

RELATÓRIO DE DESEMPENHO
DA
APEX-BRASIL
2017



Apex-Brasil

Roberto Jaguaribe
PRESIDENTE

Marcia Nejaim
DIRETORA DE NEGÓCIOS

Francisco Franco
DIRETOR DE GESTÃO CORPORATIVA

SEDE

Setor Bancário Norte, Quadra 02, Lote 11,

CEP 70.040-020

Brasília – DF

Tel.: 55 (61) 3426-0202

Fax: 55 (61) 3426-0263

www.apexbrasil.com.br

E-mail: apexbrasil@apexbrasil.com.br

© 2018 Apex-Brasil



Sumário

1	INTRODUÇÃO	4
2	AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2017	6
2.1	Promoção de Negócios.....	8
2.1.1	Objetivo – Aumento das exportações das empresas brasileiras	8
2.1.2	Objetivo – Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior	13
2.1.3	Objetivo – Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil 14	
2.1.4	Objetivo – Imagem do Brasil como parceiro de negócios.....	17
2.2	Governança e Processos	18
2.2.1	Objetivo – Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE	18
2.2.2	Objetivo – Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior	18
2.2.3	Objetivo – Aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de negócios e de gestão	19
2.3	Gestão de Recursos Humanos e Financeiros	21
2.3.1	Objetivo – Promover a cultura de excelência com implementação da gestão por competência e estabelecimento de metas individuais.....	22
2.3.2	Objetivo – Aumento da disponibilidade de recursos financeiros e humanos para a área finalística	23
2.3.3	Objetivo – Incremento da participação do setor privado no financiamento das atividades finalísticas da Agência.....	25
3	AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2017	27
3.1	Número de Empresas Atendidas em Qualificação	27
3.2	Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial	29
3.3	Número de Empresas Atendidas em Internacionalização	30
3.4	Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados	31
3.5	Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil	32
3.6	Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil	33
3.7	Número de Países com Ações Integradas	33
3.8	Indicador 8 – Percentual de Despesa Administrativa	34
3.9	Indicador 9 - Percentual de Despesa de Pessoal.....	35
	Anexo I – Formulação Estratégica 2016-2019.....	36
	Anexo II – Plano de Ação Apex-Brasil 2017	47
	Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019	57



1 INTRODUÇÃO

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil é um Serviço Social Autônomo, instituído pelo Decreto Presidencial nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003 e criado por meio da Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003.

A Apex-Brasil tem por competência precípua a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, e 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.

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.

Este Relatório de Desempenho foi produzido com a finalidade de atender o Inciso II da Cláusula Décima-Quinta do Contrato de Gestão 2016-2019 em vigor, e tem como objetivo apresentar ao Ministério supervisor o desempenho da Agência no ano de 2017.

O Relatório contempla uma avaliação geral do desempenho da Apex-Brasil em relação ao alcance dos objetivos e metas, assim como a indicação dos fatores positivos ou negativos que influenciaram o desempenho da Agência e o índice de consecução dos objetivos contratados com o órgão supervisor. Igualmente, o Relatório traz a análise dos resultados obtidos em relação às metas e indicadores constantes do Caderno de Indicadores e Metas.

Inicialmente, deve-se registrar que 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).

Com o advento do Decreto e a alteração da supervisão da Agência para o MRE, o Planejamento Estratégico 2016-2019 foi revisado e aprovado pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA), por meio da Resolução CDA 02/2016, de 17 de novembro de 2016.

Para apresentação dos resultados do ano de 2017, e a partir da consulta realizada junto à Gerência Jurídica da Apex-Brasil, que culminou no Parecer Jurídico nº 0011/2018/PHTC, entendeu-se ser do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil (CDA) a competência para a revisão do Planejamento Estratégico, que, após aprovação, passa a ser parte integrante do Contrato de Gestão vigente. O parecer jurídico expressa que:



“independente da forma utilizada para o planejamento estratégico, o alcance dos seus resultados não pode estar dissociado da forma de aferimento; portanto, uma vez realinhado o planejamento estratégico com uma nova visão das competências, a forma de compreender o alcance dos resultados também deve acompanhar.

...

Assim, entendo que devem ser considerados, para os fins de prestação de contas e de observância da gestão os indicadores e metas aprovados pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil por meio da Resolução CDA nº 02/2016, em detrimento daqueles anteriormente aprovados”.

Nesse sentido, este Relatório de Desempenho refletirá o resultado da atuação da Apex-Brasil em 2017, fundamentado nos novos objetivos, indicadores e metas do Planejamento Estratégico 2016-2019, revisado e aprovado pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil, em 17 de novembro de 2016.

O referido 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 seguir, será apresentada a análise de desempenho da Agência no que tange ao alcance dos objetivos estratégicos, desenvolvidos a partir dos programas e ações da Agência; e ao atingimento das metas pactuadas. Adicionalmente, constituem anexos deste Relatório: I – Formulação Estratégica 2016-2019; II – Plano de Ação Apex-Brasil 2017; e III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019.



2 AVALIAÇÃO E RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EM 2017

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 tange ao alcance dos objetivos estratégicos. Cabe destacar alguns pontos desta 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 ainda 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 priorização e definição de mercados-alvo para os projetos setoriais apoiados pela Apex-Brasil, possibilitando que informações de mercado de qualidade, coletadas *in loco* fossem disseminadas com as empresas desses setores.

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 para 223 mercados¹, 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 16 estados em 1.297 municípios brasileiros. Essa expansão, aliada ao aperfeiçoamento na metodologia de atendimento de empresas do programa, possibilitou a ampliação no 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. Foram selecionados quatro países prioritários – Estados

¹ Com base nos dados disponibilizados pelo Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)/MDIC.



Unidos, China, Argentina e México – para atuação inicial 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, e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 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, apenas no segundo semestre, por mais de 3,2 mil usuários.

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 *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. Este evento contou com mais de 1.300 participantes, sendo 250 estrangeiros provenientes de 42 países.

No contexto dos resultados alcançados no âmbito da gestão corporativa, foram realizadas diversas ações visando garantir mais transparência nos processos internos e melhoria da sua eficiência. Destaca-se a ação de consultoria interna da área de planejamento, cujo objetivo foi iniciar um processo piloto de estruturação da estratégia, projetos e processos de diversas áreas da Agência, na busca da profissionalização de gestão e de maior clareza na atuação e alcance das metas corporativas.

No que tange à gestão de Recursos Humanos, em 2017, foi implantado um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), com a inovação de considerar a antiguidade como fator de progressão e a Avaliação de Desempenho como uma das referências para promoção por mérito. Também foi aprovado pelo CDA o Referencial de Cargos, Carreira e Salários para os colaboradores do Exterior que foi desenvolvido baseado 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), com a finalidade de otimizar os processos e sistemas de negócios e de gestão corporativa da Agência, de



dar suporte à tomada de decisões e de priorizar as atividades necessárias para a execução das decisões no âmbito da Apex-Brasil.

A seguir serão detalhadas as principais ações e seus resultados que garantiram o cumprimento dos objetivos estratégicos preconizados no Plano Estratégico 2016-2019 da Apex-Brasil.

2.1 Promoção de Negócios

As ações de Promoção de Negócios são formadas por iniciativas e projetos que visam o alcance destes objetivos estratégicos:

- a. Aumento das exportações das empresas brasileiras;
- b. Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior;
- c. Ações de promoção que aumentem os investimentos estrangeiros no Brasil; e
- d. Promoção da imagem do Brasil como parceiro de negócios.

2.1.1 *Objetivo – Aumento das exportações das empresas brasileiras*

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 amplas ações de promoção comercial, por meio dos Projetos Setoriais (PS) – parceria 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 e visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira, entre outras ações. Essas ações resultaram no apoio de 7.147 empresas brasileiras, das quais 1.292 foram atendidas pelos Escritórios no exterior da Agência em parceria com os SECOMs.

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

A partir desses resultados avalia-se que o objetivo foi alcançado no ano de 2017. O detalhamento das principais ações realizadas, e seus respectivos resultados, estão descritos a seguir.

i. **Projetos Setoriais (PSs)**

Projetos de promoção de exportações desenvolvidos em parceria com entidades setoriais para apoiar estratégias de promoção de comércio exterior em diversos setores da economia brasileira.



No ano de 2017 foram apoiadas 5.626 empresas em 65 projetos, 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 Bi, 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 9 projetos, 'Moda' com 8 projetos e 4 projetos 'Multissetoriais'.

ii. Projetos Apex-Brasil (PAs)

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 à:

- 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 dos projetos. 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 congênera *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 do 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

Realização de ações de promoção comercial em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), contando com o apoio de 26 Federações Estaduais ligadas à CNI. No ano de 2017, foram realizadas 22 ações no âmbito da parceria, com a participação de 516 empresas. As ações desse projeto são diversas e vão desde a participação em feiras internacionais até a realização de projetos compradores em vários estados brasileiros e missões comerciais com destaque à China, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Cuba.

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.

iii. Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)

Programa que visa a preparar empresas não exportadoras e iniciantes para atuar no comércio internacional. A metodologia envolve desde a realização de diagnóstico de prontidão para a exportação até capacitações específicas relacionadas às áreas de planejamento estratégico, marketing, finanças e comércio exterior. Em 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.



iv. 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.

v. 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 Getulio 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 Negócio (projeto comprador). O projeto comprador realizado com essas empresas possibilitou a geração de mais de 220 contatos comerciais com possíveis compradores estrangeiros.

vi. 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 negócio para capacitação a distância nos temas relacionados ao incremento da competitividade internacional, à promoção de exportações, à atração de investimentos e aos negócios internacionais.

Em 2017, foram atendidas 1.241 empresas, 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.

vii. Design Export

Programa realizado em parceria com Centro Brasil Design, que apoiou, em 2017, 249 empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos e embalagens inovadores 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. Os consultores acompanham todas as etapas do desenvolvimento do novo produto ou embalagem com a devida atenção ao processo de gestão do *design*, diminuindo os riscos de lançamento da inovação no mercado.



viii. Desenvolvimento de estudos

Com o objetivo de ser fonte permanente de informações que possam impulsionar a promoção comercial dos setores brasileiros, 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, a condução de *webinars*, dentre 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 PEIX, Projetos Setoriais e outros. Foram produzidos, ainda, 332 subsídios técnicos para a Diretoria Executiva da Agência.

Além desses estudos, os Escritórios Apex-Brasil no exterior têm cada vez mais atuado na produção de informações qualificadas de mercado. Nesse mesmo ano, foram elaborados 7 estudos setoriais, 29 estudos individuais para empresas e 22 ações de *mentoring*.

ix. Ações de Defesa de Interesses e Facilitação de Negócios

Ações que visam sensibilizar formadores de opinião e formuladores de políticas nos principais mercados internacionais, acerca de temas que impactam a agenda de promoção de exportações ou atração de investimentos das empresas apoiadas pela Agência. 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.

A Agência realiza, ainda, o monitoramento de informações sobre barreiras técnicas, comerciais, sanitárias e fitossanitárias, que geram obstáculos para acesso a mercados. A partir desse monitoramento, foram gerados 73 alertas de alterações comerciais identificadas nos mercados prioritários dos projetos da Apex-Brasil. Esses alertas são encaminhados para todos os parceiros da Agência envolvidos na temática.

x. Núcleo China

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 incrementou as ações com foco naquele mercado em diversas áreas de atuação. Na área de Exportações, além de aprimorar a participação de empresas brasileiras em feiras e missões na China, foram estruturados dois programas de envergadura. O primeiro na área de comércio eletrônico, o *E-xport* Brasil, que tem



a China como um dos mercados prioritários, e o Programa de 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 de 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*.

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 *online* atingem o seu pico.

Apesar de inicialmente estar no objetivo de promoção de exportação, o Núcleo possui uma atuação transversal, atuando também na atração de investimentos. Nesse contexto, o foco principal foi 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.

2.1.2 Objetivo – Ampliação da presença das empresas brasileiras no exterior

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 às empresas interessadas em internacionalizar seus negócios.

Com a expansão do portfólio de ações que visam a presença das empresas brasileiras no exterior e a expressiva quantidade de atendimentos realizados nesse contexto, avalia-se que o objetivo foi alcançado no ano de 2017. O detalhamento das ações realizadas, e seus respectivos resultados, estão descritos a seguir.

i. Programa Inter-Com

Realizado por meio de parceria entre a Apex-Brasil e a Fundação Dom Cabral (FDC), o programa baseia-se na capacitação de empresas em cursos de 40 horas, na qual os participantes recebem informações sobre variados aspectos do processo de internacionalização de empresas brasileiras. No ano de 2017 foram capacitadas 59 empresas.



ii. Programa de Internacionalização de Empresas

Atendimento individualizado para a internacionalização de 172 empresas brasileiras, por meio da construção de um plano de expansão internacional, que visa a mitigação de riscos e 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.

iii. Missões empresariais de internacionalização

Missões que possuem o objetivo de permitir que as empresas brasileiras conheçam a cadeia de valor em mercados internacionais para acelerar processo de instalação no exterior. Com foco na expansão de empresas brasileiras a mercados estratégicos, 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. Participaram dessas missões de internacionalização 88 empresas brasileiras.

iv. Apoio à instalação local e virtual

Serviço de *escritório virtual* 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* disponibiliza infraestrutura para a abertura de um escritório da empresa no exterior. Os espaços variam em tamanho de acordo com o escritório Apex-Brasil no exterior e disponibilidade de salas.

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

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

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, além de fomentar parcerias estratégicas. As iniciativas desenvolvidas pela Agência têm como principal objetivo adensar cadeias produtivas, aumentar a competitividade das empresas brasileiras, gerar empregos, qualificar a mão de obra e auxiliar no desenvolvimento socioeconômico e tecnológico do país.

Em 2017 foram realizadas mais de 30 ações de promoção de investimentos, entre elas, missões, visitas técnicas, rodadas de investimentos e seminários, os quais 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 nesse ano.

Dentre as ações promovidas, destacam-se os seminários 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 prévios de estratégia de mercado para identificar e abordar novas empresas interessadas no mercado brasileiro como destino de investimentos. Em 2017, foram mais 4.000 participantes nos seminários 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 e Infraestrutura.

Dentre as principais ações realizadas no Brasil pela Agência no ano de 2017, destacam-se 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. 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 de empresas.

Conferência Latina-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 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 *Communiqué International*, foi o responsável pelo conteúdo do *workshop*, que teve como público cerca de dois representantes por Estados, sendo que todos os 27 Estados brasileiros estavam representados. Ao total, foram 90 participantes.

Nesse contexto, avalia-se que o objetivo foi alcançado no ano de 2017. O detalhamento das ações realizadas, e seus respectivos resultados, estão descritos a seguir.



i. 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.

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

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

iii. 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 ao longo 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*.

iv. 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 tem acesso gratuito às ações tais 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.

v. Desenvolvimento de Estudos sobre oportunidades de investimentos

No âmbito dos estudos sobre oportunidades de investimento, foram elaborados três estudos customizados a potenciais investidores com formatos e conteúdos variados, tais como: comparativos de localidades no Brasil, dados setoriais, informações de mão-obra, dentre outros.



Outro destaque da atuação da Agência nesse contexto é o Mapa de Investimentos Bilaterais, que está na sua segunda edição, e cujo o 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* 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 cases de sucesso de empresas europeias no Brasil e de empresas brasileiras que se internacionalizaram para a UE.

2.1.4 Objetivo – Imagem do Brasil como parceiro de negócios

i. 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, contemplou 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.

ii. 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 Internacional*, *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. As ações com esses parceiros de mídia impactaram, em 2017, mais de 17,5 milhões de pessoas pelo mundo.

2.2 Governança e Processos

As ações de Governança e Processos são formadas por iniciativas e projetos que visam o alcance destes objetivos estratégicos:

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

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

i. 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 a 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.

Com esse resultado, avalia-se que o objetivo foi alcançado pela Apex-Brasil.

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

i. Parcerias Estratégicas

Visando o fomento à 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. Merecem destaque:



EMBRAPA

No ano de 2017 iniciou-se uma parceria com a Embrapa, com vistas a contribuir com o PAM AGRO, auxiliando na formatação de conteúdos para seminários que aconteceram no âmbito do programa. Além disso, a instituição também participou de ações coordenadas pela Apex-Brasil na atração de investimentos para o agronegócio brasileiro.

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). Essas 4 empresas totalizam mais de R\$ 20 bilhões de ingresso de recursos no Brasil (considerando valores de outorga e investimentos).

Parcerias do e-Xport

No ano de 2017 a Apex-Brasil lançou o programa *e-Xport*, com o objetivo de apoiar empresas brasileiras a conquistar e expandir sua atuação em mercados estrangeiros utilizando canais de vendas online. O programa prevê a parceria com diversos *marketplaces*, e várias dessas já começaram a ser desenvolvidas. No final de 2017, foi assinado um Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com um *marketplace* brasileiro, o B2Brazil, e também finalizado um plano de ação para 2018. Além disso, negociações com parceiros dos principais mercados prioritários do programa, a saber, Argentina, China, Estados Unidos e México já estavam em ritmo avançado.

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

i. 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 pela unidade de planejamento, 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 TOTVS RM, Fênix e Hyperion. 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 de desembolsos para as entidades conveniadas da Apex-Brasil. Essa atividade tem repercussão integrada nos sistemas TOTVS RM e Fênix, e permite que as conveniadas ganhem mais tempo para planejar suas despesas para o mês seguinte ao mês de referência, melhorando a acurácia de 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-se as datas de repasses em um único dia do mês e evitando-se 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.

ii. 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, 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, como por exemplo a realização de contratações globais por mercados relevantes relacionadas aos serviços de Relações Públicas para os mercados dos Estados Unidos da América, para a Europa e para a Ásia; e aos serviços de organização de eventos para os mercados da Ásia e da América do Norte, que vieram a somar às contratações de Organização de Eventos para a Europa.

Além disso, foi possível identificar um aumento do número de demandas que passaram pelo trabalho de análise da Coordenação de Aquisições e possibilitaram um maior planejamento dos setores envolvidos.

iii. 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.

Apesar da criação da Ouvidoria e adesão ao e-Ouv datar de 2016, sua efetiva operação pela Apex-Brasil se iniciou apenas 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 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.

2.3 Gestão de Recursos Humanos e Financeiros

As ações de Governança e Processos são formadas por iniciativas e projetos que visam o alcance desses objetivos estratégicos:

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



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

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.

i. **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, referente 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 analisar e verificar o desempenho do empregado e do gestor, considerando os dois eixos de avaliação, a saber:

- i. Competências individuais e as categorias atribuídas ao cargo ao qual o colaborador pertence, de acordo com o Modelo de Competências da Apex-Brasil; e
- ii. 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 n.º 247, de 12 de julho de 2011 do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

ii. **Revisão do Plano de Cargos 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 Nº 139, de 9 de outubro de 2017 publicada no Diário Oficial da União - Seção I - do dia 10/10/2017, Pag. 63.



Além disso, foi aprovado pelo Conselho Deliberativo - CDA, por meio da Resolução 12/2017, 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 – maio/2018, é referenciado no modelo da ONU e padroniza a estrutura de cargos, a estrutura remuneratória e a carreira dos colaboradores do exterior.

iii. 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 as 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.

Ainda, foram promovidas 20 capacitações internas, que teve por objetivo multiplicar o conhecimento do corpo técnico existente, em temas como: A Produção De Inteligência Estratégica; Mapeamento de Processo; Conhecimento sobre a Instruções Normativas da Apex-Brasil - INA'S; Introdução de Gestão de Projetos; Palestra de Gestão de Riscos e Controles Internos; e Treinamento em Investimentos Estrangeiros Diretos.

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

As ações com foco na eficácia 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. Os resultados das ações, detalhados a seguir, possibilitaram a realização da revisão orçamentária que ocorreu por meio da Resolução CDA 05/2017 de 25 de maio de 2017, que, baseado na Nota Técnica Apex-Brasil nº 63/2017, disponibilizou o montante de R\$ 23.986.983 para aplicação em ações que visem atingir os objetivos finalísticos da Agência. Nesse sentido, avalia-se que denotam que o objetivo foi alcançado.

i. *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 diversificação das fontes de receitas, eficiência financeira e redução de custos.

Buscando o aumento da eficiência dos recursos disponíveis, a partir de outubro de 2017, a Apex-Brasil estabeleceu um novo calendário de pagamentos, utilizando das 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 as ações para aumento da eficiência financeira, realizou-se a abertura de um Fundo de Investimentos Exclusivo junto ao Banco do Brasil, administradora pela BBDTVM, líder no segmento de fundos de investimentos e carteiras administradas, objetivando ganhos financeiros superiores aos já apurados nos exercícios anteriores e possibilitando um aumento nas receitas secundárias.

Além disso, foi auferido o valor de receita (liquida) de prestação de serviços no Brasil e Exterior no montante de R\$ 5,7 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 que possibilitaram 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.

ii. 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 interação com os SECOM's 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 contatos de fornecedores e, por consequência, possibilitar a ampliação da competição no âmbito das citadas contratações. Ademais, esta interação possibilita que os SECOM's 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.

iii. 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, houve uma redução de 12% na execução do orçamento, enquanto que 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).

iv. 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 2017 passou para 65%. Isso devido em razão da contratação de oito novos assistentes, um Assessor para a Supervisão de facilitação de Negócios e um coordenador para Coordenação 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.

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

i. 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 o 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%). Existem caso em que a contrapartida chegou a 48,38% (caso da ABACT). Esse aumento é oriundo sobretudo do investimento das empresas apoiadas em feiras consideradas importantes e que a Apex-Brasil, ao longo dos últimos anos investiu consideráveis recursos. A contrapartida, nesses casos, configura-se como investimento na montagem dos estandes. 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 exportarem, bem como ações de inteligência que gerarão impactos positivos nos resultados dos projetos.

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 tem 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.



3 AVALIAÇÃO E RESULTADO DAS METAS DE 2017

Os resultados da Apex-Brasil em 2017 foram fundamentados nos indicadores, conforme abaixo:

1. Número de Empresas Atendidas em Qualificação.
2. Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial
3. Número de Empresas Atendidas em Internacionalização
4. Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados
5. Número de Projetos de Investimento Facilitados pela Apex-Brasil
6. Índice de Percepção de Relevância das Ações da Apex-Brasil
7. Número de Países com Ações Integradas
8. Percentual de Despesa Administrativa
9. Percentual de Despesa de Pessoal

Para o cálculo dos indicadores são utilizadas diversas fontes de dados, dentre elas, destacam-se:

1. As bases de dados das exportações brasileiras fornecidas pela Secretaria de Comércio Exterior e Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC;
2. Sistema de gerenciamento de projetos utilizado para o acompanhamento dos projetos setoriais e projetos próprios da Apex-Brasil.
3. Pesquisas de Satisfação das Empresas Apoiadas por meio de pesquisa realizada pela Unidade de Relacionamento com o Cliente da Apex-Brasil;
4. Sistema de gestão de relacionamentos com Clientes - CRM da Apex-Brasil, para o cadastro e acompanhamento das informações relativas aos atendimentos qualificados e aos anúncios de investimentos facilitados.

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.

3.1 Número de Empresas Atendidas em Qualificação

O indicador Número de Empresas atendidas (NEA) em Qualificação (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. As ações que compõem esse indicador são do tipo:

- Ações de Qualificação²

² Capacitações, consultorias e assessorias oferecidas com o objetivo de incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas, preparando-as para os desafios do mercado internacional.



- Ações de Sensibilização³
- **Fórmula de medição**

$$NEA.Q = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas Atendidas em Ações de Qualificação (t)}$$

Na qual (t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **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 ações desenvolvidas 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; a definição de novos processos na apuração de resultados: o indicador passou a ser o número de empresas atendidas e não o número de atendimentos; a 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 levar 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 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 divulgação de cases de sucesso.

³ Ações que buscam despertar a atenção e o interesse do empresariado brasileiro para o tema da exportação, como seminários e palestras na qual são apresentadas ferramentas de apoio que configuram um esforço para captação de novos clientes para a Apex-Brasil.



Por fim, para a superação da meta, foi fundamental a coordenação entre diversas ações da Agência 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.

3.2 Número de Empresas Atendidas em Promoção Comercial

O NEA em Promoção Comercial 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.

- **Fórmula de medição**

$$NEA.PC = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas Atendidas em Ações de Promoção Comercial}(t)$$

Na qual (t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **Análise:**

Os projetos que compõem esse indicador são basicamente três: os Projetos Apex-Brasil (descritos no item 2.1.1), os Projetos Setoriais e as ações de promoção comercial conduzidas pelos Escritórios Apex-Brasil no exterior.

No que tange os 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 de empresa, o projeto *Brasil Trade* teve um aumento de mais de 100% atendendo 292 empresas nesse 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 ao projeto de Consultoria Especializada na África do Sul, que teve expressivo crescimento. 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%.

3.3 Número de Empresas Atendidas em Internacionalização

O indicador NEA em Internacionalização 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.

- **Fórmula de medição**

$$NEA.I = \sum N^{\circ} \text{ de Empresas Atendidas em Ações de Internacionalização (t)}$$

Na qual (t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **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.



3.4 Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados

O indicador NAIQ (Número de Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados) refere-se à quantidade de atendimentos a investidores estrangeiros qualificados (empresas e investidores em participação) ano a ano.

Entende-se como atendimento o apoio prestado pela Apex-Brasil ao longo do ano a um novo investidor qualificado ou a um novo projeto qualificado de investimentos. Ou seja, se determinado investidor tiver projetos distintos de investimentos, cada projeto será contabilizado como sendo um atendimento distinto. Exemplo: Se uma empresa possuir a intenção de ampliar sua fábrica de agulhas no Brasil e estiver também estudando investir em centro de P&D no País, cada projeto será contabilizado como sendo um atendimento.

- **Fórmula de medição**

$$NAIQ = \sum N^{\circ} \text{ Atendimentos a Investidores Estrangeiros Qualificados (t)}$$

Na qual (t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **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 7 dos 8 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, que contaram com 4.370 participantes, público majoritariamente formado por investidores estrangeiros. Esse número particularmente alto e, de maneira geral, incomum de organização de eventos ajuda a explicar uma superação folgada da meta, na medida em que boa parte desses atendimentos foram realizados ou derivaram dos mencionados eventos.

É fundamental, ainda, registrar que o reforço da equipe (com a incorporação de 6 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 e, portanto, na elevação do número de atendimentos realizados.



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

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

3.5 Número de Projetos de Investimentos Facilitados pela Apex-Brasil

O NPIF (Número de Projetos de Investimentos Facilitados) 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.

- **Fórmula de medição**

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

Na qual (t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **Análise:**

O reforço da equipe (com a incorporação de 6 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 8 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 e, dessa forma, ampliou-se a confiança do investidor estrangeiro na economia brasileira, culminando no anúncio de investimento importantes alcançando a meta pactuada.



3.6 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.

- **Fórmula de medição**

$$IPRA = M^{pod}Rel (t) \times 100$$

Na qual:

(t) = ano de apuração dos resultados

MpodRel = Média ponderada dos índices parciais de relevância em (t)

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **Análise:**

Foram analisados 29 eventos resultando um índice de satisfação de 89,29%. Na tabela a seguir, está detalhado o resultado por item da pesquisa:

Ambiente de Negócios do evento	80,28%
Organização do evento	94,15%
Estrutura do evento	93,33%
Atendimento da Equipe Apex-Brasil	98,42%
MÉDIA PONDERADA	89,29%

A média ponderada da Apex-Brasil, segue a metodologia descrita no Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019.

3.7 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.



- **Fórmula de medição**

$$NPAI = \sum N^{\circ} \text{ de } P\text{Promo} + N^{\circ} \text{ de } P\text{Inv} + N^{\circ} \text{ de } P\text{Int} (t)$$

Na qual:

Nº de PPromo = Nº de Países com Ações de Promoção em conjunto com entes do MRE

Nº de PInv = Nº de Países com Atendimento de Atração de Investimento em conjunto com entes do MRE

Nº de PInt = Nº de Países com Atendimento de Internacionalização em conjunto com entes do MRE

(t) = ano de apuração dos resultados

- **Metas Vigente e Resultado:**

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

- **Análise:**

O indicador de número países em que foram realizadas 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.

3.8 Indicador 8 – 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.

- **Fórmula de medição**

$$PDA = \frac{VtDRDAdm(t)}{VtRCorrente(t)} \times 100$$

Na qual:

VtDRDAdm(t) = Valor total da despesa administrativa da Apex-Brasil em determinado período

VtRCorrente(t) = Valor total da receita corrente líquida no período.



- **Meta Vigente e Resultado:**

	DESCRIÇÃO	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de utilização do teto
8	Percentual de Despesa Administrativa	9%	5,0%	55%

- **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\$ 507,0 milhões. É importante dizer que a meta se revela como um teto de gastos.

As despesas com custeio administrativo representaram 5,0% da receita corrente líquida recebida no período. Portanto, abaixo do teto de 9,0% firmado para o ano de 2017.

O excelente resultado foi obtido por meio da revisão e estrito controle de contratos de custeio no Brasil e no exterior.

3.9 Indicador 9 - 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.

- **Fórmula de medição**

$$PDP = \frac{VtDRPessoal(t)}{VtRCorrente(t)} \times 100$$

Na qual:

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

VtRCorrente (t) = Valor total da receita corrente líquida no período

- **Meta Vigente e Resultado:**

	DESCRIÇÃO	Meta 2017	Resultado 2017	Percentual de utilização do teto
9	Percentual de Despesa de Pessoal	25%	19,4%	77,6%

- **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%.



Anexo I – Formulação Estratégica 2016-2019



Anexo II – Plano de Ação Apex-Brasil 2017



Anexo III – Caderno de Indicadores e Metas 2016-2019