDA

DENOMINAÇÃO	QUANTIDADE
1 - CONTRATADOS NO BRASIL	314
1.1 - Cargos com Processo Seletivo	257
1.1.1 - Analista	187
1.1.2 - Assistente	70
1.2 - Cargos em Extinção	57
2 - CONTRATADOS NO EXTERIOR	51
3 - CARGOS DE CONFIANÇA	74
3.1 - Cargos de Gestão	55
3.2 - Cargos de Assessoramento	19

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

2. Demonstração da força de trabalho

Os dados apresentados nos quadros abaixo consideram apenas os empregados lotados no Brasil; no entanto, a Apex-Brasil possui 39 colaboradores em seus escritórios no exterior, cujas



contratações são realizadas obedecendo à legislação de cada país e não possuindo vínculo empregatício com a Agência no Brasil.

Quadro 21 – Força de trabalho por forma de ingresso

Tipologias dos Cargos	Lotação	Ingressos	Egressos
	o Efetiva	no Exercício	no Exercício
1. Empregados	290	16	21
1.1. Empregados em cargos efetivos	234	8	7
1.2. Empregados de livre nomeação e exoneração	56	8	14
2. Empregados com Contratos por Prazo Determinado	0	0	0
3. Servidores cedidos de outros órgãos	3	2	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	293	18	21

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Na análise da distribuição da força de trabalho, identifica-se que quase 60% dos empregados estão lotados na área fim, reforçando o empenho da organização na priorização da execução das atividades finalísticas 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, Escritórios de São Paulo e de Recife.

Quadro 22 – Distribuição dos cargos de confiança e assessoramento

Tipologias dos cargos de confiança e assessoramento	Lotação	Ingressos	Egressos no
	Efetiva	no Exercício	Exercício
1. Cargos de confiança e assessoramento	65	10	14
1.1. Empregados efetivos	31	0	0
1.2. Empregados de livre nomeação e exoneração	31	8	14
1.3. Servidores cedidos de outros órgãos	3	2	0
2. Total	65	10	14

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

3. Qualificação da força de trabalho

Além de tipificar a demonstração da força de trabalho, apresentam-se abaixo a qualificação da força de trabalho da Agência. Novamente, foram considerados apenas os empregados lotados no Brasil.



Tabela 7 – Distribuição da força de trabalho – por sexo

Sexo	Percentual
Feminino	52,22%
Masculino	47,78%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Tabela 8 – Distribuição da força de trabalho – por faixa etária

Faixa etária	Percentual
Maior que 50 anos	13,99%
De 46 a 50 anos	12,28%
De 41 a 45 anos	19,12%
De 36 a 40 anos	22,87%
De 31 a 35 anos	20,14%
De 26 a 30 anos	10,24%
Até 25 anos	1,36%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Tabela 9 – Distribuição da força de trabalho – por tempo de empresa

Tempo de empresa	Percentual
Maior que 10 anos	4,78%
De 6 a 10 anos	42,32%
De 3 a 5 anos	21,16%
De 1 a 2 anos	25,60%
Abaixo de 1 ano	6,14%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Tabela 10 – Distribuição da força de trabalho – por grau de instrução

Grau de instrução	Percentual
Ensino Médio	7,17%
Ensino Superior	35,83%
Pós-graduação	44,04%
Mestrado	11,60%
Doutorado	1,02%
Pós-doutorado	0,34%

Fonte: Gerência de Recursos Humanos



7.1.2 Indicadores de Gestão de Pessoas

A partir desse contexto, e considerando apenas os empregados lotados nos escritórios da Agência no Brasil, excluídos também os aprendizes e os contratados por prazo determinado; apresentam-se alguns indicadores sobre a gestão de pessoas.

1. Absenteísmo

O absenteísmo é definido como ausências dos empregados, 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 2017: $9.058 / 702.400 * 100 = 1,29\%$

2. Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais

Os indicadores de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais são indispensáveis para a correta determinação de programas de prevenção de acidentes e, conseqüente, melhoria nas condições de trabalho dos empregados. O índice de frequência mede o número de acidentes e de doenças ocupacionais que geram 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 2017: 0%

3. Rotatividade

Refere-se à relação entre admissões e demissões ocorridas no período considerado.

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

Meta: < 10%

Resultado em 2017: $(18 + 21 / 2) / 293 * 100 = 6,65\%$

7.1.3 Programa de Educação Corporativa

No que compete à política de Gestão de Pessoas, a Agência possui um Programa de Educação Corporativa, que consiste em um projeto de formação que tem por objetivo institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua. As diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento profissional são estabelecidas por meio de Instrução Normativa. Esse programa está estruturado em dois pilares, descritos a seguir:



7.1.3.1 Capacitação

São ações formais e informais de desenvolvimento, considerando 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.

Tais ações, quando consolidadas, resultaram nos seguintes indicadores.

i. Empregados capacitados no ano

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

Resultado em 2017: $175 / 293 * 100 = 59,73\%$

ii. Capacitações por empregado capacitado no ano

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

Resultado em 2017: $532 / 175 = 3,04$

iii. Horas de capacitação por empregado capacitado no ano

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

Resultado em 2017: $2136\text{h}45\text{min} / 175 = 12\text{h}12\text{min}$

iv. Investimento em capacitação por empregado capacitado no ano

Fórmula de cálculo: $\text{total de investimentos em capacitação} / \text{total de empregados capacitados}$

Resultado em 2017: $\text{R\$ } 165.098,71 / 175 = \text{R\$ } 943,42$

7.1.3.2 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, de acordo com a Instrução Normativa Apex-Brasil (INA) 043-00 que define o Programa de Educação Corporativa, 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 a 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 a distância, em instituições de ensino ou por profissional autônomo.



Tabela 11 – Formação suplementar

Classificação	Quantidade de Beneficiários	Valor Anual
Educação Profissional	95	R\$ 195.807,31
Idioma	59	R\$ 274.909,19
TOTAL	154	R\$ 470.716,50

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

7.1.3 Gestão de Desempenho

Em 2017 a Agência priorizou o processo de **Gestão de Desempenho**, cujo objetivo é estabelecer um acordo entre empregados e gestores, referente às entregas desejadas, para acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos quando necessário e avaliar os resultados alcançados. O modelo implementado é orientado por dois pilares: **Competências e Resultados**.

Realizamos a **Avaliação de Desempenho – Ciclo 2017**, de modo a analisar e verificar o desempenho do empregado e do gestor, considerando:

- Competências individuais e as categorias atribuídas ao cargo ao qual ele pertence, de acordo com o Modelo de Competências da Apex-Brasil; e
- Pactuação de metas individuais.

O processo de Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta para: mapear as competências existentes e as ausentes nos colaboradores, para orientar a gestão e os processos de educação corporativa, a fim de contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos da Agência; o reconhecimento do empregado; e o desenvolvimento na carreira, dentro das premissas do Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS.

A gestão de desempenho também estimula o *feedback* para o contínuo desenvolvimento e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI que requer a análise do desempenho atual e também um olhar para o futuro, contemplando a identificação de ações para suprir necessidades atuais e também preparar o corpo profissional para desafios futuros.

7.2 Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

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. Na tabela a seguir está descrito o valor de remuneração a que tem direito o Presidente e os Diretores da Agência.



Tabela 12 – Remuneração dos administradores fixada pelo CDA – por cargo

Cargo	Remuneração Mensal
Presidente	R\$ 50.534,19
Diretor	R\$ 43.641,88

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Em 2017, foram pagos aos membros da DIREX os valores descritos abaixo:

Tabela 13 – Remuneração dos administradores – por cargo

Cargo	Remuneração Anual
Presidente	R\$ 326.498,65 ¹¹
Diretor de Negócios	R\$ 624.183,81 ¹²
Diretor de Gestão Corporativa	R\$ 559.500,47
TOTAL	R\$ 1.510.182,93

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

Na tabela abaixo, apresenta-se a remuneração dos administradores da Apex-Brasil na visão de rubricas de pagamento.

Tabela 14 – Remuneração dos administradores – por rubrica

Rubricas	Valores
Pró-labore	R\$ 967.827,36
Descanso anual	R\$ 96.534,27
1/3 Descanso anual	R\$ 32.178,09
Gratificação anual diretores	R\$ 87.144,56
Retribuição de Cessão ¹³	R\$ 300.107,12
Gratificação anual sobre de cessão	R\$ 26.391,53
TOTAL	R\$ 1.510.182,93

Fonte: Gerência de Recursos Humanos

¹¹ O cargo de Presidente está ocupado por um servidor cedido pelo Ministério das Relações Exteriores – MRE que recebe da Apex-Brasil *Retribuição de Cessão*.

¹² Em fevereiro/2017, houve exoneração do então Diretor de Negócios, com consequente pagamento de verbas rescisórias.

¹³ A rubrica de *Retribuição de Cessão* paga pela Apex-Brasil refere-se à diferença entre o subsídio informado/pago pelo órgão cedente e o valor da remuneração prevista para o cargo de Presidente.



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).

7.3 Gestão de patrimônio imobiliário

Não se aplica, pois a Apex-Brasil não possui sede própria ou bens imobiliários.

7.4 Gestão ambiental e de sustentabilidade

Em 2017 foram realizadas/potencializadas as seguintes ações afetas à gestão ambiental e sustentabilidade:

1. Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)

Elaboração e implementação do PGRS da Apex-Brasil, conforme Lei Distrital nº 5.610/2016 e Decreto nº 38.021/17. A Agência passou a ser responsável pela coleta, separação e destinação de todo o lixo produzido. Foram realizados treinamentos com os colaboradores com vistas ao entendimento da obrigatoriedade da separação do lixo (indiferenciado, reciclável e orgânico) culminando, inclusive, com a extinção de aproximadamente 400 cestos de lixo, anteriormente individualizados nas estações de trabalho. Atualmente a Agência conta com lixeiras setorizadas, facilitando a correta destinação dos resíduos.

2. Descartáveis

Eliminação, para colaboradores, do uso dos copos descartáveis e mexedores de plástico para café. Quando necessário, para eventos ou convidados externos, excepcionalmente são disponibilizados copos biodegradáveis.

3. Consumo racional de água

- i. Instalação de redutores de vazão/arejadores nas torneiras;
- ii. Troca dos registros mecânicos nas torneiras;
- iii. Instalação de caixa d'água de 10 mil litros para coleta e uso da água da chuva;
- iv. Utilização de máquina tipo WAP, a pressão, para lavagem da garagem;
- v. Reaproveitamento (para limpeza de pisos, sanitários e afins) da água que sobra nos copos dos colaboradores e jarras.

4. Economia de energia elétrica:

- i. Uso racional do ar condicionado;



- ii. Maior utilização de luz natural, com luzes apagadas e janelas/cortinas abertas nas dependências da Agência;
- iii. Substituição de lâmpadas incandescentes por tecnologia *led*;
- iv. Redução de 7,07% do consumo médio de energia elétrica (kWh) em 2017, culminando inclusive com o menor registro histórico de consumo mensal de energia em julho/2017.



8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

As informações a seguir sintetizam os aspectos de conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle em conexão com a Apex-Brasil:

8.1 Tratamento de deliberações do TCU

Quadro 23 – Situação de atendimento das demandas do TCU

Deliberação	Nº do Item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.1	Edite seu Regulamento de Convênios e seu Manual de Procedimentos de Convênios	Regulamento de Convênios – Concluído Manual de Procedimentos de Convênios – Em fase de revisão, tendo em vista a análise de sugestões de melhorias feitas pelas entidades convenentes, com previsão de aprovação pela Diretoria Executiva da Apex-Brasil até 31/07/2018.
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.2	Edite o seu normativo que rege a concessão de patrocínios	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.3	Estabeleça limite para a contratação de comissionados pela Agência	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.4	Normatize os casos e as respectivas sanções administrativas a serem aplicadas a licitantes, empresas contratadas e convenentes que agirem com culpa ou dolo	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	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	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.6	Desenvolva metodologia de avaliação dos resultados dos projetos	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.7	Utiliza-se de valores relativos aos negócios efetivamente firmados pelas empresas por intermédio dos projetos apoiados pela Agência	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	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	Concluído



Deliberação	Nº do Item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.9	Promova à participação de novas empresa nos projetos a serem firmados, promovendo o rodízio daquelas que já estejam aptas, por conta própria, a exportar.	Concluído
Acórdão nº 2010/2016	1.7.1.10	Estabeleça uma política de estrutura integrada de gestão de riscos e sistema de controle interno	Concluído

Fonte: Gerência de Auditoria Interna

8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Quadro 24 – Situação de atendimento das demandas do Órgão de Controle Interno

Deliberação	Nº do Item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
CGU Sistema Monitor	89169	Reavaliar os preços praticados pela empresa Premier, em relação a parâmetros abrangentes de mercado.	Em desenvolvimento
CGU Sistema Monitor	113292	Proceder à apuração das circunstâncias e responsabilidade pelo comprometimento da competitividade.	Em desenvolvimento
CGU Sistema Monitor	141052	Reavaliar os preços praticados pela empresa CBM em relação a parâmetros abrangentes de mercado.	Em desenvolvimento
CGU Sistema Monitor	141053	Proceder à apuração das circunstâncias e responsabilidade pelo comprometimento da competitividade no certame.	Em desenvolvimento
CGU Sistema Monitor	201109559/18	Atuar junto ao MDIC a fim de realizar as alterações necessárias no contrato de gestão, definindo limites à contratação de comissionados pela Agência.	Concluído
CGU Sistema Monitor	224360/2.1.1.4	Inserir 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.	Concluído



Deliberação	Nº do Item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / Ações implementadas
CGU Sistema Monitor	160865	Elaborar norma relacionada à aplicação de penalidade para casos de tentativa de manipulação de preços de referência de licitação (Jogos de Planilha).	Em desenvolvimento
CGU Sistema Monitor	201407225/02	Avalie a adoção de medidas para certificação do regular uso dos 72 ingressos destinados pela Apex ao MDIC, no âmbito da Copa do Mundo FIFA 2014.	Concluído

Fonte: Gerência de Auditoria Interna