



**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



CONTRATO DE GESTÃO

**CONTRATO DE GESTÃO QUE ENTRE SI CELEBRAM A
UNIÃO, POR INTERMÉDIO DO MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO
EXTERIOR, E A AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE
EXPORTAÇÕES DO BRASIL- APEX-BRASIL.**

ESTRUTURA

CAPÍTULO	CLÁUSULA	DESCRIÇÃO
I		Das Disposições Preliminares
	Primeira	Dos Fundamentos do Contrato
	Segunda	Das Definições
II	Terceira	Do Objeto
		Das Obrigações
	Quarta	Das Obrigações da Contratada
III	Quinta	Das Obrigações da Contratante
		Dos Recursos e Sua Administração
	Sexta	Dos Recursos
	Sétima	Da Aplicação e Administração dos Recursos
IV	Oitava	Do Controle e da Fiscalização
		Do Planejamento, Execução, Acompanhamento, Revisão e Controle
	Nona	Do Planejamento, Execução, Acompanhamento, Revisão e Controle
	Décima	Do Plano Estratégico
	Décima Primeira	Dos Planos de Ação Anuais
	Décima Segunda	Dos Orçamentos - Programas
	Décima Terceira	Da Gestão de Pessoal
	Décima Quarta	Do Acompanhamento e Avaliação
	Décima Quinta	Do Acompanhamento, Supervisão e Avaliação a Cargo do MDIC
	Décima Sexta	Das Responsabilidades e Penalidades
V		Das Disposições Finais
	Décima Sétima	Da Vigência
	Décima Oitava	Das Revisões e Modificações
	Décima Nona	Da Renovação
	Vigésima	Da Rescisão
	Vigésima Primeira	Da Publicação
	Vigésima Segunda	Dos Anexos
Vigésima Terceira	Do Foro	

Dr. Lycurgo Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



A **União**, por intermédio do **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, doravante denominado **CONTRATANTE** ou **MDIC**, inscrito no CNPJ sob o nº 00.394.478/0001-43, com sede na Esplanada dos Ministérios, Bloco "J", Brasília, Distrito Federal, CEP 70053-900, neste ato representado pelo Ministro de Estado, senhor **FERNANDO DAMATA PIMENTEL**, portador da carteira de identidade R.G. nº M1944190, expedida pela SSP/MG e inscrito no CPF sob o nº 129.845.316-04, nomeado pela Presidente da República, por meio do Decreto, de 1º de janeiro de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 2, Edição Extra nº 1, do mesmo dia; e a **Agência de Promoção de Exportações do Brasil - Apex-Brasil**, doravante denominada **CONTRATADA** ou **APEX-BRASIL**, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, sob a forma de serviço social autônomo, autorizada a instituição por meio da Medida Provisória nº 106, de 22 de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003, instituída por meio do Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, com Estatuto Social registrado e arquivado sob o nº 00006647, Livro A-14, em 13 de fevereiro de 2003, no Cartório do 1º Ofício de Registro de Pessoas Jurídicas de Brasília, Distrito Federal, inscrita no CNPJ sob o nº 05.507.500/0001-38, com sede no Setor Bancário Norte (SBN), Quadra 2, Lote 11, Edifício Gabriel Otávio Estevão de Oliveira, Brasília, Distrito Federal, CEP. 70040-020, neste ato representada pelo Presidente, nos termos do inciso IX, do artigo 21, do Estatuto Social, senhor **MAURÍCIO ANTÔNIO ROCHA BORGES**, portador da carteira de identidade R.G. nº 14.378.521, expedida pela SSP/SP e inscrito no CPF sob o nº 058.936.808-71, indicado pela Presidente da República, por meio do Despacho, de 11 de fevereiro de 2011, publicado no Diário Oficial da União, Seção 2, Edição nº 31, de 14 de fevereiro de 2011, e nomeado e empossado pelo Presidente do Conselho Deliberativo da Apex-Brasil, por meio da Deliberação PRES-CDA Nº 01/2011, de 15 de fevereiro de 2011, e pela Diretora de Gestão e Planejamento, nos termos do inciso X, do artigo 22, do Estatuto Social, senhora **REGINA MARIA SILVERIO**, portadora da carteira de identidade R.G. nº 187429741, expedida pela SSP/SP, e inscrita no CPF sob o nº 102.120.248-76, indicada pelo Conselho Deliberativo da Apex-Brasil, por meio da Resolução CDA Nº 03/2012, de 24 de maio de 2012, e nomeada e empossada pelo Presidente da Apex-Brasil, por meio da Deliberação PRES-DIREX Nº 01/2012, de 01 de junho de 2012, ouvidos o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Casa Civil da Presidência da República, firmam o presente **CONTRATO DE GESTÃO**, doravante simplesmente **CONTRATO**, que será regido pelas cláusulas e condições dispostas a seguir.

CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CLÁUSULA PRIMEIRA - DOS FUNDAMENTOS DO CONTRATO

O presente **CONTRATO** é firmado com fundamento nas seguintes disposições legais ou normativas:

- I) Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003; e
- II) Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003.

[Assinatura]
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



CLÁUSULA SEGUNDA – DAS DEFINIÇÕES

Para os fins deste **CONTRATO** são adotadas as seguintes definições e abreviaturas:

- I) **MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
- II) **CDA** – Conselho Deliberativo da **APEX-BRASIL**;
- III) **CFA** – Conselho Fiscal da **APEX-BRASIL**;
- IV) **DIREX** – Diretoria Executiva da **APEX-BRASIL**;
- V) **CAA** – Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

CLÁUSULA TERCEIRA – DO OBJETO

O presente **CONTRATO** tem por objeto, em conformidade com a Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003, e com o Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003:

- I) estabelecer objetivos, metas e responsabilidades para a atuação da **APEX-BRASIL** na execução das políticas de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos;
- II) estabelecer os procedimentos para a supervisão da gestão da **APEX-BRASIL** pelo Poder Executivo, por intermédio do **MDIC**;
- III) definir os critérios de avaliação, inclusive com a adoção de indicadores de desempenho, da atuação da **APEX-BRASIL** na execução das políticas de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos e da aplicação dos recursos próprios e dos que lhe forem repassados à conta das dotações orçamentárias do Tesouro Nacional;
- IV) definir a autonomia de atuação administrativa e de gestão da **APEX-BRASIL** com vistas à consecução de seus objetivos legais e estatutários;
- V) definir a autonomia da **APEX-BRASIL**, por intermédio da **DIREX**, para a contratação e administração de pessoal sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho, e fixação de limites e critérios para a despesa com remuneração e vantagens a serem atribuídas aos empregados.

CAPITULO II – DAS OBRIGAÇÕES

CLÁUSULA QUARTA – DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

No âmbito do presente **CONTRATO** são estabelecidas as seguintes obrigações da **APEX-BRASIL**:

Procurador Federal
Quintiliano Leite
Klein/MDIC

APEX-Brasil
Unidade Jurídica



**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

I) por intermédio da **DIREX**, e depois de aprovado pelo **CDA**, submeter, anualmente, para análise e deliberação do **MDIC** o Orçamento-Programa Anual da **APEX-BRASIL**, devidamente compatibilizado com o respectivo Plano de Ação Anual, para execução, no exercício subsequente, de programas e projetos relacionados à execução das políticas de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos para o custeio da sua estrutura administrativa e de pessoal;

II) por intermédio da **DIREX**, e depois de aprovado pelo **CDA**, apresentar, anualmente, ao **MDIC**, até 31 de janeiro ou no prazo a ser por este fixado, o Relatório Anual de Acompanhamento e Avaliação do **CONTRATO** no exercício anterior, contendo, no mínimo, os seguintes elementos e informações:

- a) a prestação de contas dos recursos aplicados no exercício;
- b) o parecer conclusivo do **CFA** sobre as contas do exercício;
- c) a deliberação do **CDA** sobre as contas do exercício;
- d) a avaliação geral do desempenho da entidade em relação aos objetivos e metas previstos no respectivo Plano de Ação Anual, com base nos indicadores estabelecidos neste **CONTRATO**;
- e) análises gerenciais cabíveis;

III) remeter, anualmente, ao Tribunal de Contas da União (TCU), observados os prazos, a forma e demais procedimentos fixados pelo próprio Tribunal, a prestação de contas do exercício anterior, com as manifestações do **CFA** e do **CDA**, exaradas nos termos do item II desta cláusula;

IV) alcançar os resultados e metas estabelecidas no Plano Estratégico a que se refere este **CONTRATO**;

V) promover a seleção e contratação de pessoal efetivo mediante a realização de processo público de seleção de pessoal, respeitados os princípios da impessoalidade, moralidade e publicidade e as disposições da cláusula décima terceira;

VI) observar, no provimento dos empregos em comissão, as disposições da cláusula décima terceira;

VII) fixar os níveis de remuneração do quadro de pessoal em padrões compatíveis com os respectivos mercados de trabalho, segundo grau de qualificação exigido e os setores de especialização profissional.

[Assinatura]
Raul Sycuro Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC





MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



CLÁUSULA QUINTA – DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

No âmbito do presente **CONTRATO** são definidas as seguintes obrigações da **UNIÃO**, por intermédio do **MDIC**:

I) supervisionar a **APEX-BRASIL**, nos termos do art. 9º da Lei nº 10.668 e do art. 7º do Decreto nº 4.584;

II) incumbir o acompanhamento do **CONTRATO** à Secretaria Executiva do **MDIC**, nos termos do § 4º do art. 7º do Decreto nº 4.584;

a) observar os procedimentos de relacionamento institucional com a **APEX-BRASIL**, definidos neste **CONTRATO**;

b) emitir, até 31 de março de cada ano, ou no prazo a ser fixado pelo **MDIC**, o parecer conclusivo sobre o cumprimento do **CONTRATO** pela **APEX-BRASIL**, nos termos do parágrafo único do art. 8º do Decreto nº 4.584;

III) promover a consignação de dotações no Orçamento Geral da União e, respeitadas as normas e procedimentos aplicáveis, a transferência, à **APEX-BRASIL**, dos recursos correspondentes para o custeio de programas e projetos cuja execução o **MDIC** decida atribuir à **APEX-BRASIL**;

IV) acompanhar e fiscalizar o cumprimento pela **APEX-BRASIL** dos resultados e metas previstos no Plano Estratégico;

V) apoiar a **APEX-BRASIL**, sempre que necessário e dentro de sua competência, no provimento de meios necessários à consecução dos objetivos e metas definidos;

VI) analisar e deliberar sobre os orçamentos-programa anuais da **APEX-BRASIL** para execução do **CONTRATO**;

VII) promover, por ocasião do termo final do **CONTRATO**, a avaliação conclusiva sobre os resultados alcançados.

CAPÍTULO III – DOS RECURSOS E SUA ADMINISTRAÇÃO

CLÁUSULA SEXTA – DOS RECURSOS

Os recursos para financiamento de programas e projetos a serem executados pela **CONTRATADA** e para o custeio da sua estrutura administrativa e de pessoal terão as seguintes fontes de receita:

I) recursos próprios, arrecadados e repassados nos termos do art. 12 da Lei nº 10.668;

Raul Lycurcio Leite
Procurador Federal
Secretaria Jurídica/MDIC





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

II) os recursos que lhe forem transferidos em decorrência de dotações consignadas no Orçamento-Geral da União, créditos especiais, créditos adicionais, transferências e repasses nos termos do art. 13 da Lei nº 10.668;

III) demais fontes relacionadas nos itens I a IV do art. 13 da Lei nº 10.668.

CLÁUSULA SÉTIMA – DA APLICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS

Os recursos serão aplicados e administrados pela **CONTRATADA** nos termos dispostos neste **CONTRATO** e em seus anexos, respeitadas as seguintes diretrizes:

I) os recursos serão aplicados exclusivamente no financiamento de programas e projetos relacionados à atividade-fim da **APEX-BRASIL** e no custeio da sua estrutura administrativa e de pessoal;

II) respeitados os limites fixados neste **CONTRATO** e as competências definidas na Lei nº 10.668, no Decreto nº 4.584, e no Estatuto Social aprovado pelo **CDA**, é conferida autonomia de gestão e de atuação administrativa à **APEX-BRASIL** com vistas à consecução de seus objetivos legais e estatutários;

III) respeitados os limites fixados neste **CONTRATO** e as competências definidas na Lei nº 10.668, no Decreto nº 4.584, e no Estatuto Social aprovado pelo **CDA**, é conferida autonomia à **DIREX** para a contratação e administração de pessoal da entidade, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho, e para fixar os respectivos níveis de remuneração em padrões compatíveis com os respectivos mercados de trabalho, segundo o grau de qualificação exigido e os setores de especialização profissional.

CLÁUSULA OITAVA – DO CONTROLE E DA FISCALIZAÇÃO

O controle e a fiscalização da aplicação dos recursos pela **APEX-BRASIL** serão feitos com observância ao seguinte:

I) a **DIREX** contratará os trabalhos de auditoria independente para a realização das verificações das demonstrações contábeis e financeiras;

II) o **CFA**, o **CDA** e os órgãos de controle interno do Poder Executivo da União exercerão o controle interno e a fiscalização dos atos de gestão;

III) o controle externo e respectiva fiscalização dos atos de gestão serão feitos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que fiscalizará a execução do **CONTRATO** e determinará, a qualquer tempo, a adoção das medidas que julgar necessárias para corrigir eventuais falhas ou irregularidades que identificar, incluindo, se for o caso, a recomendação, à **CONTRATANTE**, do afastamento de dirigente ou da rescisão do **CONTRATO**.

Parágrafo único. No exercício do controle interno e externo e da fiscalização dos atos de gestão de que trata esta cláusula serão observadas as disposições da Lei nº 10.668, de 14

Rogério Lycurio Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico/MDIC





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



de maio de 2003, do Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, e as normas e os regulamentos próprios de regência da atuação da **APEX-BRASIL**.

**CAPITULO IV - DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO,
ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E CONTROLE**

CLÁUSULA NONA - DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E CONTROLE

O planejamento, a execução, o acompanhamento, a revisão e o controle do **CONTRATO**, com vistas à consecução dos objetivos e metas e à verificação das responsabilidades relativas à atuação da **APEX-BRASIL** são estabelecidos, em conformidade com as disposições da Lei nº 10.668 e do Decreto nº 4.584, a partir do seguinte:

- I) Plano Estratégico - Exercícios 2012-2015;
- II) Planos de Ação Anuais;
- III) Orçamentos-Programa Anuais;
- IV) Plano de Gestão de Pessoal.

CLÁUSULA DÉCIMA - DO PLANO ESTRATÉGICO

A atuação da **APEX-BRASIL**, nos exercícios de 2012 a 2015, período este que coincidirá com o período na vigência deste **CONTRATO**, será balizada pelo Plano Estratégico, que consta do Anexo I, observado o seguinte:

- I) o Plano Estratégico define, em conformidade com as disposições dos artigos 1º e 2º da Lei nº 10.668 e do art. 2º do Decreto nº 4.584, para os exercícios de 2012 a 2015, as políticas de promoção de exportações, internacionalização e atração de investimentos estrangeiros diretos a cargo da **APEX-BRASIL**;
- II) o Plano Estratégico poderá ser ajustado ao longo de sua execução, após devidamente aprovado pelo **CDA**, devendo a **APEX-BRASIL** apresentá-lo à **CAA**, de que trata a cláusula décima quinta, juntamente com o Relatório Anual de Acompanhamento e Avaliação.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DOS PLANOS DE AÇÃO ANUAIS

A atuação da **APEX-BRASIL**, nos exercícios de 2012 a 2015, respeitadas as diretrizes do Plano Estratégico, de que trata o Anexo I, atenderá, em cada um dos exercícios, o respectivo Plano de Ação Anual, observando-se, quanto a estes, o seguinte:

*Procurador Federal
Conselheiro Jurídico*





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



I) os Planos de Ação Anuais referentes ao exercício 2012 e seguintes serão elaborados pela **DIREX** e submetidos à deliberação do **CDA**, até o dia 30 do mês de outubro do ano calendário anterior àquele em que serão executados, ou nos prazos fixados pelo **CDA**, observadas as seguintes diretrizes:

a) os Planos de Ação Anuais estabelecerão, em conformidade com o Plano Estratégico, os objetivos prioritários que a **APEX-BRASIL** procurará atingir no respectivo exercício e discriminarão os programas e projetos a serem executados para tal fim;

b) cada Plano de Ação Anual conterá as diretrizes para a elaboração do Orçamento-Programa Anual relativo ao respectivo exercício financeiro;

II) respeitada a compatibilidade com o Plano Estratégico, os Planos de Ação Anuais poderão ser revistos e adaptados durante o exercício de sua execução, por decisão do **CDA**, com base em proposta fundamentada da **DIREX**;

III) os Planos de Ação anuais e os Orçamentos-Programa Anuais, bem como as suas revisões, adaptações e alterações, serão comunicados à **CAA** acompanhados das justificativas necessárias.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DOS ORÇAMENTOS-PROGRAMAS ANUAIS

Os Planos de Ação Anuais de que trata a cláusula décima primeira deste **CONTRATO** serão executados por meio dos respectivos Orçamentos-Programa Anuais, em relação aos quais serão observadas as seguintes disposições:

I) cada Orçamento-Programa Anual deverá guardar compatibilidade com o respectivo Plano de Ação Anual e o cronograma de desembolso, por fonte;

II) até o dia 30 do mês de novembro do ano calendário imediatamente anterior ao exercício em que será executado e após a deliberação do **CDA**, o Orçamento-Programa Anual será submetido, acompanhado do respectivo Plano de Ação Anual, à deliberação do **MDIC**;

III) o **MDIC** deliberará acerca do Orçamento-Programa Anual até o dia 20 de dezembro do ano calendário imediatamente anterior ao exercício em que será executado;

IV) respeitada a obrigatoriedade de manutenção da compatibilidade com os respectivos Planos de Ação Anuais ou suas versões alteradas, os Orçamentos-Programa Anuais poderão ser reformulados durante o exercício, observadas as disposições do inciso III da cláusula décima primeira.

Raul Luciano Leite
Procurador Federal
Comissário Jurídico MDIC





MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DA GESTÃO DE PESSOAL

A remuneração a ser percebida pelos empregados da **APEX-BRASIL** será fixada e disciplinada por um plano de gestão de pessoas, o qual deverá ser submetido à aprovação prévia do **CDA**, respeitadas as negociações coletivas de trabalho.

Parágrafo primeiro. O pessoal empregado da **APEX-BRASIL** será regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Parágrafo segundo. A tabela de remunerações básicas a ser aprovada pela **APEX-BRASIL** para retribuição aos empregos em comissão não poderá conter valores que excedam aos valores máximos de remuneração definidos para retribuição aos espaços ocupacionais da tabela de remuneração de empregos efetivos e nem poderão ser concedidas vantagens além daquelas previstas no "Plano de Gestão de Pessoas".

Parágrafo terceiro. O provimento, a dispensa, as remunerações e as demais normas de regulação não dispostas neste **CONTRATO** serão regulados por ato do **CDA** ou da **DIREX**, respeitadas as competências previstas no Estatuto da **APEX-BRASIL**.

Parágrafo quarto. As despesas com pessoal empregado não poderão exceder 23% (vinte e três por cento) das receitas correntes previstas no orçamento-programa anual do respectivo exercício financeiro. Esse percentual poderá ser acrescido de uma margem de 5% (cinco por cento) para contratações temporárias decorrentes de necessidades específicas, desde que devidamente justificadas pela **APEX-BRASIL**.

Parágrafo quinto. Compreendem-se como despesas com pessoal empregado:

- I) as remunerações atribuídas aos membros da **DIREX**;
- II) as remunerações atribuídas a empregados;
- III) os valores pagos a pessoas jurídicas, quando houver cessão de mão-de-obra com ônus para **APEX-BRASIL**;
- IV) os encargos de natureza trabalhista, previdenciária e fiscal, incidentes sobre as remunerações, que sejam de responsabilidade da **APEX-BRASIL**.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Os Relatórios de Acompanhamento e Avaliação constituem os instrumentos de acompanhamento e avaliação da atuação da **APEX-BRASIL** relativamente à execução dos programas e projetos previstos no Plano de Ação Anual, e serão elaborados e apresentados em conformidade com as seguintes diretrizes:

I) DOS RELATÓRIOS ANUAIS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO:

- 1) os Relatórios Anuais de Acompanhamento e Avaliação enfatizarão os seguintes aspectos da gestão:

Procurador Federal
Centros de Jurisprudência





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



- a) avaliação geral do desempenho da entidade em relação aos objetivos fixados no respectivo Plano de Ação Anual;
 - b) indicação dos fatores positivos e negativos que influenciaram o desempenho e o índice de preenchimento dos objetivos;
 - c) análise dos resultados obtidos com a execução dos programas e projetos, com base nos indicadores constantes do Plano de Avaliação de Desempenho - Indicadores de Resultados acordado entre as Partes, de que trata o Anexo II;
 - d) indicação das modificações eventualmente introduzidas no Plano de Ação Anual originalmente aprovado pelo **CDA**;
 - e) apreciação conclusiva dos resultados alcançados, com indicação de medidas recomendadas para melhorar a eficiência, a eficácia e a economicidade dos programas e projetos da **APEX-BRASIL**;
- 2) os Relatórios Anuais de Acompanhamento e Avaliação serão acompanhados dos seguintes elementos e peças:
- a) prestação de contas dos recursos aplicados no exercício encerrado;
 - b) manifestação do **CFA** acerca das contas do exercício;
 - c) manifestação do **CDA** acerca das contas do exercício;
- 3) cada Relatório Anual de Acompanhamento e Avaliação será submetido à apreciação do **MDIC** até 31 de janeiro do ano posterior ao exercício de competência. Na sequência o **MDIC** deverá analisar e emitir, até 31 de março do mesmo ano, parecer conclusivo sobre o cumprimento das cláusulas do **CONTRATO** pela **APEX-BRASIL**, nos termos do parágrafo único do art. 8º do Decreto nº 4.584;
- 3.1) A critério do **MDIC** poderão ser prorrogados os prazos de que trata este item, a fim de compatibilizá-los com os prazos-limite fixados pelo Tribunal de Contas da União;
- 4) a **DIREX** remeterá ao Tribunal de Contas da União, no prazo por esse estabelecido, o Relatório de Gestão, aprovado pelo **CDA** e acompanhado de manifestação do **CFA**;
- 4.1.) Os documentos integrantes do Relatório de Gestão serão determinados por decisão normativa do Tribunal de Contas da União, nos termos da IN TCU nº 63/2010;
- 5) os Relatórios Anuais de Acompanhamento e Avaliação apresentados ao final dos quatro primeiros anos de execução do **CONTRATO** serão consolidados de forma a constituírem o Relatório Global de Avaliação de que trata o inciso II desta cláusula.

Rogério Lycurio Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC





MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



II - DO RELATÓRIO GLOBAL DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO E DA RENOVAÇÃO DO CONTRATO

Até 15 de março de 2016 a DIREX submeterá ao CAA, para apresentação ao MDIC, o Relatório Global de Acompanhamento e Avaliação, o qual conterá análise circunstanciada dos resultados alcançados, nos quatro anos anteriores, com a execução dos programas e projetos avaliados com base nos indicadores de desempenho previstos e, ainda, com a identificação dos fatores responsáveis pelos êxitos e insucessos verificados em termos de metas e objetivos estabelecidos na data de aprovação do Plano Estratégico.

Parágrafo único. Com base no Relatório Global de Acompanhamento e Avaliação referido no *caput* desta cláusula, a DIREX apresentará ao CDA proposta de novo Plano Estratégico, para a renovação do CONTRATO.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - DO ACOMPANHAMENTO, SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO A CARGO DO MDIC

O MDIC, por intermédio da unidade administrativa designada na cláusula quinta, inciso II, fiscalizará a execução do CONTRATO, para o que contará com a assessoria da CAA a que se referem os parágrafos desta cláusula.

Parágrafo primeiro. A CAA será composta por representantes do MDIC e da APEX-BRASIL, sendo coordenada por um dos representantes do MDIC, conforme regras e critérios definidos no ato que a instituir.

Parágrafo segundo. O funcionamento da CAA será disciplinado no ato que a constituir, o qual deverá prever, no mínimo, as seguintes disposições:

- I) periodicidade de reuniões da CAA, que deverá ser, no mínimo, semestralmente.
- II) critérios para avaliação dos resultados alcançados pela APEX-BRASIL face às metas e indicadores de desempenho, na perspectiva de sua eficácia, de sua eficiência e de sua efetividade;
- III) competência para propor a renegociação das metas, dos indicadores e dos limites pecuniários fixados, caso necessário.

Parágrafo terceiro. A CAA poderá, por deliberação da maioria de seus membros, nomear dentre estes um ou mais responsáveis pela apuração e acompanhamento *in loco* de determinados programas e projetos da APEX-BRASIL, e competirá à CAA elaborar relatório circunstanciado contendo as conclusões do trabalho realizado.

Parágrafo quarto. A APEX-BRASIL encaminhará à CAA, com antecedência às suas reuniões, relatório sobre o seu desempenho no cumprimento das metas e obrigações previstas neste CONTRATO.

Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC





MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR



CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DAS RESPONSABILIDADES E PENALIDADES

Independentemente da responsabilidade constitucional relativa aos preceitos aplicáveis à administração pública e ao trato com os dinheiros públicos, a **APEX-BRASIL** e seus administradores e agentes, estes em conjunto ou isoladamente, nos casos em que derem causa ao descumprimento das cláusulas e condições estabelecidas no **CONTRATO** ficarão sujeitos às seguintes conseqüências:

- I) suspensão de eventuais repasses voluntários de recursos orçamentários da União;
- II) rescisão do **CONTRATO**;
- III) instauração de processo administrativo ou interposição da medida judicial cabível para apurar desvios de condutas no exercício dos respectivos encargos por administradores e agentes;
- IV) instauração de tomada de contas especial ou interposição da medida judicial cabível nos casos em que o ato de gestão tenha ocasionado prejuízos à **APEX-BRASIL**;

Parágrafo primeiro. A aplicação das penalidades indicadas nos incisos I e II do *caput* desta cláusula será relevada se a **APEX-BRASIL**:

- I) não contar mais dentre seus administradores com aquele ou aqueles que tenham dado causa aos atos de gestão que tenham sido considerados irregulares, ou que tenham sido considerados em contrariedade às disposições deste **CONTRATO**;
- II) tiver adotado as medidas a que aludem os incisos III e IV do *caput* desta cláusula, ainda que as conclusões estejam pendentes.

Parágrafo segundo. A adoção das medidas indicadas no *caput* desta cláusula não exclui a responsabilidade penal, civil e administrativa na forma da legislação aplicável aos casos concretos.

Parágrafo terceiro. Em casos de reincidência, devidamente comprovada, a **CAA** poderá recomendar o afastamento, temporário ou definitivo, dos administradores ou agentes da **APEX-BRASIL**.

Parágrafo quarto. Em todos os casos será assegurado o direito ao contraditório e à ampla defesa, com utilização de todos os meios e recursos admitidos em direito.

CAPITULO V – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DA VIGÊNCIA

Este **CONTRATO** vigorará da data de sua assinatura até o dia 30/04/2016.

Rogério Augusto Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico (MDIC)





MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR



Parágrafo Único. Os efeitos deste contrato retroagem ao exercício 2012, para fins de controle e acompanhamento do desempenho da Apex-Brasil.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – DAS REVISÕES E MODIFICAÇÕES

Este **CONTRATO** e seus anexos e partes poderão ser revistos por iniciativa de qualquer das partes signatárias, observadas as disposições da Lei nº 10.668 e do Decreto nº 4.584.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DA RENOVAÇÃO

Este **CONTRATO** poderá ser renovado se assim acordarem as partes signatárias e houver pronunciamento favorável do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Casa Civil da Presidência da República.

Parágrafo único. Na renovação do **CONTRATO** serão consideradas as avaliações dos resultados alcançados, em especial no que se refere ao grau de preenchimento das metas e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico, introduzindo-se para o período de vigência subsequente os ajustes e as correções aconselhadas pela avaliação.

CLÁUSULA VIGÉSIMA – DA RESCISÃO

Respeitadas as disposições legais às quais estão vinculadas as partes signatárias, este **CONTRATO** poderá ser rescindido:

- I) por acordo entre as partes, devidamente justificadas as razões;
- II) por iniciativa do **MDIC**, em caso de comprovada e injustificada insuficiência de desempenho da **APEX-BRASIL** no cumprimento das metas e objetivos fixados no Plano Estratégico;
- III) por força de determinação do Tribunal de Contas da União, na hipótese prevista no art. 17 da Lei nº 10.668; e
- IV) em decorrência de lei nova que assim disponha.

Parágrafo primeiro. A rescisão deste **CONTRATO** importa na imediata suspensão das medidas de ampliação de autonomia de gestão conferida à **APEX-BRASIL**, cabendo ao **MDIC** a adoção dos atos necessários à revogação das mesmas.

Parágrafo segundo. Serão nulos os atos praticados em contrariedade à suspensão de que trata o parágrafo anterior, sujeitando aqueles que o praticarem às sanções legais cabíveis.

Parágrafo terceiro. Por ocasião do termo final deste **CONTRATO**, será realizada pelo **MDIC** avaliação conclusiva sobre os resultados alcançados.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA – DA PUBLICAÇÃO

O **MDIC** providenciará, no prazo da lei, a publicação do extrato deste **CONTRATO** no Diário Oficial da União.

UAI Dicyrigo Leite
Procurador Federal
Comunicação Jurídica/MDIC





**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E
COMÉRCIO EXTERIOR**



ApexBrasil
AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA - DOS ANEXOS

Constituem anexos deste **CONTRATO**:

I) Plano Estratégico - Período 2012/2015;

II) Plano de Avaliação de Desempenho - Indicadores de Resultados.

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA - DO FORO

O foro competente para dirimir dúvidas e controvérsias decorrentes deste **CONTRATO** é o da Justiça Federal, Seção Judiciária do Distrito Federal.

E, por estarem justas e contratadas, firmam as partes o presente instrumento, em 2 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

Brasília (DF), 30 de *Abil* de 2013.

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR -
MDIC**

**AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE
EXPORTAÇÕES DO BRASIL -
APEX-BRASIL**


FERNANDO DAMATA PIMENTEL
Ministro de Estado


MAURÍCIO ANTÔNIO ROCHA BORGES
Presidente


REGINA MÁRIA SILVERIO
Diretora de Gestão e Planejamento

TESTEMUNHAS:

Nome:
CPF:

Nome:
CPF:


Rogério Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC



Mapa Estratégico 2011-2015

Objetivos, Descrições e Conceitos


 Rogério Bellini
 Procurador Federal
 Conselho Jurídico


MAPA ESTRATÉGICO APEX-BRASIL 2011-2015

VIÇÃO O BRASIL NO MUNDO *Inovador, Competitivo e Sustentável*

MISSÃO DESENVOLVER A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS, PROMOVENDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SEUS NEGÓCIOS E A ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS DIRETOS (IED).

Resultados

1 Internacionalização
 Promover a inserção e o avanço das empresas brasileiras nas etapas do processo de internacionalização.

2 Competitividade
 Induzir a inovação, o design e a sustentabilidade nas empresas brasileiras visando sua inserção competitiva internacional.

3 Diversificar produtos, serviços e mercados.

4 Incentivar negócios sustentáveis que utilizem recursos da sociobiodiversidade.

5 Melhorar o posicionamento e a imagem dos produtos e serviços brasileiros no exterior.

6 Melhorar o posicionamento atrativo para investimentos estrangeiros Diretos (IED).

7 Atrair Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) em setores estratégicos para o desenvolvimento e a competitividade do Brasil.

8 Induzir a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras por meio da atração de investimentos estrangeiros Diretos (IED).

Processos Internos

9 Desenvolver a comunicação integrada da Apex-Brasil, com foco no seu posicionamento institucional, na divulgação dos seus produtos e serviços e na consolidação dos seus valores corporativos.

10 Promover a conscientização na sociedade sobre a internacionalização dos negócios brasileiros e a atração de investimentos estrangeiros Diretos (IED) para o Brasil.

11 Alinhar a oferta e a gestão do portfólio de soluções da Apex-Brasil aos níveis de maturidade e competitividade das empresas brasileiras e dos investidores estrangeiros.

12 Aperfeiçoar os processos de relacionamento com os clientes e de utilização das soluções.

13 Desenvolver a gestão integrada dos canais de relacionamento da Apex-Brasil.

14 Fortalecer e desenvolver alianças estratégicas que contribuam para os objetivos da Apex-Brasil.

15 Influenciar a formulação de políticas públicas e o estabelecimento de acordos internacionais que favoreçam a internacionalização das empresas e a atração de investimentos estrangeiros Diretos (IED).

16 Facilitar a articulação entre os setores produtivos e as instituições públicas e/ou privadas para internacionalização das empresas e atração de investimentos estrangeiros Diretos (IED).

17 Aumentar a eficiência operacional por meio da gestão por processos, integrando as unidades organizacionais.

18 Sistematizar os mecanismos de planejamento, monitoramento e de tomada de decisão da Apex-Brasil.

19 Gerir os recursos com excelência e transparência.

20 Promover a Responsabilidade Social Empresarial junto aos seus colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros.

Aprendizado e Crescimento

21 Gerir as competências dos profissionais da Apex-Brasil, com ênfase em gestão para resultados, liderança e relacionamento com clientes.

22 Promover o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho.

23 Promover a internalização dos valores da Apex-Brasil.

24 Gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento orientado à gestão e aos negócios da Apex-Brasil.

25 Aperfeiçoar e integrar tecnologias com foco no compromisso e na gestão corporativa.

26 Tornar a Apex-Brasil um centro de excelência técnica em internacionalização de empresas e atração de investimentos estrangeiros Diretos (IED).

27 Diversificar as fontes de recursos financeiros.

28 Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis.

Sustentabilidade Financeira



Raul Cycurgo Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico

ÍNDICE

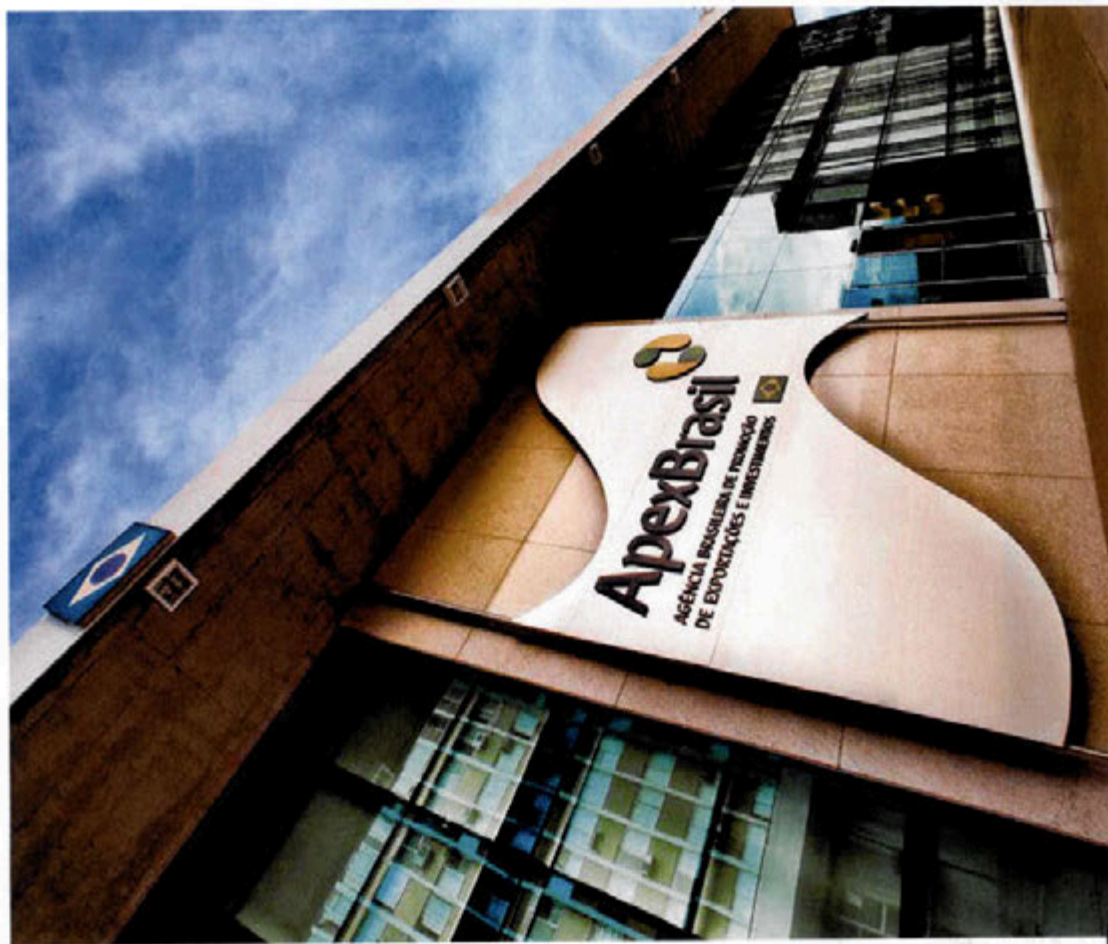
1. Palavra do Presidente	05
2. Como foi a construção	07
2. Missão e Visão	09
3. Resultados	XX
5. Processos Internos	XX
6. Aprendizado e Crescimento	XX
7. Sustentabilidade Financeira	XX
8. Glossário	XX

[Handwritten signature]



4

Raul Cysneiros
Procurador-Geral
Consultor Jurídico



Palavra do Presidente

Prezado leitor,

A Apex-Brasil tem o prazer de apresentar o seu Mapa Estratégico para o período 2011-2015, construído com o objetivo de atender plenamente a sua missão de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, utilizando os instrumentos de internacionalização dos negócios e de atração de investimentos estrangeiros diretos.

A visão de futuro definida neste Planejamento – "O Brasil no mundo: inovador, competitivo e sustentável" – é convergente com o potencial do nosso país e com as ações que desenvolveremos e oportuniza em relação à nossa imagem positiva no mundo. Para avançarmos, será preciso determinação, alianças estratégicas, foco em resultados e, principalmente, iniciativas inovadoras. Para nós, a inovação – seja como um conceito mais amplo e direcionado às empresas brasileiras, seja em processos internos – se constitui num exercício permanente e extremamente relevante.

Buscamos ter um Planejamento Estratégico representativo da Agência e que, ao mesmo tempo, atenda às demandas e expectativas dos nossos stakeholders. Assim, para desenvolvê-lo, trabalhamos de forma muito participativa, realizando pesquisas, entrevistas, enquetes e sondagens com os agentes interessados em nossas ações, além de debates internos e externos. Os nossos 28 objetivos estratégicos, descritos detalhadamente neste material, estão em sintonia com os objetivos do Plano Brasil Maior e do Planejamento Estratégico do Sistema do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Como resultado, temos um Mapa que coloca a Apex-Brasil como um dos pontos de uma ampla rede de organizações que trabalham com um objetivo comum: tornar as empresas brasileiras mais competitivas, de forma que o Brasil ocupe, cada vez mais, um lugar de destaque no cenário mundial e que os brasileiros se beneficiem de um crescente desenvolvimento econômico e social justo e sustentável.

Contamos com o apoio de todos os nossos parceiros e, principalmente, das empresas brasileiras para darmos início, a partir de agora, ao desafio de implementar esse Planejamento Estratégico e de, sistematicamente, revisá-lo e adequá-lo às necessidades que a conjuntura brasileira e mundial nos impõe. Tenho certeza de que, trabalhando juntos, seremos bem-sucedidos.

Maurício Borges
Presidente da Apex-Brasil

Introdução

O Mapa Estratégico da Apex-Brasil para 2011-2015 foi construído conforme a metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), que permite a explicitação da estratégia a partir da definição da missão e da visão de futuro da instituição e de uma lista de objetivos organizados segundo grupos denominados perspectivas e representados graficamente em um mapa que mostra as relações de causa e efeito entre eles.

Para elaborar os objetivos estratégicos da Apex-Brasil, a Agência baseou-se em um amplo trabalho de análises e discussões relativas ao cenário externo, às expectativas dos stakeholders da Agência e ao ambiente interno. Foram utilizadas as metodologias de análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e de avaliação da cadeia de valor dos produtos e serviços da Apex-Brasil. Todo o trabalho teve o suporte metodológico da Fundação Dom Cabral (FDC).

Dessa forma, as perspectivas na base do Mapa Estratégico são as de Aprendizado e Crescimento e de Sustentabilidade Financeira. A realização dos objetivos previstos nessas duas perspectivas impulsiona a execução da perspectiva da parte central (Processos Internos) que, por sua vez, favorece a obtenção dos objetivos da perspectiva de Resultados, posicionada no topo do Mapa. Com o cumprimento de todos esses objetivos, a Apex-Brasil estará cumprindo a sua Missão e alcançará a sua Visão.

Por fim, é importante destacar que, para cada perspectiva, os objetivos estratégicos estão agrupados em grandes temas a fim de facilitar a comunicação da estratégia. O Planejamento Estratégico contempla ainda os indicadores para medir cada um dos objetivos estratégicos, as metas para valorá-los e as iniciativas (ações estratégicas, projetos, programas, etc.) que possibilitam a execução do trabalho. A partir da implantação das iniciativas, o Planejamento Estratégico da Apex-Brasil será continuamente avaliado e monitorado.



10/2011
Comitê de Planejamento Estratégico 2011-2015 | Objetivos, Definições e Conceitos
Procurador-Geral
Comitê de Planejamento Estratégico

Missão e Visão

3.1 Missão

Desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos (IED).

3.2 Visão

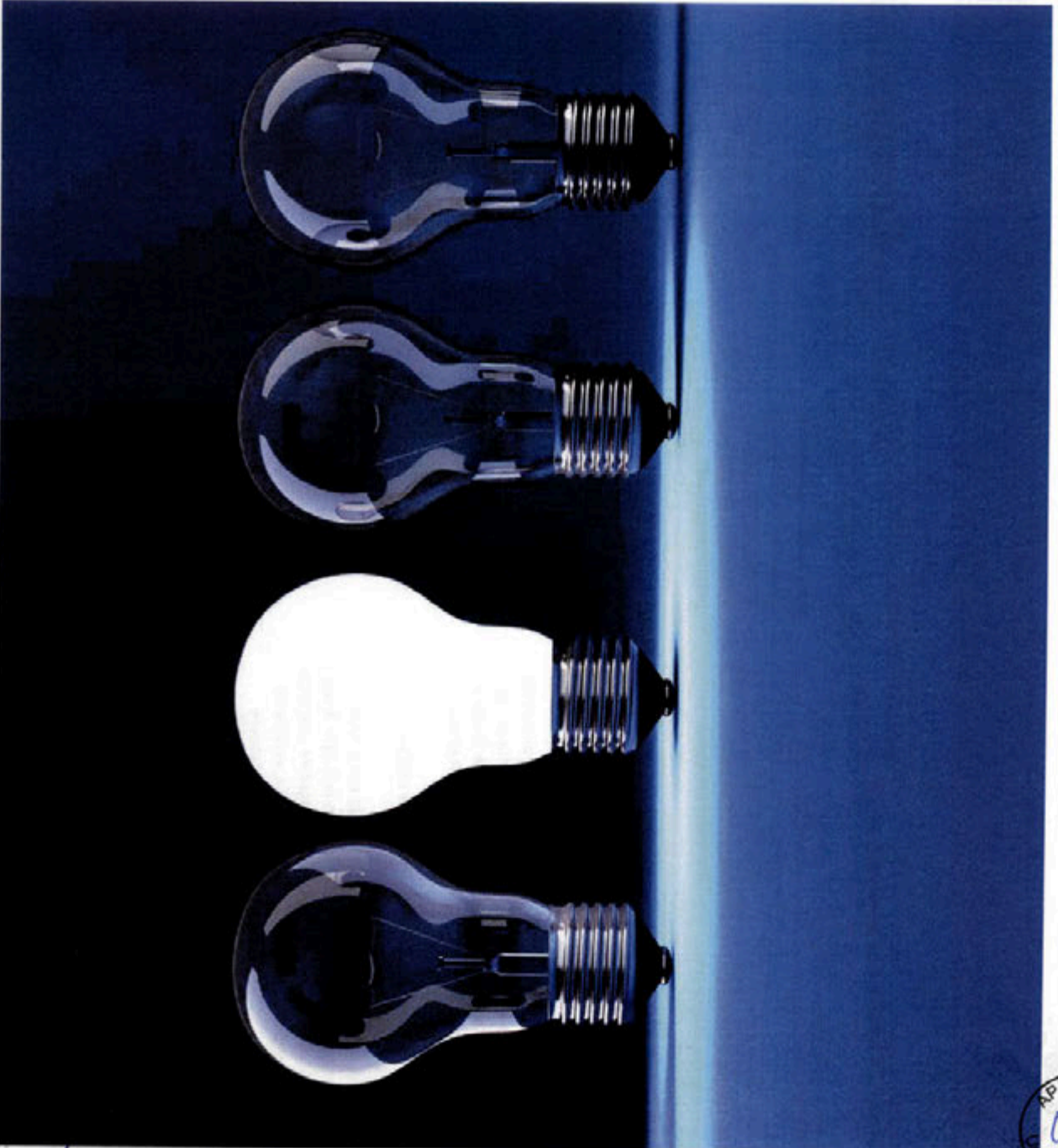
O BRASIL NO MUNDO
Inovador, Competitivo e Sustentável



[Handwritten signature]
Comissão Jurisdiccional

EX-Brasil
Cidade Jurisdiccional

Perspectiva 1
RESULTADOS



Raul Cycurgo
Procurador
Consultor

APEX-Brasil
Qualidade Jurídica

h
/

Rozal Lyrio de Lima
Procurador Federal
Consultor Jurídico MDIC

Internacionalização

OBJETIVO 1	realização de ações promocionais, eventos de posicionamento até o suporte ao ingresso em novos mercados.	em cadeias internacionais desde o fornecimento para a cadeia (exportação) até a instalação de uma base própria no exterior.
Promover a inserção e o avanço das empresas brasileiras nas etapas do processo de internacionalização		
Descrição	Fazer com que uma empresa não exportadora passe a exportar (mesmo que de forma indireta) ou fazer com que ela tenha base no exterior (mesmo que sem exportação).	
Organizar ações que vão desde a sensibilização e o engajamento até o apoio ao processo de internacionalização. A internacionalização, neste contexto, engloba as diversas fases de inserção da empresa em cadeias globais e vai desde a possibilidade de exportação indireta até a instalação em outros mercados.		
CONCEITOS	Avanço nas etapas	
Promoção	Progressão nos clusters mapeados pela Apex-Brasil (não exportadora, iniciante, intermediária, experiente e internacionalizada) e mudança de modelo de gestão (exportação indireta, exportação direta e com base no exterior ¹).	
Ações que vão desde a sensibilização para o tema, oferta de informação para a tomada de decisão,	Internacionalização	Processo de integração

¹ Este último modelo é dividido em três categorias: rede própria (escritório comercial próprio, gestão logística própria e distribuidor próprio), contratos (franquias, licenciamento de produtos) e subsidiária própria (loja própria, planta produtiva).



Competitividade

OBJETIVO 2:	ou introdução de inovação organizacional ou de marketing na empresa.	ou outros conhecimentos adquiridos pela empresa.
Induzir a inovação, o design e a sustentabilidade nas empresas brasileiras visando sua inserção competitiva internacional		
Descrição	Inovação tecnológica	Produto novo
Promover a competitividade das empresas apoiadas pela Apex-Brasil com a indução de iniciativas que levem à introdução de inovações tecnológicas no mercado ou à introdução de inovações organizacionais ou de marketing na empresa; à implementação de diferenciais físicos/funcionais e/ou de marca/experiência de uso no produto; e à adoção de práticas sustentáveis de produção, gestão, distribuição e relacionamento pela empresa.	Introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou substancialmente aprimorado no mercado, ou introdução de um processo produtivo novo ou substancialmente aprimorado na empresa. A inovação tecnológica se refere a produto e/ou processo novo (ou aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvida pela empresa ou por outra empresa/instituição. A inovação pode resultar de novos desenvolvimentos tecnológicos, de novas combinações de tecnologias existentes ou da utilização de	É um produto (bem ou serviço) cujas características fundamentais (especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, user friendliness, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.
CONCEITOS	CONCEITOS	Produto substancialmente aprimorado
Inovação		Refere-se a um produto (bem ou serviço) previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aperfeiçoado. Um produto simples pode ser aperfeiçoado (no

Raul Vicente Leite
 Procurador Federal
 Consultor Jurídico

sentido de obter um melhor desempenho ou um menor custo) através da utilização de matérias-primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos componentes ou subsistemas. Um serviço também pode ser substancialmente aperfeiçoado por meio da adição de nova função ou de mudanças nas características de como ele é oferecido, que resultem em maior eficiência, velocidade ou facilidade de uso, por exemplo. Não estão incluídas as mudanças puramente estéticas ou de estilo e a comercialização de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outra empresa.

Processo novo ou substancialmente aprimorado

Envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, de métodos para oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, como também de equipamentos e software novos ou significativamente aperfeiçoados em atividades de suporte à produção. O resultado da adoção de processo novo ou substancialmente aprimorado deve ser significativo em termos do aumento da qualidade do produto (bem/serviço) ou da diminuição do custo unitário de produção e entrega. A introdução desse processo pode ter por objetivo a

produção ou entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados que não possam utilizar os processos previamente existentes, ou simplesmente o aumento da eficiência da produção e da entrega de produtos já existentes. Não são incluídas: mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e puramente organizacionais.

Inovação organizacional

Compreende a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Deve ser resultado de decisões estratégicas tomadas

pela direção e constituir novidade organizativa para a empresa. Não são incluídas fusões e aquisições, mesmo sendo a primeira vez.

Inovação de marketing:

É a implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing que diferem significativamente dos usados previamente pela empresa. Supõe mudanças significativas no desenho ou embalagem do produto, nos seus canais de venda, em sua promoção ou na fixação de preços, sem modificar as características funcionais ou de uso do produto. Essa inovação visa abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado. Não são incluídas as mudanças regulares ou similares nos métodos de marketing.

Design
 Introdução de diferenciação de aspectos físicos/funcionais e/ou de marca/experiência de uso nos produtos (bens ou serviços).

Sustentabilidade

Adoção de boas práticas que levem ao desenvolvimento sustentável, isto é, ao crescimento econômico socialmente inclusivo e ambientalmente sustentado.

APEx-Brazil
 Unidade Jurídica

Competitividade

OBJETIVO 3: Diversificar produtos, serviços e mercados, agregando valor à pauta exportadora brasileira.

Descrição
 Promover a agregação de valor e a diversificação de mercados, produtos e serviços da pauta de exportações dos setores apoiados pela Apex-Brasil.

CONCEITOS

Diversificação de mercados
 Attingir um número maior de mercados e garantir que não haja concentração do volume exportado apenas em alguns mercados, a partir da análise das exportações das empresas.

Diversificação de produtos
 Ampliar o conteúdo da pauta exportadora por meio do aumento do número de grupos de produtos pelas empresas.



Competitividade

OBJETIVO 4: Incentivar negócios sustentáveis que utilizem recursos da sociobiodiversidade

Descrição
 Este objetivo visa fazer parte de uma estratégia nacional que coordene as diferentes iniciativas, preencha as lacunas existentes e crie as bases para amplificar os resultados positivos de experiências bem sucedidas, avançando na estruturação de cadeias produtivas e na consolidação de mercados para os produtos da sociobiodiversidade, conforme preconizado no Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade.

CONCEITOS

Biodiversidade ou diversidade biológica
 Variabilidade de organismos vivos de todas as origens,

compreendendo, dentre outros, os ecossistemas terrestres, marinhos e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos de que fazem parte, compreendendo ainda a diversidade dentro de espécies, entre espécies e de ecossistemas.

Sociobiodiversidade
 Conceito que expressa a inter-relação entre a diversidade biológica e a diversidade de sistemas socio culturais.

Produtos da sociobiodiversidade
 Bens e serviços (produtos finais, matérias-primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares, que promovam a manutenção e valorização de suas práticas e saberes e assegurem os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de

Agrobiodiversidade ou diversidade agrícola
 Constitui uma parte importante da biodiversidade e engloba todos os elementos que interagem na produção agrícola: os espaços cultivados ou utilizados para criação de animais domésticos, as espécies direta ou indiretamente manejadas

Posicionamento e Imagem

(como as cultivadas e seus parentes silvestres), as ervas daninhas, os parasitas, as pestes, os polinizadores, os predadores, os simbiosiontes (organismos que fazem parte de uma simbiose, ou seja, que vivem com outros) e a diversidade genética a eles associada (também chamada de diversidade intraespecífica, ou seja, dentro de uma mesma espécie).

OBJETIVO 5:

Melhorar o posicionamento e a imagem dos produtos e serviços brasileiros no exterior.

Descrição

Mudar a percepção dos produtos e serviços brasileiros, de forma favorável, na mente do público-alvo nos mercados prioritários por meio de iniciativas promovidas ou apoiadas pela Apex-Brasil.

CONCEITOS

Posicionamento

Refere-se à metodologia utilizada para criar a percepção de um produto, marca ou identidade de uma empresa (Ries e Trout, 2002¹). De acordo com os autores, posicionamento não é o que faz o produto, mas o que você faz com a cabeça do público-alvo.

Imagem

É um conjunto simplificado e relativamente estável de percepções e de associações mentais ligadas a um produto, uma empresa ou um indivíduo. Imagem é um conceito relacionado ao receptor, enquanto identidade é um conceito relacionado ao emissor.

Produtos e serviços brasileiros

Produtos e serviços promovidos em ações da Apex-Brasil.

Exterior

Os países considerados com prioritários na Estratégia Nacional de Exportações 2011-2014.

¹ RIES, AL; TROUT, JAC. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20ª ed. São Paulo: Malvern Books, 2002.

Raul Lyngby Leite
 Procurador Federal
 Conselho Jurídico/DIC

Posicionamento e Imagem

OBJETIVO 6:

Melhorar o posicionamento do Brasil como um mercado atrativo para Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)

Descrição

Influenciar o processo decisório de empresa estrangeira com potencial para investimento no Brasil a fim de que o país esteja entre as principais opções de investimento da empresa.

investidor possui 10% ou mais dos ativos de uma empresa em outro país.

Empresa

- 1) Empresa não atendida pela Apex-Brasil que seja foco para promoção pró-ativa nos setores prioritários;
- 2) Empresa que participa de eventos pré-selecionados da Apex-Brasil.

Promoção pró-ativa de IED

É feita para setores e empresas selecionados por estudos estratégicos para os quais a Apex-Brasil quer atrair investimentos.

CONCEITOS

Mercado Atrativo

Corresponde aos principais destinos de IED, que demonstram um bom ambiente de negócios, mercado interno robusto, entre outros (os fatores que tornarão o Brasil atrativo têm pesos diferentes, a depender do setor).

Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)

Investimentos em que o



Atração de Investimento Estrangeiro Direto (IED)

OBJETIVO 7:

Atrair Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) em setores estratégicos para o desenvolvimento e a competitividade do Brasil.

Descrição

Atrair para o Brasil investimentos estrangeiros diretos na modalidade de *greenfield*, inclusive de empresas que já estejam presentes no país, para setores definidos pela Apex-Brasil como estratégicos para o desenvolvimento e a competitividade do Brasil. Entende-se por desenvolvimento e competitividade o acesso a mercados estrangeiros, a geração de empregos e a transferência de tecnologia, quando traduzidos em impacto positivo na comunidade local do investimento.

Investimentos Estrangeiros Diretos (IED)

Investimentos em que o investidor possui 10% ou mais dos ativos de uma empresa em outro país.

Setores estratégicos

São definidos pela Apex-Brasil com base em critérios que incluem a competitividade do setor brasileiro no âmbito internacional, o aporte de tecnologia e inovação, a geração de empregos, a inclusão em políticas industriais, a ampliação da balança comercial e a diversificação da pauta comercial, entre outros.

Greenfield

Investimentos em novos projetos, tais como a construção de novas plantas produtivas, escritórios, hotéis, obras

CONCEITOS

Atração de Investimento Estrangeiro Direto (IED)

OBJETIVO 6:

Induzir a transferência de tecnologias inovadoras para empresas brasileiras por meio da atração de investimentos Estrangeiros Diretos (IED).

traduzidos em impactos positivos na comunidade local do investimento.

CONCEITOS

Tecnologias inovadoras

Descrição

Atrair para o Brasil investimentos estrangeiros diretos nas modalidades de fusão, *joint-ventures* e alianças estratégicas, que tenham transferência de tecnologias inovadoras (inclusive de empresas que já estejam presentes no país) para setores selecionados pela Apex-Brasil a fim de gerar desenvolvimento e aumentar a competitividade de empresas brasileiras.

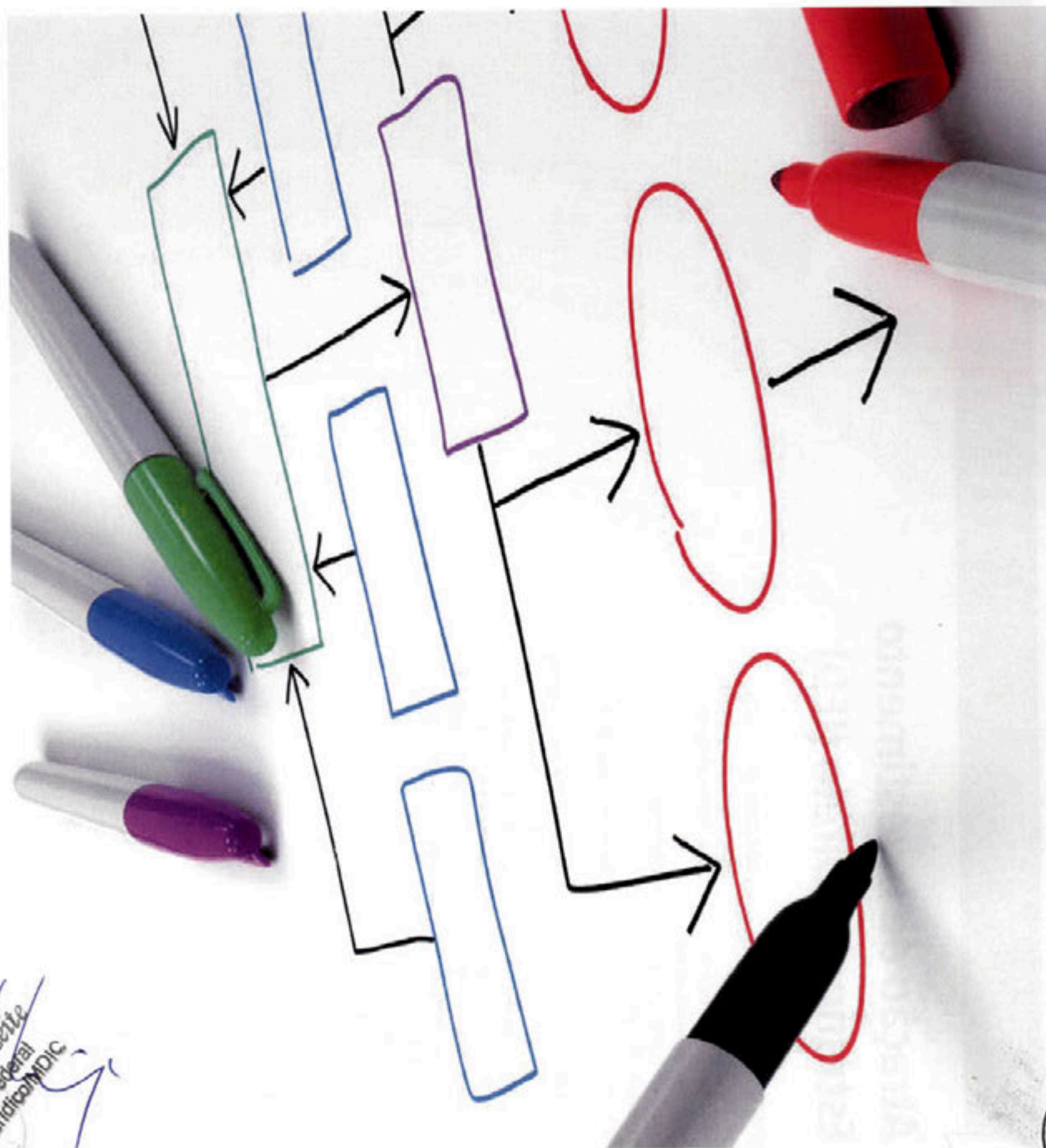
Entende-se por desenvolvimento e competitividade o acesso a mercados estrangeiros, a geração de empregos e a transferência de tecnologia, quando

Modelos de negócio, processos produtivos, material, máquinas e equipamentos que sejam novos para a empresa brasileira que está envolvida na operação.



Perspectiva 2

PROCESSOS INTERNOS



Comunicação Integrada

OBJETIVO 10:

Promover a conscientização na sociedade sobre a internacionalização dos negócios brasileiros e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) para o Brasil.

Descrição

Sensibilizar e transmitir conhecimento para os públicos de interesse da organização em relação aos temas de internacionalização dos negócios brasileiros e de atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED), demonstrando o seu valor estratégico e os seus impactos positivos para o Brasil.

CONCEITOS

Promover a conscientização na sociedade

Esclarecer os públicos de interesse da instituição em relação aos temas de internacionalização dos negócios brasileiros e de atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).

Comunicação Integrada

OBJETIVO 9:

Desenvolver a comunicação integrada da Apex-Brasil, com foco no seu posicionamento institucional, na divulgação dos seus produtos e serviços e na consolidação dos seus valores corporativos.

Descrição

Desenvolver e implementar estratégia de comunicação, definindo ações individualizadas em relação às especificidades dos públicos e aos canais, de forma sistêmica e integrada, a partir de uma visão global dos objetivos de comunicação, com vistas a fortalecer institucionalmente a Agência e a contribuir para o alcance da sua missão e visão e de seus objetivos estratégicos.

CONCEITOS

Comunicação integrada

Conjunto articulado de

esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejado e desenvolvido pela organização com o objetivo de agregar valor à sua marca e de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos e à sociedade como um todo¹. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o conjunto da comunicação organizacional, de forma harmoniosa e permitindo a coerência entre as iniciativas e a linguagem².

Posicionamento institucional

Como a instituição quer ser percebida diante de públicos específicos e da sociedade.

Valores corporativos:

Princípios e crenças da instituição que guiam o comportamento dos indivíduos e norteiam a tomada de decisão.

¹ BUNO, Wilson da Costa. **Comunicação e gestão empresarial: conceitos contemporâneos**. Comunicare, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 83-92, 2002.
² MASCARENHAS, Margarida. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.



Relacionamento com Clientes

OBJETIVO 11:

Alinhar a oferta e a gestão do portfólio de soluções da Apex-Brasil aos níveis de maturidade e competitividade das empresas brasileiras e dos investidores estrangeiros

Descrição

Alinhar a oferta refere-se à contínua verificação da oferta atual de soluções da Apex-Brasil e à sua adequação às diferentes necessidades das empresas brasileiras e dos investidores estrangeiros.

CONCEITOS

Comunicação integrada

Estratégia de relacionamento da Apex-Brasil

Segmenta as empresas brasileiras em cinco níveis de maturidade exportadora³, considerando as seguintes variáveis: se exporta ou não, se possui base no exterior (escritório próprio, logística própria, distribuidor próprio, licenciamento, franquia, loja própria, planta produtiva), faixa de valor exportado anualmente⁴ e frequência de exportação.

Portfólio de soluções Apex-Brasil

Refere-se à carteira de produtos e serviços da Apex-Brasil. Esse portfólio de soluções atende tanto às empresas brasileiras com foco em internacionalização, quanto ao público estrangeiro que queira investir no Brasil.

Gestão do portfólio de soluções Apex-Brasil

Consiste em monitorar e aprimorar as soluções Apex-Brasil para as empresas brasileiras e investidores estrangeiros.

Relacionamento com Clientes

OBJETIVO 12:

Aperfeiçoar os processos de relacionamento com os clientes e de utilização das soluções

Descrição

Verificar o processo de relacionamento com os clientes e propor melhorias que refletirão na melhor utilização das soluções, através do monitoramento de tendências e da adoção das melhores práticas de relacionamento com o cliente.

CONCEITOS

Processo de relacionamento com os clientes

Compreende todas as interações entre o cliente e a Apex-Brasil, desde o primeiro contato via *call center*, portal, e-mail institucional, Unidades de Atendimento, gestores, entidades setoriais, extensionistas do PEIX, Centros de Negócios, etc., passando pelo diagnóstico de

maturidade exportadora ou preenchimento de formulário de proposta de investimentos (formulário de screening), tratamento da demanda, utilização das soluções da Apex-Brasil, mensuração dos resultados e impactos nos clientes. Assim, são coletadas informações necessárias para avaliação da adequação do portfólio da Apex-Brasil às necessidades das empresas brasileiras clientes e dos investidores estrangeiros.

Clientes

Empresas brasileiras ou investidores estrangeiros que já tenham adquirido uma das soluções da Apex-Brasil.

Soluções da Apex-Brasil

Carteira de produtos e serviços da Apex-Brasil.

³ Níveis de maturidade exportadora: 3) Não exportadora: a) empresa brasileira que nunca exportou, 2) Incitante: a) empresa brasileira que começou a exportar há menos de 18 meses até US\$ 1 milhão; b) empresa brasileira que exportou continuamente nos últimos três anos até US\$ 100 mil; c) empresa brasileira que exportou em anos alternados durante os últimos anos até US\$ 1 milhão; d) empresa brasileira que já exportou em anos anteriores até US\$ 1 milhão, mas não exportou há mais de 18 meses; 3) Intermediária: a) empresa brasileira que começou a exportar há menos de 18 meses acima de US\$ 1 milhão; b) empresa brasileira que exportou continuamente nos últimos três anos entre US\$ 100 mil e US\$ 1 milhão; c) empresa brasileira que exportou em anos alternados nos últimos anos acima de US\$ 1 milhão; d) empresa brasileira que já exportou em anos anteriores acima de US\$ 1 milhão, mas não exportou há mais de 18 meses; 4) Exportadora: empresa brasileira que exportou continuamente nos últimos três anos acima de US\$ 1 milhão; 5) Internacionalizada: empresa brasileira que possui base no exterior (escritório próprio, logística própria, distribuidor próprio, licenciamento, franquia, loja própria, planta produtiva).

⁴ Faixas de valor de exportação variam de acordo com o setor. Faixa 1: US\$ 100 mil a US\$ 1 milhão e Faixa 2: US\$ 20 mil a US\$ 200 mil.

Relacionamento com Clientes

OBJETIVO 13:

Desenvolver a gestão integrada dos canais de relacionamento da Apex-Brasil.

Descrição

Monitorar, aprimorar e padronizar os processos de atendimento realizados pelos diferentes canais de relacionamento da Agência, observando as diretrizes de comunicação integrada e de governança corporativa da Agência.

CONCEITOS

Canais de relacionamento da Apex-Brasil

Portal, call center, e-mail institucional, Centros de Negócios, gestores, Unidades de Atendimento, entidades parceiras, estande institucional em feiras e eventos apoiados, extensionistas do PEIX e seminários Mercado Foco.

Gestão dos canais de relacionamento da Apex-Brasil

Os canais de relacionamento listados acima devem estar alinhados com a estratégia de comunicação integrada da Agência, que prevê o desenvolvimento de conteúdos específicos de acordo com o tipo de público a ser atingido, o meio de comunicação a ser utilizado e o objetivo a ser alcançado. A integração desses canais ocorre por meio da utilização da ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*), já implantada na Agência. Assim, todos os colaboradores podem acompanhar o histórico de relacionamento dos clientes atendidos por qualquer Unidade da Apex-Brasil.

Alianças Estratégicas

OBJETIVO 14:

Fortalecer e desenvolver alianças estratégicas que contribuam para os objetivos da Apex-Brasil.

Descrição

Por meio de um trabalho sistematizado, desenvolver ou fortalecer redes de relacionamento com órgãos e entidades públicos e/ou privados, cujas finalidades sejam convergentes ou complementares com os objetivos estratégicos da Apex-Brasil e com os quais possa haver reciprocidade. Os meios para solidificar tais alianças deverão contemplar a combinação de recursos financeiros, humanos, físicos e de infraestrutura, know-how e conhecimento, tecnológicos e de informação.

CONCEITOS

Aliança estratégica:
Atuação em rede com outras empresas e/ou

instituições, no intuito de identificar e aproveitar situações de sinergia.

Rede

Ambiente em que ocorrem a comunicação e o relacionamento entre diversos entes interconectados por um ou mais interesses.

Mapeamento de redes

Representação que permite visualizar os laços existentes entre os componentes da rede, fornecendo melhor perspectiva à organização no mapeamento e direcionamento de esforços de alianças estratégicas.

Convergência:

Disposição de linhas que se dirigem para o mesmo ponto. Para as organizações é o compartilhamento de objetivos e interesses comuns. No caso das alianças estratégicas, caracteriza as situações em que um determinado

parceiro tem o mesmo objetivo da Apex-Brasil.

Complementaridade

Princípio de combinação de elementos no intuito de atingir objetivos. É a soma dos interesses e recursos para atuação conjunta. No caso das alianças estratégicas, caracteriza as situações em que um determinado parceiro tem objetivo e atuação complementar ao da Apex-Brasil.

Reciprocidade

Correspondência mútua de interesses e trocas de ações para atingir objetivos que podem ou não serem relacionados, mas não podem ser excludentes. No caso das alianças estratégicas, caracteriza as situações em que um determinado parceiro, embora tendo objetivos diversos dos da Apex-Brasil, pode combinar ações e intercambiar recursos ou competências.



Governança

OBJETIVO 19:

Gerir os recursos com excelência e transparência.

Descrição

Disponibilizar, alocar e manter os recursos da Agência com precisão, assertividade e alto padrão de qualidade, gerenciando custos, riscos e impactos decorrentes de sua aplicação que possibilitem à Apex-Brasil obter o seu máximo desempenho, primando pela clareza, acessibilidade e comunicação das informações.

CONCEITOS

Gerir

Disponibilizar, alocar e manter.

Excelência

Obter o máximo benefício dos recursos disponíveis, gerenciando custos, riscos e impactos para os resultados da Agência.

Recursos

Todos os ativos à disposição da Apex-Brasil, sejam eles financeiros, humanos, de infraestrutura, alianças estratégicas e conhecimento.

Transparência

Disponibilizar as informações de interesse dos stakeholders, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento. A comunicação deve abordar tanto as partes positivas quanto negativas, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da instituição.



Governança

OBJETIVO 20:

Promover a Responsabilidade Social Empresarial junto aos seus colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros

Descrição

Promover a Responsabilidade Social Empresarial da Apex-Brasil, mobilizando seus colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes.

CONCEITOS

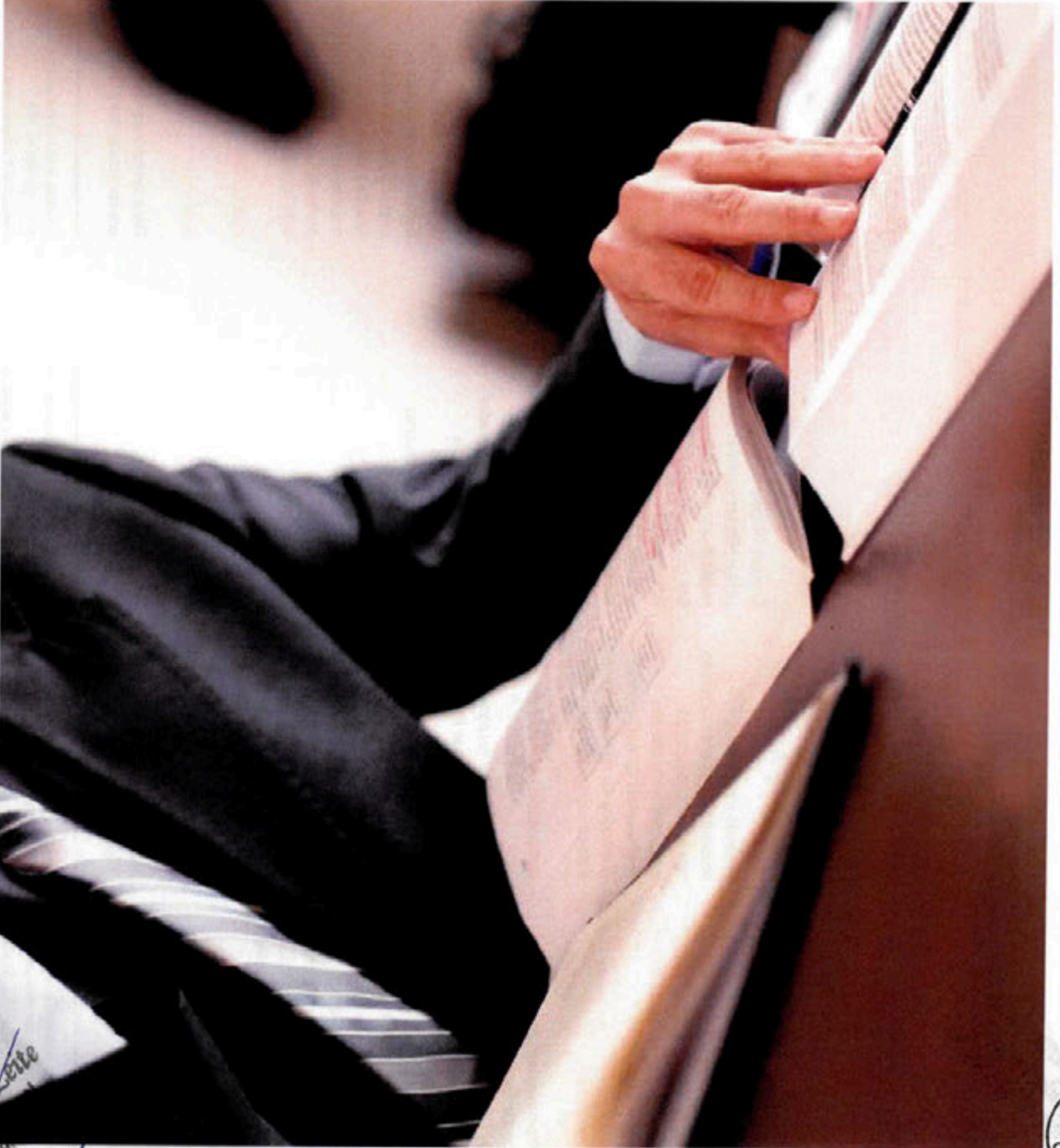
Responsabilidade social empresarial

Gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a

redução das desigualdades sociais (www.ethos.org.br).

Perspectiva 3

APRENDIZADO E CRESCIMENTOS



[Handwritten signature]
Procurador Geral
Unidade Jurídica



[Assinatura]
 Procurador Federal
 Conselho Administrativo de Recursos Econômicos

Pessoas

OBJETIVO 21:

Gerir as competências dos profissionais da Apex-Brasil, com ênfase em gestão para resultados, liderança e relacionamento com clientes.

Descrição

Promover iniciativas de gestão de pessoas adequadas às necessidades atuais e futuras do negócio da Apex-Brasil e às melhores práticas com o objetivo de disponibilizar profissionais com excelência técnica para o alcance dos resultados institucionais. Para o período previsto no planejamento estratégico 2011-2015, terão ênfase as competências relacionadas a gestão para resultado, liderança e relacionamento com clientes.

CONCEITOS

Iniciativas de gestão de pessoas

Projetos e processos sistematizados para captação, retenção, capacitação e desenvolvimento dos profissionais da Agência e promoção do relacionamento e da comunicação entre eles.

Competência individual

"Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury & Fleury, 2001)⁸.

Competência organizacional

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados do negócio⁹.

Gestão por competências

Envolve mapeamento das competências exigidas pelo negócio; mapeamento das competências individuais existentes; avaliação do gap entre as competências exigidas pelo negócio e as individuais existentes; e estruturação, implementação, execução e avaliação permanentes dos processos relacionados à disponibilização dos profissionais com as competências necessárias.

Pessoas

OBJETIVO 22:

Promover o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho

Descrição

Realizar ações, de forma dinâmica, continuada e integrada, com diferentes áreas e gestores da Agência, visando à promoção do bem-estar dos colaboradores da Apex-Brasil no ambiente de trabalho nas seguintes dimensões: condições e organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissionais, eio trabalho-vida social e saúde.

CONCEITOS

Bem-estar

Podem ser entendido como um construto psicológico

multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). A estrutura proposta para o conceito de bem-estar no trabalho aglutina três conceitos com conotações positivas, na medida em que abarca ligações prazerosas no contexto de trabalho, como demonstrado a seguir pelas definições contidas na literatura: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008)¹⁰.

Ambiente de trabalho:

Condições, processos, organizações e relações sociais de trabalho (Ferreira, 2008)¹¹.

⁸ Fleury, M. T. & Fleury, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183-196, 2001. O objetivo é a melhoria contínua dos processos para se atingir os resultados esperados.

⁹ KING, Adilson; FOWLER, Sally; ZEPHAMI, Carl. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o decalogo da genética intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-47, jan/mar. 2002.

¹⁰ Siqueira, M. M. N. & Padovam, V. A. E. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

¹¹ Ferreira, M. C. A Economia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões Empíricas e Teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 11, p. 83-99, 2008.



Pessoas

OBJETIVO 23:

Promover a internalização dos valores da Apex-Brasil.

Descrição

Desenvolver mecanismos que favoreçam a internalização dos valores da Apex-Brasil por meio do estabelecimento de processos de aprendizagem que auxiliem no desenvolvimento e na assimilação de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a valores, crenças, normas e práticas característicos da cultura da Agência.

CONCEITOS

Internalização de valores

Envolve mecanismos diversificados de socialização institucional, a qual é considerada como um processo de aprendizagem formal e informal, que visa auxiliar no desenvolvimento

e na disseminação de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados aos valores, crenças, símbolos, discursos, padrões de conduta, normas e práticas característicos da cultura da Agência, que guia o comportamento de seus profissionais. A internalização dos valores é condição imprescindível para a condução de processos decisórios, para a atuação profissional eficiente e confortável e para o alcance dos resultados do Planejamento Estratégico. Profissionais bem socializados em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitos, mais envolvidos com suas carreiras, mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal do que os que são menos socializados. (Oliveira et al., 2008)¹².

¹² OLIVEIRA, S. O. C.; LIMA, M. A. B.; BOGUES, L. O.; CARVALHO, V. D.; MELO, S. L.; SILVA, A. E. L.; BABIÇA, F.R.A.; SOUSA, N. C.; & STEVEN, G. A. Socialização organizacional em uma empresa pública da UFPA, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *RAE*, v. 8, n. 1, p. 118-141, 2008.

Gestão do Conhecimento

OBJETIVO 24:

Gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento orientado à gestão e aos negócios da Apex-Brasil

Descrição

Criar um ambiente favorável à gestão do conhecimento e à sua aplicação de forma colaborativa, tornando acessíveis diretrizes, metodologias e ferramentas de gestão do conhecimento aos profissionais, parceiros e clientes.

CONCEITOS

Conhecimento

Fenômeno humano, abstrato e complexo, que diz respeito à percepção de cada indivíduo acerca de dados e informações, tendo como base os seus valores e crenças.

Gerar

Transformar dados, informações e conhecimento

tácito em explícito de forma planejada e estruturada.

Sistematizar

Definir e aplicar métodos e ferramentas para a gestão do ciclo do conhecimento.

Disseminar

Compartilhar o conhecimento explícito com todas as partes interessadas da organização. Gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Há alguns desafios a vencer na gestão do conhecimento: influenciar o comportamento do trabalhador, considerado o maior deles; fazer com que as lideranças da organização compreendam a ideia; e, por fim, determinar como classificar o conhecimento.

Gestão do Conhecimento

Processo sistemático de

identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização, permitindo a ela ter acesso ao que sabe.

A gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, mercados, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se das práticas de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Dimensões da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão do capital intelectual.

Raul Lycurio
 Procurador Federal
 Ministério Público

negócios a fim de alcançar os objetivos da organização.

a inteligência empresarial, a gestão das competências e a educação corporativa.

Prioritariamente, as perspectivas de gestão do capital intelectual e de inteligência empresarial serão trabalhadas neste objetivo 24. As dimensões de gestão de competências e educação corporativa, que são objetos prioritários do item 21 do mapa estratégico, serão consideradas de forma integrada à gestão do conhecimento.

Capital intelectual

Soma do conhecimento de todos em uma organização, é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e de proporcionar valor de qualidade superior.

Inteligência empresarial

Processo analítico que transforma informações desagregadas em conhecimento estratégico relevante. É um programa sistemático para coleta e análises de informações e tendências dos



Gestão do Conhecimento

OBJETIVO 25:

Gerar, sistematizar e disseminar o conhecimento orientado à gestão e aos negócios da Apex-Brasil.

Descrição

Busca constante de tecnologias de mercado para dar suporte a soluções integradas de gestão do conhecimento e de gestão corporativa.

CONCEITOS

Tecnologias com foco no conhecimento e na gestão corporativa

Tecnologias que dão suporte à identificação, criação, renovação, rastreabilidade, recuperação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. O desafio é a integração dessas tecnologias, de modo que sejam percebidas como se fossem apenas um único sistema, totalmente interconectado e com total integridade de informações.

Gestão corporativa

Administração organizada e racional de processos, atividades, recursos, informações e decisões, visando ao atendimento de objetivos definidos estrategicamente.

Integração de tecnologias

Contar com um elenco variado de tecnologias que operam de modo integrado. A integração entre as ferramentas é vital para se evitar retrabalho (exemplo: ter que executar a mesma operação em dois sistemas diferentes), duplicação de informações (exemplo: cadastro de empresas em mais de um banco de dados), falta de padronização (exemplo: tratamento diferente acerca do mesmo ente informacional em ambientes diferentes) e, sobretudo, para se evitar que oportunidades de negócios sejam perdidas pela falta de uma visão holística da organização através de suas ferramentas tecnológicas.

Aperfeiçoamento

Constante comparação entre os requisitos demandados pela organização e aqueles atendidos no conjunto das soluções e ferramentas atualmente implantadas. Os gaps entre os requisitos desejados e os requisitos presentes devem ser solucionados, seja por novas implementações nas ferramentas atuais, seja por aquisição de novas ferramentas ou por atualização de versões, sempre com foco na entrega da solução completa, já que a ferramenta por si só não atinge o resultado esperado.

Gestão do Conhecimento

OBJETIVO 26:

Tornar a Apex-Brasil um centro de excelência técnica em internacionalização de empresas e atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).

Descrição

Sistematizar e desenvolver as competências de seus profissionais em negócios e gestão; gerar, gerir e disseminar o conhecimento, visando influenciar seus públicos de interesse e ser reconhecida por eles como centro de excelência técnica em internacionalização e atração de investimentos diretos.

CONCEITOS

Excelência técnica

Reconhecimento de que a Apex-Brasil apresenta capacitação técnica superior e elevado grau de conhecimento em internacionalização e de investimentos e em

capacitação organizacional e de gestão. Para tanto, é necessário estar em conformidade com itens que atestem essas capacidades, tais como: redução de gaps entre competências requeridas e existentes, investimentos em educação corporativa e mecanismos de gestão do conhecimento que favoreçam a aprendizagem organizacional.

Perspectiva 4

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA



Raúl Cyurgio Leite
Procurador Federal
Conselheiro Jurídico MDC

APEX-Brasil
Unidade Jurídica

4
3

Sustentabilidade Financeira

Sustentabilidade Financeira

<p>OBJETIVO 27: Diversificar as fontes de recursos financeiros.</p> <p>Descrição Obter outras fontes de receitas e recursos financeiros além do repasse da Receita Federal do Brasil.</p> <p>CONCEITOS</p> <p>Formas de Diversificação de Receita</p> <p>1) Cooperação técnica e financeira: Acordos de cooperação técnica de natureza financeira não reembolsável que visem à execução de projetos ou atividades ou à realização de eventos com duração certa, que envolvam recebimentos financeiros. 2) Patrocínio: Transferência de recursos financeiros por terceiros, destinados à participação em ação institucional a ser realizada pela Apex-Brasil. 3) Venda de serviços: Ação de natureza onerosa decorrente da prestação de serviços vinculados</p>	<p>ao desempenho de atividades institucionais em que seja(m) beneficiário(s) direto(s) do resultado.</p> <p>Receita corrente Está vinculada à execução orçamentária da Apex-Brasil. As receitas correntes são arrecadadas dentro do exercício e aumentam as disponibilidades financeiras, com efeito positivo sobre o patrimônio líquido e constituem instrumento para financiar os objetivos definidos nos programas e ações correspondentes às políticas públicas.</p> <p>Receita operacional Caracteriza todas as receitas que estão divididas em três grupos: receitas de contribuições, receitas de convênios e contratos e receitas correntes diversas. As receitas de contribuições da Apex-Brasil são recursos recebidos conforme a Lei nº 8.029/90, na redação dada pelas Leis nº 8.154/90, nº 10.668/03 e nº 11.080/04, considerados como</p>	<p>Contribuição de intervenção no Domínio Econômico (CIDE).</p> <p>Receita financeira Representa a remuneração das aplicações financeiras da Apex-Brasil, que são os juros sobre essas aplicações.</p> <p>Recurso financeiro Moeda corrente em espécie ou depósitos no mercado financeiro, caracterizando a disponibilidade financeira da Agência, ou seja, a existência de um valor correspondente ao saldo de caixa mais os recursos financeiros depositados nas instituições financeiras, de direito ou de propriedade da Agência.</p> <p>Sustentabilidade financeira Gestão financeira eficiente concretizada em planejamento orçamentário institucional de longo prazo (para um horizonte de quatro anos), que deve ser atualizado periodicamente para fazer frente às alterações dos recursos financeiros.</p>	<p>das aplicações financeiras da Apex-Brasil, que são os juros sobre essas aplicações.</p> <p>OBJETIVO 28: Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis.</p> <p>Descrição Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis para alcançar os objetivos estratégicos da Apex-Brasil, otimizando a sua gestão por meio da eficiência e da eficácia e buscando fontes alternativas de receitas e de investimentos.</p> <p>CONCEITOS</p> <p>Recursos financeiros Moeda corrente em espécie ou depósitos no mercado financeiro, caracterizando a disponibilidade financeira da Agência, ou seja, a existência de um valor correspondente ao saldo de caixa mais os recursos financeiros depositados nas instituições financeiras, de direito ou de propriedade da Agência.</p> <p>Receita financeira Representa a remuneração</p>
---	---	---	--



Raul S. Augusto Leite
Procurador Federal
Comunidade Juridica



ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



Ministério do
**Desenvolvimento, Indústria
e Comércio Exterior**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA

Raúl Francisco Estre
Procurador Federal
Uniter Juridica/DF



A M

[Handwritten Signature]
Rafael Augusto Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MPIC

[Handwritten Initials]

5

ANEXO II

PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - INDICADORES DE RESULTADOS

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

1. A base de dados das exportações brasileiras fornecidas pela Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX;
2. Sistema de controle empresarial utilizado pela Apex-Brasil para administrar todos os pagamentos e receitas, além do controle orçamentário aprovado no conselho e os respectivos controles contábeis;
3. Sistema de gerenciamento de projeto utilizado para o acompanhamento dos projetos setoriais e projetos próprios da Apex-Brasil. Nos projetos setoriais, a alimentação dos dados é realizada pelos gerentes dos projetos em cada entidade. As principais informações encontradas são:
 - Projetos e as suas respectivas vigências;
 - Ações e eventos planejados e executados;
 - As NCMs e NBS apoiadas;
 - As empresas apoiadas;
 - A movimentação financeira;
 - As metas e objetivos.
4. Informações sobre a Nomenclatura Comum do MERCOSUL - NCM e a Nomenclatura Brasileira de Serviços - NBS;
5. Pesquisas de Satisfação das Empresas Apoiadas por meio de pesquisa realizada pela Unidade de Relacionamento com o Cliente da Apex-Brasil;
6. Dólar Ptax800 - A cotação Ptax da moeda norte-americana, apurada pelo Banco Central, é a taxa de câmbio média ponderada entre as cotações do dólar e o volume de operações envolvendo cada uma destas taxas. Série: 3695 mensal ou equivalente.
7. Tradutor NCM-CNAE elaborado em parceria pela Apex-Brasil e a UFRJ com base no tradutor do IBGE.
8. Número de estabelecimentos brasileiros exportadores informados pela SECEX.
9. Os dados são tratados e unificados por meio de ferramenta de *Business Intelligence*.
10. Todos os indicadores terão apuração semestral (de Janeiro - Junho) e Anual (de Janeiro - Dezembro) conforme sua fórmula de cálculo.



u


Raul Lycurio Leite
Procurador Federal
Unidade Jurídica MDIC

1

APEX-Brasil
Unidade Jurídica

1 - Índice de variação líquida das exportações apoiadas pela Apex-Brasil

Este indicador demonstra a variação real das exportações industriais das empresas apoiadas pela Apex-Brasil. Refere-se a uma análise entre dois períodos iguais - período (t) e o mesmo período no ano anterior (t-1) – considerando a variação nominal do montante das receitas de exportação das empresas selecionadas em produtos industriais, bem como os efeitos da variação do câmbio.

O objetivo do indicador é sinalizar o esforço finalístico da Agência na promoção de exportações, descontado o efeito cambial.

Serão considerados apenas aqueles de maior valor agregado, utilizando-se a classificação CNAE 1.0 – Classificação Nacional de Atividade Econômica – a partir da Divisão 15 (Industriais), tendo por base o tradutor NCM-CNAE e, quando disponível, o tradutor NBS-CNAE produzidos pelo IBGE, para exportação de serviços.

Considera-se a soma das exportações em dólares dos EUA, no período comparativo, dos produtos/empresas que participam dos projetos da Apex-Brasil, apurada pelos dados oficiais encaminhados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e pela Secretária de Comércio e Serviços – SCS, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Para o cálculo deste indicador será utilizada a taxa média de câmbio de compra Real/Dólar EUA, dos períodos comparativos, divulgada pelo Banco Central do Brasil.

- **Indicador**

IVL – Índice de Variação Líquida das Exportações Apoiadas pela Apex-Brasil

- **Fórmula de medição**

ExpA (t) = Valor nominal das exportações de produtos/empresas apoiados pela Apex-Brasil no período em análise em US\$ FOB

ExpA (t-1) = Valor nominal das exportações de produtos/empresas apoiados pela Apex-Brasil no período anterior em US\$ FOB

Δ Câmbio = Variação do câmbio médio no período

$$IVL = \frac{\text{ExpA (t)} / \text{ExpA (t-1)}}{\text{Câmbio (t)} / \text{Câmbio (t-1)}} \quad \text{Ou} \quad \frac{\Delta \text{ Exportações}}{\Delta \text{ Câmbio}}$$

Raúl Lycurgo Leite
Procurador Federal
Consultor Jurídico MFC



2 – Valor exportado em 12 meses

Este indicador visa acompanhar a evolução das exportações das empresas participantes nos projetos da Apex-Brasil, nos produtos apoiados pela agência. Este indicador também sinaliza o esforço finalístico da Agência no cumprimento de sua missão institucional. O indicador apura o valor das exportações de mercadorias das empresas apoiadas pela Apex-Brasil nos últimos 12 meses. A exportação de serviços não será considerada para efeitos desse indicador até que sua rastreabilidade seja viabilizada no País.

Considera-se a soma das exportações (US\$ FOB), no período comparativo, dos produtos/empresas que participam dos projetos da Apex-Brasil, apurada pelos dados oficiais encaminhados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e pela Secretária de Comércio e Serviços – SCS, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

- **Indicador**

ExpA12meses - Valor total das exportações (US\$ FOB) de mercadorias das empresas em produtos apoiados pela Apex-Brasil acumulado em 12 meses.

- **Fórmula de medição**

$\sum_{t=1}^{-12} \text{ExpA}$ = Somatório dos valores totais de exportação (US\$ FOB) de mercadorias de cada uma das empresas em produtos apoiados pela Apex-Brasil nos últimos 12 meses.

$$\text{ExpA 12 Meses} = \sum_{t=1}^{-12} \text{ExpA}$$

A

M

Raul Augusto Leite
Procurador Federal
Unidade Jurisdiccional



8 – Execução Financeira

Esse indicador refere-se ao grau de execução dos recursos financeiros geridos pela Agência. Tem por finalidade aferir quanto, da receita disponível está sendo aplicada na forma de despesa realizada.

A receita disponível corresponde a todas as receitas financeiras e correntes disponíveis em caixa considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.

A despesa realizada corresponde a todos os lançamentos efetivamente pagos considerando o período acumulado do início do ano até o mês de apuração.

- **Indicador**

GEFin - Grau de execução financeira da Apex-Brasil

- **Fórmula de medição**

GEFin = Grau de Execução financeira (em percentual)

VtDR(t) = Valor total da despesa realizada da Apex-Brasil em determinado período

VtRDisp(t) = Valor total da receita disponível no mesmo período

$$\text{GEFin} = \frac{\text{VtDR(t)}}{\text{VtRDisp(t)}} \times 100$$

9 – Taxa de custeio administrativo

Esse indicador refere-se à relação entre as despesas efetuadas no período com custeio administrativo e o total da receita repassada¹ pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB no período. O objetivo deste indicador é permitir o acompanhamento da performance da Agência, em especial, a priorização das atividades fins e o correto dimensionamento das ações-meio.

Compreende-se como custeio administrativo as despesas com pessoal, investimentos em imobilizado, viagens, manutenção, serviços prestados por terceiros e treinamentos.

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

- **Indicador**

ICAdm - Índice de custeio administrativo

- **Fórmula de medição**

ICAdm = Índice de custeio administrativo

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

VtRcRep(t) = Valor total da receita repassada pela SRFB no mesmo período

$$\text{ICAdm} = \frac{\text{VtDRCAdm(t)}}{\text{VtRcRep(t)}} \times 100$$

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

Raul Cyurgio Leite
Procurador Federal
Rematador Jurídico/MDIC



METAS PROPOSTAS:

	Metas			
	2012	2013	2014	2015
1 - Índice de variação líquida das exportações	0,88	1,08	1,13	1,15
2 - Valor exportado em 12 meses	40.520.042.302,87	44.809.247.373,07	49.911.294.089,65	57.803.637.814,79
3 - Índice da variação do número de empresas apoiadas	1,05	1,05	1,02	1,02
4 - Participação no número de exportadores brasileiros	15,07%	15,46%	16,06%	16,67%
5 - Número de eventos realizados por receita disponível em milhões de reais	2,05	2,29	2,64	2,53
6 - Incremento das exportações em relação ao valor investido	10,70	50,21	57,00	83,21
7 - Satisfação das empresas atendidas	80,00%	82,00%	84,00%	85,00%
8 - Taxa de execução financeira	75,00%	78,00%	80,00%	83,00%
9 - Taxa de custeio administrativo (*)	29,36%	33,00%	34,00%	34,00%

(*) Aplica-se a regra de quanto menor resultado -> melhor desempenho.

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

Raul Eycarino Leite
 Procurador Federal
 Consultor Jurídico MDIC

12
 APEX-Brasil
 Unidade Jurídica