



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade

**CONTRATO Nº 2/2020/SEPEC
PROCESSO SEI Nº 14021.151928/2020-70**

**CONTRATO DE GESTÃO QUE ENTRE SI
CELEBRAM A UNIÃO, POR INTERMÉDIO
DA SECRETARIA ESPECIAL DA
PRODUTIVIDADE, EMPREGO E
COMPETITIVIDADE DO MINISTÉRIO DA
ECONOMIA – SEPEC/ME E O SERVIÇO
SOCIAL AUTÔNOMO AGÊNCIA
BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO
INDUSTRIAL - ABDI.**

A União, por intermédio da **SECRETARIA ESPECIAL DA PRODUTIVIDADE, EMPREGO E COMPETITIVIDADE DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA**, doravante designado **SEPEC**, neste ato representado pelo seu titular, o Secretário-Especial **CARLOS ALEXANDRE JORGE DA COSTA**, portador da Carteira de Identidade nº 36405616, expedida pela SSP-SP, inscrito no CPF sob 980.332.127- 72, nomeado pelo Decreto de 3 de janeiro de 2019, publicado no Diário Oficial da União de 3 de janeiro de 2019, seção 2, página 1, e a **AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI**, doravante designada **ABDI**, Serviço Social Autônomo autorizado e instituído, respectivamente, pela Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004, e pelo Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005, neste ato representada por seu Presidente **IGOR NOGUEIRA CALVET**, portador da Carteira de Identidade nº 946639981, expedida pela SSP-MA, inscrito no CPF sob o nº 997.097.403-34, nomeado pelos Decretos de 03 de setembro de 2019, publicado no Diário Oficial da União de 04 de setembro de 2019, Seção 2, nº 171, e seus Diretores, **VALDER RIBEIRO DE MOURA**, portador da Carteira de Identidade nº 073760, expedida pela SSP-AP, inscrito no CPF sob o nº 432.293.102-25, nomeado pelos Decretos de 26 de dezembro de 2019, publicado no Diário Oficial da União de 27 de dezembro de 2019, Seção 2, nº 250, e **CARLOS GERALDO SANTANA DE OLIVEIRA**, portador da Carteira de Identidade nº 0143377116, expedida pela SSP-BA, inscrito no CPF sob nº 233.501.645-87, indicado pelos Decretos de 26 de dezembro de 2019, publicado no Diário Oficial da União de 27 de dezembro de 2019, Seção 2, nº 250, celebram, entre si, o presente **CONTRATO DE GESTÃO**, em conformidade com as disposições legais prescritas mediante as seguintes cláusulas e condições::

ÍNDICE

[**CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**](#)

[**CLÁUSULA PRIMEIRA – DOS FUNDAMENTOS DO CONTRATO**](#)

[**CLÁUSULA SEGUNDA – DAS DEFINIÇÕES**](#)

[**CLÁUSULA TERCEIRA – DO OBJETO**](#)

[**CLÁUSULA QUARTA – DOS OBJETIVOS DA ABDI**](#)

CAPÍTULO II – DAS OBRIGAÇÕES

CLÁUSULA QUINTA – DAS OBRIGAÇÕES DA ABDI

CLÁUSULA SEXTA – DAS OBRIGAÇÕES DA SEPEC

CAPÍTULO III – DOS RECURSOS E SUA ADMINISTRAÇÃO

CLÁUSULA SÉTIMA – DOS RECURSOS FINANCEIROS DA ABDI

CLÁUSULA OITAVA – DA APLICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS

CLÁUSULA NONA – DO CONTROLE E DA FISCALIZAÇÃO

CAPÍTULO IV – DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E CONTROLE

CLÁUSULA DÉCIMA – DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E CONTROLE

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DA GESTÃO DE PESSOAL

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DOS PLANOS DE AÇÃO ANUAIS

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DOS ORÇAMENTO-PROGRAMAS ANUAIS

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DA ORIENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DOS INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO

CAPÍTULO V – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DAS RESPONSABILIDADES E PENALIDADES

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – DA VIGÊNCIA, RENOVAÇÃO E MODIFICAÇÃO

CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DA RESCISÃO

CLÁUSULA VIGÉSIMA – DOS ANEXOS

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA – DO FORO

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 11.080, de 30 de dezembro de 2004;
- II) Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005;
- III) Lei nº 13.844, de 18 de junho 2019;
- IV) Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019; e
- V) Portaria ME nº 406, de 8 de dezembro de 2020.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS DEFINIÇÕES

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

I) **SEPEC** – Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia;

II) **ABDI** – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial;

III) **CDA** – Conselho Deliberativo da **ABDI**;

IV) **CFA** – Conselho Fiscal da **ABDI**;

V) **DIREX** – Diretoria Executiva da **ABDI**;

VI) **CAA** – Comissão de Orientação, Acompanhamento e Avaliação;

VII) **PORTFÓLIO** – Coleção de programas, projetos, ações ou iniciativas relacionadas com o alcance de objetivos e metas.

CLÁUSULA TERCEIRA – DO OBJETO

O presente **CONTRATO** tem por objeto, em conformidade com a Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004, e com o Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005:

I) estabelecer objetivos, metas, prazos e responsabilidades para a atuação da **ABDI** na promoção da execução de políticas de desenvolvimento produtivo, especialmente as que contribuam para a geração de emprego, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia;

II) estabelecer procedimentos para a supervisão deste **CONTRATO** pelo Poder Executivo, por intermédio da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia**;

III) definir os critérios de avaliação, com a adoção de indicadores de desempenho, da atuação da **ABDI**, inclusive na aplicação dos recursos que lhe forem transferidos em decorrência de dotações consignadas no Orçamento-Geral da União, créditos adicionais, transferências ou repasses;

IV) definir a autonomia de atuação administrativa e de gestão da **ABDI** com vistas à consecução de seus objetivos legais e estatutários;

V) assegurar a autonomia da **ABDI** para a contratação e administração de pessoal sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho, e fixar limites e critérios para a despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidos por seus empregados.

CLÁUSULA QUARTA – DOS OBJETIVOS DA ABDI

Compete à **ABDI** promover a execução de políticas de desenvolvimento produtivo, especialmente as que contribuam para a geração de empregos, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia.

A atuação da **ABDI** será orientada por seu Planejamento Estratégico, constante do Anexo I, aprovado pelo Conselho Deliberativo da agência, em consonância com esse **CONTRATO**, o Planejamento Estratégico do Ministério da Economia, as diretrizes, políticas, programas e projetos do Governo Federal.

CAPÍTULO II – DAS OBRIGAÇÕES

CLÁUSULA QUINTA – DAS OBRIGAÇÕES DA ABDI

A **ABDI**, além das demais obrigações consignadas neste instrumento, obriga-se a:

I - observar as diretrizes fixadas **pelo ME**, cumprir as metas e alcançar o desempenho estabelecido no plano de ação anual;

II – submeter à **SEPEC**, para análise e deliberação, o orçamento-programa da agência;

III - submeter à **SEPEC**, para análise e deliberação, o plano de ação anual, em conformidade com os objetivos da agência e diretrizes definidas neste instrumento;

IV - disponibilizar informações técnicas, creditícias e outras que contribuam para o desenvolvimento produtivo brasileiro;

V - executar as ações previstas no plano de ação anual, bem como produzir relatórios anuais e semestrais de acompanhamento e de avaliação e disponibilizar sistemas informatizados para o monitoramento;

VI - promover a articulação interinstitucional e harmonizar as ações voltadas às políticas de desenvolvimento produtivo;

VI - apoiar técnica e operacionalmente as instâncias de gestão das políticas de desenvolvimento produtivo;

VIII – dar publicidade, em seu sítio eletrônico, a este **CONTRATO** e instrumentos relacionados, bem como aos resultados alcançados;

IX – observar e cumprir o disposto na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, especialmente o previsto em seu art. 2º, e regulamentos, com o fim de garantir o acesso a informações de interesse público quanto aos recursos públicos recebidos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres; e

XI - Dar livre acesso a todas as informações e documentos relativos à aplicação da contribuição compulsória e ao desenvolvimento das atividades objeto do **CONTRATO DE GESTÃO** que forem solicitados pelo **MINISTÉRIO**, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, e/ou pelos órgãos de controle, , independentemente do cumprimento das obrigações decorrentes da Lei nº 12.527, de 2011, e do Decreto nº 9.781, de 3 de maio de 2019 (Lei de Acesso à Informação e respectivo Regulamento);

XII - Disponibilizar à **SEPEC**, quando da instrução dos processos, os documentos mencionados nesse Contrato de Gestão acompanhados de suas versões em formato editável.

CLÁUSULA SEXTA – DAS OBRIGAÇÕES DA SEPEC

São obrigações da **SEPEC**, além de outras, previstas neste instrumento e na legislação aplicável:

I – supervisionar a gestão da **ABDI**, nos termos da Lei nº 11.080, de 2004, e no Decreto nº 5.352, de 2005;

II - acompanhar e avaliar o cumprimento pela **ABDI** dos resultados e metas ora pactuados;

III - promover a publicação do presente instrumento, por meio de extrato, no Diário Oficial da União, por ocasião de sua celebração, revisão ou renovação, em até quinze dias, contados da data de sua assinatura;

IV - apoiar a **ABDI**, nos limites de sua competência, para o provimento dos meios necessários à consecução dos objetivos e metas definidos;

V - analisar e deliberar sobre o planos de ação anuais da **ABDI** e promover sua publicação no Diário Oficial da União, de acordo com o previsto na **CLÁUSULA DÉCIMA** deste instrumento;

VI – analisar e deliberar, anualmente, sobre o orçamentos-programa da **ABDI**, e promover sua publicação no Diário Oficial da União, de acordo com o previsto na **CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA** deste instrumento;

VII - designar unidade administrativa de sua estrutura incumbida de coordenar, orientar e acompanhar a execução do **CONTRATO**, nos termos do art. 10, § 4º, do Decreto nº 5.352, de 2005; e

VIII - promover a articulação interinstitucional e harmonizar as ações voltadas às políticas de desenvolvimento produtivo.

CAPÍTULO III – DOS RECURSOS E SUA ADMINISTRAÇÃO

CLÁUSULA SÉTIMA – DOS RECURSOS FINANCEIROS DA ABDI

Para a execução do portfólio e demais ações finalísticas, assim como para o custeio da sua estrutura administrativa e de pessoal, a agência contará com as seguintes fontes de recursos:

I) recursos próprios, arrecadados e repassados, nos termos do art. 15 da Lei nº 11.080, de 2004;

II) receita adicional advinda de transferências de dotações consignadas no Orçamento Geral da União, créditos adicionais, transferências e repasses; e

III) outras receitas adicionais previstas nos incisos II a VI, do art. 17 da Lei nº 11.080, de 2004.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Os saldos não utilizados serão, obrigatoriamente, aplicados em instituições bancárias, na forma da legislação vigente, e os rendimentos auferidos serão computados em favor da **ABDI** e aplicados, exclusivamente, na consecução de suas atividades institucionais.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Na hipótese de serem transferidos à **ABDI** recursos originários de dotações consignadas no Orçamento Geral da União, serão incluídos os projetos e as metas no âmbito dos portfólios e indicadores correspondentes no plano de ação anual.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Com a finalidade de assegurar condições de operação, a **ABDI** adotará providências para a constituição de uma reserva técnica de contingência, de natureza financeira para uso emergencial, não superior a três meses, para utilização nas seguintes condições:

I – custeio das atividades básicas da **ABDI**;

II – pagamento de obrigações já constituídas que sejam decorrentes deste Contrato de Gestão;

III – pagamento de direitos e obrigações trabalhistas;

IV – outros gastos de caráter emergencial relativos a atividades de relevante interesse para os objetivos da **ABDI**, excluídos o uso para novos investimentos.

CLÁUSULA OITAVA – DA APLICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS

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

I) os recursos serão aplicados exclusivamente no financiamento do portfólio relacionado à atividade-fim da **ABDI** e no custeio da sua estrutura administrativa e de pessoal;

II) respeitados os limites fixados neste **CONTRATO** e as competências definidas na Lei nº 11.080, no Decreto nº 5.352, e no Estatuto Social aprovado pelo **CDA**, é conferida autonomia de gestão e de atuação administrativa à **ABDI** com vistas à consecução de seus objetivos legais e estatutários;

III) respeitados os limites fixados neste **CONTRATO** e as competências definidas na Lei nº 11.080, no Decreto nº 5.352, 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 NONA – DO CONTROLE E DA FISCALIZAÇÃO

O controle e a fiscalização da aplicação dos recursos pela **ABDI** 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 as demais instâncias e órgãos de controle do Poder Executivo da União, conforme legislação vigente, 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.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – 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 11.080, do Decreto nº 5.352, e das normas e regulamentos próprios de regência da atuação da **ABDI**.

PARÁGRAFO SEGUNDO – A **DIREX** remeterá ao Tribunal de Contas da União, no prazo legal, a prestação de contas da gestão anual aprovada pelo Conselho Deliberativo, acompanhada de manifestação do Conselho Fiscal, sem prejuízo do disposto no art. 14 da Lei nº 11.080, de 2004.

PARÁGRAFO TERCEIRO – O conteúdo da prestação de contas será determinado por decisão normativa vigente do Tribunal de Contas da União que disponha sobre normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão.

CAPÍTULO IV – DO PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO, REVISÃO E CONTROLE

CLÁUSULA DÉCIMA – 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 **ABDI** são estabelecidos, em conformidade com as disposições da Lei nº 11.080 e do Decreto nº 5.352, a partir do seguinte:

- I) Planejamento Estratégico;
- II) Gestão de Pessoal;
- III) Planos de ação anuais; e
- IV) Orçamentos-Programa Anuais.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A atuação da **ABDI** nos exercícios de 2021 a 2023 será balizada pelo Planejamento Estratégico em vigor, que consta do Anexo I, observado o seguinte:

I) O Planejamento Estratégico deverá guardar, em conformidade com as disposições do artigo 1º da Lei nº 11.080 e do art. 2º do Decreto nº 5.352, alinhamento com o Planejamento Estratégico do Ministério da Economia, as diretrizes, políticas, programas e projetos do Governo Federal; e

II) o Planejamento Estratégico poderá ser ajustado anualmente, após devidamente aprovado pelo **CDA**.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DA GESTÃO DE PESSOAL

Fica assegurada à Diretoria Executiva da **ABDI** a autonomia para contratação e administração de pessoal sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – O provimento, 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 **ABDI**.

PARÁGRAFO SEGUNDO – As despesas com remuneração, encargos e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos empregados não poderão ultrapassar o limite máximo de 45% (quarenta e cinco

por cento) do valor bruto das Receitas de Contribuições da agência (adicional de contribuição a que se referem os parágrafos 3º e 4º, do art. 8º, da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990), do respectivo exercício financeiro.

I - Forma de cálculo: (Valor das despesas com remuneração, encargos e vantagens de qualquer natureza percebidas pelos empregados da ABDI no período) / (Valor das receitas de contribuição social do período);

II - Consideram-se, no cálculo do limite a que se refere o caput, apenas as remunerações, encargos e vantagens de qualquer natureza custeados com a Receita de Contribuição da Agência.

PARÁGRAFO TERCEIRO – A remuneração, critérios, vantagens e benefícios a serem percebidos pelos empregados da ABDI observarão o Plano de Cargos e Salários, aprovado pelo CDA, bem como as negociações coletivas de trabalho.

PARÁGRAFO QUARTO – A DIREX fixará os níveis de remuneração do pessoal em padrões compatíveis com os respectivos mercados de trabalho, segundo o grau de qualificação exigido e os setores de especialização profissional.

PARÁGRAFO QUINTO – A remuneração dos membros da DIREX será fixada pelo CDA em valores compatíveis com os níveis prevalecentes no mercado de trabalho para profissionais de graus equivalentes de formação profissional e de especialização, conforme o disposto no artigo 13º da Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DOS PLANOS DE AÇÃO ANUAIS

A atuação da ABDI – respeitadas as diretrizes deste CONTRATO, da SEPEC, do CDA e do planejamento estratégico da agência – atenderá, em cada um dos exercícios, o respectivo plano de ação anual, que deverá contemplar o portfólio a ser executado pela ABDI, relacionando especificamente esses esforços a metas, indicadores de impacto e resultados-chave intermediários.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – O plano de ação anual será elaborado pela ABDI, em conformidade com o modelo constante do Anexo III, e submetido para deliberação do seu Conselho Deliberativo.

PARÁGRAFO SEGUNDO – SEPEC e ABDI deverão realizar esforços para construção conjunta da proposta de plano de ação anual.

PARÁGRAFO TERCEIRO – O plano de ação anual da ABDI aprovado pelo CDA deverá ser encaminhado à SEPEC até 30 de novembro do ano anterior ao que se referir, para análise, deliberação e publicação, em até 30 (trinta) dias contados do recebimento do processo pela Secretaria Especial, restituindo-se o prazo de análise ministerial do início se houver necessidade de retorno dos autos à ABDI para complementação e/ou correção de informações ;

PARÁGRAFO QUARTO – O encaminhamento à SEPEC deverá ser acompanhado de informações qualitativas que permitam a avaliação da proposta, incluindo notas técnicas e relatórios gerenciais pertinentes.

PARÁGRAFO QUINTO – Os ajustes e adequações que se fizerem necessários no plano de ação anual serão efetuados mediante proposta fundamentada da ABDI e aprovada pelo CDA e, em seguida, pela SEPEC, desde que respeitada a compatibilidade com as diretrizes deste CONTRATO e da SEPEC, bem como do CDA e do Planejamento Estratégico da agência.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DOS ORÇAMENTO-PROGRAMAS ANUAIS

Os planos de ação anuais de que trata a Cláusula Décima Terceira deste CONTRATO serão executados por meio dos respectivos orçamento-programas anuais, em conformidade com o modelo constante do Anexo IV, 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;

II) o orçamento-programa Anual, aprovado pelo CDA, deverá ser submetido à SEPEC,

acompanhado do respectivo plano de ação anual, até o dia 30 do mês de novembro do ano-calendário imediatamente anterior ao exercício em que será executado, para análise, deliberação e publicação, em até 30 (trinta) dias contados do recebimento do processo pela Secretaria Especial, restituindo-se o prazo de análise ministerial do início se houver necessidade de retorno dos autos à ABDI para complementação e/ou correção de informações ;

III) o encaminhamento à **SEPEC** deverá ser acompanhado de informações qualitativas que permitam a avaliação da proposta, incluindo comparativos anuais e relatórios gerenciais pertinentes; e

IV) respeitada a obrigatoriedade de manutenção da compatibilidade com os respectivos planos de ação anuais ou suas versões alteradas, a proposta de reformulação dos Orçamentos-Programa Anuais, aprovada pelo CDA, deverá ser submetida à **SEPEC** até o dia 30 de agosto para análise, deliberação e publicação até o dia 31 de outubro do exercício em curso.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DA ORIENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** será responsável pela supervisão, acompanhamento e avaliação do desempenho da **ABDI**.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** constituirá Comissão de Orientação, Acompanhamento e Avaliação (CAA) na qualidade de instância de assessoramento técnico aos processos de orientação, acompanhamento e avaliação do **CONTRATO**, com o objetivo de subsidiar os processos relativos à supervisão ministerial da **ABDI**.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Compete à **CAA**:

I) propor orientações a respeito das ações, projetos e outros instrumentos considerados prioritários para o alinhamento da **ABDI** com as políticas de desenvolvimento industrial, especialmente as que contribuam para a geração de empregos, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia;

II) acompanhar e avaliar o desempenho da instituição, à luz do estabelecido no **CONTRATO**;

III) recomendar ajustes e ações corretivas decorrentes do acompanhamento e avaliação;

IV) outras que venham a ser delegadas pelo Secretário Especial da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** ou Ministro no âmbito da supervisão ministerial da **ABDI**.

PARÁGRAFO TERCEIRO – As discussões realizadas na **CAA**, bem como as manifestações formais por ela emitidas, deverão subsidiar a atuação do Secretário Especial da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** e do Ministro de Estado na supervisão da **ABDI**.

PARÁGRAFO QUARTO – A **CAA** será composta por dois representantes do Ministério da Economia, um representante do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, e um representante da sociedade civil; designados por ato do Secretário Especial da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** do Ministério da Economia.

PARÁGRAFO QUINTO – A **CAA** será presidida por representante da **CAA** designado em Portaria, eleito na primeira reunião da Comissão pelo período de 1 (um) ano, prorrogável uma vez.

PARÁGRAFO SEXTO – A unidade da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** do Ministério da Economia referida no inciso VII da Cláusula Sexta fará o papel de secretaria executiva da **CAA**, sem participação nas decisões da Comissão.

PARÁGRAFO SÉTIMO – A **ABDI** poderá participar das reuniões da **CAA** como convidada, a critério do presidente da **CAA**.

PARÁGRAFO OITAVO: A **CAA** poderá contar com a participação de representantes de outros órgãos com atuação compatível com os objetivos institucionais da agência, que serão designados por ato do Secretário Especial da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** do Ministério da Economia.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DOS INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO

São instrumentos de monitoramento da **CAA**, sem prejuízo de outros definidos pelo Ministério, os seguintes:

- I) reuniões da **CAA**;
- II) Sistema informatizado de acompanhamento;
- II) Relatórios semestrais e anuais de Desempenho apresentados pela **ABDI**;
- III) Relatórios de Monitoramento emitidos pela **CAA**;

IV) Relatório Global de Avaliação e de Aperfeiçoamento do Contrato de Gestão apresentado pela **ABDI**.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – As reuniões da **CAA** serão convocadas pela Presidência da **CAA** ao menos uma vez por semestre, com o objetivo de monitorar a evolução e o desempenho dos objetivos, indicadores e metas, bem como apreciar matérias específicas por solicitação da **Secretaria Especial da Produtividade, Emprego e Competitividade** ou do Ministro de Estado, a fim de propor medidas adicionais ou corretivas.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Os Relatórios de Desempenho deverão ser elaborados pela **ABDI**, com o objetivo de subsidiar a **CAA** no acompanhamento e na avaliação do desempenho da instituição.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Os Relatórios de Desempenho devem ser apresentados à **CAA** com 10 dias de antecedência de cada reunião, ao menos uma vez no semestre, ou conforme definido pela **CAA**, o que for menor. O relatório anual deve ser apresentado à **CAA** até 31 de janeiro de cada ano.

PARÁGRAFO QUARTO – Os Relatórios de Desempenho deverão contemplar, no mínimo:

- I) uma avaliação geral do desempenho da **ABDI** em relação ao alcance dos objetivos e metas;
- II) a indicação dos fatores positivos ou negativos que influenciaram o desempenho e o índice de cumprimento dos objetivos do **CONTRATO**;
- III) a análise dos resultados obtidos com a execução do portfólio, com base nas metas e indicadores estabelecidos no âmbito deste **CONTRATO**;
- IV) a indicação de medidas corretivas que tenham sido implementadas ou a indicação das que sejam necessárias.

PARÁGRAFO QUINTO – Os Relatórios de Monitoramento deverão ser elaborados pela **CAA**, até 15 dias após cada reunião, com o objetivo de manifestar a opinião do grupo acerca do Relatório de Desempenho apresentado pela **ABDI** e dar conhecimento de seu conteúdo ao Secretário Especial.

PARÁGRAFO SEXTO – Os Relatórios de Monitoramento deverão ser comunicados sintéticos que manifestam a opinião da **CAA** sobre o desempenho apresentado pela **ABDI**, além de indicar recomendações de ajustes e medidas corretivas, e devem levar em consideração os desvios dos resultados em relação às metas acordadas, a manutenção ou alteração dos cenários, e o empenho da **ABDI** para o cumprimento dos objetivos e metas acordados.

PARÁGRAFO SÉTIMO – A **SEPEC** elaborará anualmente o Relatório de Avaliação Anual, até 31 de março de cada ano, com o objetivo de subsidiar a supervisão ministerial.

PARÁGRAFO OITAVO – O Relatório de Avaliação Anual deverá avaliar os resultados alcançados com o **CONTRATO** e sua utilização como instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional.

PARÁGRAFO NONO – O Relatório Global de Avaliação e de Aperfeiçoamento do Contrato de Gestão deverá ser elaborado pela **ABDI** com o objetivo de aprimorar e subsidiar a renovação deste **CONTRATO** e deverá conter, no mínimo, resultados alcançados na vigência do **CONTRATO** em relação aos objetivos, metas; identificação dos fatores que influenciaram esses resultados; métodos de análise de desempenho de entes similares à **ABDI**, nacionais e internacionais; consultas a atores de interesse da **ABDI** e

avaliação do **CONTRATO** como instrumento de acompanhamento e avaliação.

PARÁGRAFO DÉCIMO – O Relatório Global de Avaliação e de Aperfeiçoamento do Contrato de Gestão deverá ser apresentado pela **ABDI** à **CAA** até 30 de junho de 2023.

PARÁGRAFO DÉCIMO-PRIMEIRO – A **SEPEC** elaborará o Relatório de Avaliação Conclusiva por ocasião do termo final do **CONTRATO**, com o objetivo de realizar avaliação sobre os resultados alcançados no período e sua utilização como instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional da entidade.

PARÁGRAFO DÉCIMO-SEGUNDO – O sistema informatizado de acompanhamento deverá conter no mínimo, informações atualizadas sobre os seguintes quesitos:

- I - Índices de desempenho dos indicadores estratégicos e dos planos anuais deste Contrato de Gestão;
- II - Situação física-financeira do portfólio, em especial dos resultados atingidos e resultados-chave intermediários.

CAPÍTULO V – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DAS RESPONSABILIDADES E PENALIDADES

No caso de não atingimento das metas pactuadas, em conformidade com os Critérios de Avaliação de Desempenho fixados neste **CONTRATO**, a **ABDI** deverá apresentar justificativa detalhada acerca dos motivos que levaram ao seu não cumprimento.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A justificativa deverá ser encaminhada formalmente à **SEPEC** para decisão de manutenção dos repasses de recursos voluntários do órgão à **ABDI**, no ano subsequente.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Os administradores e agentes que derem causa ao descumprimento dos objetivos e metas avençados, bem como a eventuais faltas cometidas, havendo comprovado dolo, serão responsabilizados, na forma da legislação vigente e aplicável ao caso concreto, assegurado o direito ao contraditório e à ampla defesa.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – DA VIGÊNCIA, RENOVAÇÃO E MODIFICAÇÃO

O presente **CONTRATO** terá a vigência a partir do dia 01 de janeiro de 2021 até 31 de dezembro de 2023.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Este **CONTRATO** poderá ser renovado se assim acordarem as partes signatárias e houver pronunciamento favorável da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e da Casa Civil da Presidência da República.

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

PARÁGRAFO TERCEIRO – Este **CONTRATO** também poderá ser modificado para incorporar recomendações e ajustes propostos pela **ABDI**, **SEPEC** e pelo Tribunal de Contas da União, resultantes da ação de fiscalização.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA – DA RESCISÃO

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

- I – por acordo entre as partes, devidamente justificadas as razões; e
- II – por iniciativa da **SEPEC**, em caso de comprovada e injustificada insuficiência de desempenho da **ABDI** no cumprimento das metas e indicadores pactuados.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A rescisão deste **CONTRATO** importa na imediata suspensão das medidas de ampliação de autonomia de gestão conferida à **ABDI**, cabendo à **SEPEC** a adoção dos atos necessários à revogação das mesmas.

PARÁGRAFO SEGUNDO – São nulos os atos praticados em contrariedade à suspensão de que trata o parágrafo anterior, sujeitando aqueles que o praticarem às sanções legais cabíveis.

CLÁUSULA VIGÉSIMA – DOS ANEXOS

Constituem anexos deste instrumento:

Anexo I – Planejamento Estratégico em vigor;

Anexo II – Quadro de Indicadores Estratégicos e Metas

Anexo III – Modelo de Plano de Ação Anual;

Anexo IV – Modelo de Orçamento-Programa Anual.

PARÁGRAFO ÚNICO – O Planejamento Estratégico, o plano de ação anual e o orçamento-programa anual serão incorporados a este **CONTRATO** por meio de apostilamento, após aprovação em suas respectivas alçadas.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA – 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 **CONTRATO**, em 02 (duas) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

Brasília/DF, 09 de dezembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

CARLOS ALEXANDRE JORGE DA COSTA

SECRETÁRIO ESPECIAL DE PRODUTIVIDADE, EMPREGO E COMPETITIVIDADE

Documento assinado eletronicamente

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI

IGOR NOGUEIRA CALVET

PRESIDENTE

Documento assinado eletronicamente

VALDER RIBEIRO DE MOURA

DIRETOR

Documento assinado eletronicamente

CARLOS GERALDO SANTANA DE OLIVEIRA

DIRETOR



Documento assinado eletronicamente por **Valder Ribeiro de Moura, Usuário Externo**, em 14/12/2020, às 12:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Igor Nogueira Calvet, Usuário Externo**, em 14/12/2020, às 15:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **CARLOS GERALDO SANTANA DE OLIVEIRA, Usuário Externo**, em 14/12/2020, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alexandre Jorge Da Costa, Secretário(a) Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade**, em 15/12/2020, às 14:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.fazenda.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **12334463** e o código CRC **ACE249B9**.



2020/2023

ABDI
Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FICHA TÉCNICA

CONSELHOS E DIRETORIA

CONSELHO DELIBERATIVO DA ABDI

CARLOS ALEXANDRE JORGE DA COSTA - ME/SEPEC (PRESIDENTE DO CONSELHO)
JULIO FRANCISCO SEMEGHINI NETO - MCTIC
GUSTAVO LEIPNITZ ENE - ME/SEPEC
RAUL MARTINS SODOMA DA FONSECA - ME/SEF
TATIANE CRUZ SOUZA - ME/SEF
ADRIANA MELO ALVES - SDRU/MDR
JOÃO PAULO PIERONI - BNDES
ANDRÉ TORTATO RAUEN - IPEA
GUSTAVO PINTO COELHO DE OLIVEIRA - CNI
LEANDRO DOMINGOS TEIXEIRA PINTO - CNC
CARLOS DO CARMO ANDRADE MELLES - SEBRAE
ITAMAR JOSÉ RODRIGUES SANCHES - CUT
DAN IOSCHPE - IEDI
SERGIO RICARDO SEGOVIA BARBOSA - APEXBRASIL
FRANCISCO SABOYA – ANPROTEC

CONSELHO FISCAL DA ABDI

SIMONE ANACLETO - SEDEC/ME
MARGARETH CARVALHO DE OLIVEIRA COSTA - CNI
RODRIGO SAMPAIO MARQUES - MF

DIRETORIA EXECUTIVA DA ABDI

PRESIDÊNCIA

IGOR NOGUEIRA CALVET

DIRETORES

VALDER RIBEIRO DE MOURA
CARLOS GERALDO SANTANA DE OLIVEIRA

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E INTELIGÊNCIA

JACKSON DE TONI

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

CRISPIM DE OLIVEIRA
ROBERTA NUNES
SUENE REZENDE
RODRIGO ALVES RODRIGUES


MENSAGEM DO PRESIDENTE

"A atuação da **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI** é alinhada à política do governo e às demandas absolutamente urgentes do setor produtivo. Os projetos da Agência tiveram nos últimos anos foco na ampliação da produtividade e no estímulo aos investimentos em inovação.

A ABDI tem capacidade de desenvolver projetos de forma rápida e ágil, importante característica no ambiente cada vez **mais competitivo e mais digital**, que exigirá das empresas melhorias na sua forma de atuação e no seu modelo de negócio.

Um novo ciclo de Planejamento Estratégico se inicia, para o período de 2020 a 2023, abrindo frentes de inovação com foco em ações que visem o **aumento da maturidade digital do setor produtivo brasileiro**, promovendo a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócio, abordando, por exemplo, temas estratégicos como a indústria 4.0, tecnologias para cidades inteligentes e os novos rumos da economia digital.

Parte do que será feito para esta nova etapa é apresentado neste documento, que traz as novas Missão e Visão da ABDI, assim como o Mapa de Objetivos Estratégicos definidos para os próximos 4 anos."


Igor Nogueira Calvet
Presidente da ABDI



INTRODUÇÃO

Na busca por resultados cada vez mais efetivos para o setor produtivo, a cada ciclo a ABDI aprimora continuamente seu processo de planejamento estratégico. Em 2019, a Agência iniciou um movimento de reposicionamento estratégico, definindo novos objetivos, projetos e metas, bem como seu mapa estratégico e a sua cadeia de valor.

O **Planejamento Estratégico 2020-2023** foi estabelecido como instrumento para melhor atender às demandas do setor produtivo e do setor público brasileiro em seu campo de atuação. Por meio desse instrumento, a ABDI promove o alinhamento de suas ações com o ciclo de gestão governamental, define as diretrizes para sua atuação nos próximos quatro anos e se prepara para lidar com os desafios e as incertezas do futuro, com a escolha de objetivos e resultados de médio e longo prazo.

A construção do Planejamento Estratégico contou com a colaboração de atores relevantes da governança da ABDI, sinalizando o compromisso da alta direção com o futuro da instituição e o cumprimento de sua missão. Todo o quadro diretivo, gerencial e técnico da Agência foi mobilizado na construção deste planejamento.

O processo de elaboração do novo planejamento estratégico da ABDI aconteceu em cinco fases:





Cenário

A **transformação digital** está no topo da agenda global, e é impulsionada por dois pilares: a **digitalização** e a **interconexão**. A internet permitiu a interconexão crescente em escala global, e a digitalização reduz as restrições físicas ao compartilhamento e exploração de informações. Esses dois pilares aliados a um crescente ecossistema de novas tecnologias inter-relacionadas têm empoderado exponencialmente o desenvolvimento de novas tecnologias e a adoção das mesmas com consequente aumento da produtividade da economia global como um todo.

Análise da *Oxford Economics, Digital Spillover - Measuring the true impact of the digital economy* de 2016, indica que, nos próximos anos, a **economia digital** global deverá crescer a um ritmo **2,5 vezes superior** ao crescimento da economia mundial em geral. Essa economia digital global deve representar um montante de **US\$ 23 trilhões** de dólares em **2025**. Estudo da *Accenture, Digital Disruption: The Growth Multiplier* aponta que a economia digital representava em torno de **22% do PIB brasileiro** de 2016, podendo chegar a **25,1% do PIB em 2021**. O mesmo estudo aponta que uma estratégia digital otimizada pode, ainda, trazer até **5,7% de acréscimo (equivalente a US\$ 115 bilhões) ao PIB**.

Para aproveitar essas oportunidades, foi preciso ter uma melhor compreensão das principais tendências tecnológicas, entender suas implicações e buscar formas de reagir com ousadia e agilidade. Para tanto, foi elaborado o **Marco Referencial de Digitalização da Economia Brasileira - e-ABDI** -, um orientador interno da Agência com o intuito de democratizar os conceitos da economia digital para a Agência. Com esse espírito, a ABDI, em conjunto com o Ministério da Economia, estabeleceu como foco de atuação da Agência a **promoção do aumento da maturidade digital do setor produtivo brasileiro**.

A partir desse norte, os programas, projetos e ações da Agência passaram a abraçar os desafios e as possibilidades oriundas da economia digital e a contribuir, ao fim, para que o setor produtivo brasileiro possa transcender seus paradigmas convencionais por meio da adoção de tecnologias e novos modelos de negócios, inerentes à era digital.



Reposicionamento interno

Iniciado em outubro de 2019, o reposicionamento da Agência, intitulado **+Conecta**, teve o propósito de estabelecer uma discussão ágil sobre os novos rumos da ABDI, engajando todos os colaboradores da instituição. Este trabalho identificou internamente problemas e potenciais soluções, utilizados como insumo para o Planejamento Estratégico da Agência.

A partir de três objetivos orientadores: i) mobilização permanente do corpo funcional, ii) reflexão e avaliação sobre a instituição e seus desafios e iii) ideação da proposta de valor, foram realizados três *workshops* no âmbito do **+Conecta**, que discutiram hipóteses de problemas, expectativas de futuro da Agência, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, partes interessadas, potenciais propostas de valor para seus diferentes *stakeholders* e possíveis soluções/ações/produtos/serviços para esse novo ciclo.

Alguns dados do **+Conecta**:

- 3 *workshops* realizados;
- 2 alternativas de propósito;
- 9 alternativas de propostas de valor;
- Participação de 100% dos colaboradores;
- Utilização de *frameworks* inovadores como *Design Thinking*, *Agile Strategic Design*, *Estruturas Liberadoras*, *método 1-2-4-ALL*, *Business Model Canvas* e *Mentimeter*;
- Saídas: hipóteses de problemas, mapa de expectativa sobre o futuro da ABDI, matriz SWOT, mapa de partes interessadas, mapa de relacionamento, mapa de problemas dos *stakeholders* e clientes, propostas de valor para os *stakeholders* e clientes.



O processo culminou na definição preliminar de escopo de atuação, *roadmap* de ações e indicadores de resultados.



Alinhamento com parceiros externos

Parte fundamental do processo de reposicionamento da Agência foi a construção colaborativa da estratégia com seus principais *stakeholders* e tomadores de decisão sobre os rumos da Agência, o Ministério da Economia e os membros do Conselho Deliberativo.

Para tanto, foram realizadas 9 entrevistas estruturadas com 19 Secretários, Subsecretários e gestores da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia, em 2019, a fim de coletar *inputs* sobre as ações desempenhadas pelo Ministério, sua visão de trabalho para o futuro, pontos de sinergia em alinhamento com o perfil de atuação da ABDI, bem como potenciais parcerias.

Ainda, foram realizadas reuniões com os membros do Conselho Deliberativo no período de dezembro de 2019 a fevereiro de 2020. Ao todo, foram 4 apresentações do portfólio 2020 de projetos da Agência com o intuito de dar conhecimento sobre a carteira de projetos, bem como, aprimorar o portfólio a partir das observações e contribuições dos Conselheiros. Ao final desse processo, a Agência fez uma reflexão para internalizar as sugestões pertinentes aos projetos, além de oportunizar ações conjuntas e potencializar os resultados dos projetos.



Definição da missão, visão e valores

MISSÃO

" Contribuir para o aumento da maturidade digital do setor produtivo por meio da qualificação e execução de políticas e ações estratégicas. "

VISÃO

" Promover o aumento da maturidade digital do setor produtivo brasileiro de forma sustentável. "

VALORES

COOPERAÇÃO

Cooperamos com diferentes atores para a execução das nossas ações de maneira escalável e replicável.

COMPROMISSO COM A COMPETITIVIDADE

Todas as nossas ações são voltadas para o aumento da competitividade do setor produtivo brasileiro.

INOVAÇÃO

Estamos em constante atualização, interna e externa, para manutenção de um portfólio de programas e projetos coerentes com os desafios da era digital.

VALORIZAÇÃO HUMANA

Fomentamos um ambiente de respeito e de desenvolvimento que promova a melhora da qualidade de vida dos nossos profissionais.

ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

Agimos de forma ética e transparente em todas as nossas ações.



Proposta de valor

Dois são os atores de interação da ABDI, o **setor produtivo**, razão de ser da Agência, e o **setor público**, que é com quem a Agência trabalha para alavancar os resultados para o setor produtivo. Portanto, dentro dessa dualidade de atuação, a nossa proposta de valor se sintetiza em:

Promover o aumento da maturidade digital do setor produtivo pela difusão e apoio à implementação de instrumentos que demonstrem os benefícios das tecnologias digitais e de novos modelos de negócios para as empresas brasileiras de forma sustentável.

Os programas, projetos e ações da ABDI demonstram e materializam, em escala controlada, conceitos da era digital, bem como seus benefícios, de forma clara para os setores produtivos.

- Qualificação e execução de políticas públicas, programas e projetos de promoção da transformação digital do setor produtivo;
- Implementação de plataformas e ambientes demonstradores;
- Difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios na era digital;
- Informação qualificada sobre as competências e habilidades de um futuro digital;
- Programas e projetos inovadores;
- Cooperação e prestação de serviços de forma sustentável.



Desenvolvimento do plano de ação, definição de programas e direcionamento

Na 43ª reunião do Conselho Deliberativo da ABDI, realizada em novembro de 2019, foi aprovado o Plano de Ação 2020 da Agência, estruturado em torno de dois programas finalísticos: i) **Programa de Transformação Digital do Setor Produtivo** e ii) **Programa de Adoção e Difusão de Inovação e novos Modelos de Negócios**.

A escolha de ambos os eixos foi realizada em uma evolução no entendimento e internalização dos conceitos do contexto digital e do papel da Agência nele. Duas perspectivas foram fundamentais nessa definição: i) fatores externos e ii) fatores internos à *digitalização* digitalização, a transformação digital das empresas, bem como uso de tecnologias 4.0.

No que tange a fatores externos, à época da elaboração do e-ABDI, analisaram-se os eixos habilitadores de uma economia digital e foram destacados os de institucionalidade, capital humano e habilidade digitais e segurança cibernética e privacidade como aqueles de grande peso para o aumento da maturidade digital do setor produtivo e que também estão dentro das competências de elaboração de projetos pela ABDI. Portanto, o primeiro eixo de **Transformação Digital do Setor Produtivo** trata do **ambiente**, de questões **habilitadoras**, mas sobretudo, da **remoção de barreiras externas** às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais.

Por sua vez, o eixo de **Adoção e Difusão de Inovação e novos Modelos de Negócios** tem como objetivo prover ao setor produtivo **instrumentos** voltados à **incorporação de tecnologias, removendo as barreiras internas** às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais. Aqui se trata do apoio à tomada de decisão sobre adoção de tecnologias 4.0, práticas produtivas e gerenciais, conexões com startups, tecnologias para cidades inteligentes, sustentabilidade e novos modelos de negócios.

Os eixos convergem, e se complementam, ao trabalhar **o aumento da maturidade digital do setor produtivo** por ações estruturantes e operacionais com impacto de curto, médio e longo prazos.



Consolidação do Mapa Estratégico

O **Mapa Estratégico 2020-2023** contém cinco objetivos sistematizados em duas perspectivas: i) **impacto para o setor produtivo**; e ii) **excelência na gestão**. Os objetivos concentram a atuação finalística futura da instituição em dois focos distintos e complementares: habilitadores e catalizadores digitais e a difusão e adoção de novas tecnologias e novos modelos de negócio.

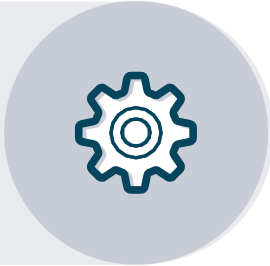
Os objetivos da perspectiva “**Impacto para o setor produtivo**” estão alinhados com diversas políticas de desenvolvimento produtivo do governo brasileiro, não só do Ministério da Economia, mas de outros, como Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e Ministério do Desenvolvimento Regional.

A perspectiva “**Excelência na Gestão da ABDI**”, por sua vez, remete às prioridades e procedimentos relativos a processos internos finalísticos e transversais, bem como às necessidades de investimento em recursos institucionais e desenvolvimento de capacidades para sustentação dos demais objetivos estratégicos.

Para sustentar e monitorar a estratégia institucional apresentada, o encadeamento lógico que busca a convergência de todas as ações da Agência em prol de seus resultados foi destacado na camada de **Direcionadores de Valor**, bem como a gestão de dados e informação, tendo um papel fundamental e transversal para toda a organização.

Assim, o Mapa Estratégico sintetiza as principais diretrizes que devem orientar o futuro de médio e longo prazos da instituição, garantindo o foco em diretrizes relevantes e ao mesmo tempo, a flexibilidade necessária para as adaptações conjunturais a cada ano.

FASE 3





Detalhamento dos objetivos estratégicos, indicadores e metas

1. Criar um ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo

Objetivo

Contribuir para a criação de ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo, removendo as barreiras externas que dificultam a adoção de tecnologias digitais pelas empresas.

Esse objetivo está inserido na dimensão das tecnologias habilitadoras para a transformação digital da economia brasileira e da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (MCTIC). Essa dimensão inclui diversas frentes, tais como a infraestrutura, o financiamento, a tributação, a regulação, o capital humano e a segurança cibernética. Haja vista as competências da ABDI, sua atuação se concentrará nas frentes de capital humano e na aceleração de políticas e projetos de transformação digital e segurança cibernética.

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

No que se refere ao capital humano, observa-se a escassez de trabalhadores qualificados em competências digitais. O Brasil ocupa a 57ª posição, de 63 países avaliados, no Índice Global de Competitividade Digital do *International for Management Development* – IMD e, na dimensão de Conhecimento, o país está na penúltima posição. Segundo Google/McKinsey, há uma projeção de impacto positivo no PIB de R\$ 70 bilhões até 2025 por qualificação e requalificação de parte ativa da população.

Em relação a políticas públicas, programas e projetos regionais, o *Global Competitiveness Index* 2019, do Fórum Econômico Mundial, ao avaliar a orientação dos governos para o futuro e sua responsabilidade a mudanças, colocou o Brasil na 122ª posição, de 141 países avaliados, e em desenvolvimento de *clusters* de inovação, na posição 58. Em nível regional, embora não

FASE 4



haja dados oficiais, estima-se que este quadro seja ainda pior. No que tange aos projetos e políticas de ecossistemas locais, de acordo com pesquisa realizada pela ABDI em 17 estados, verificou-se em todos eles a inexistência de políticas com foco na transformação digital do setor produtivo.

Quanto à segurança cibernética, constata-se que crimes dessa natureza impactam significativamente nas atividades sociais e econômicas, visto que podem interrompê-las ou impedi-las, ou ainda envolver roubo de ativos das empresas, comprometendo sua imagem. O *Internet Security Threat Report* (Symantec em 2018), indica que, entre os anos de 2016 e 2017, houve aumento de 600% nos ataques a tecnologias IoT e o Brasil figura entre os 5 principais países de origem desses ataques. Ressalte-se que 45% das empresas nacionais não estão preparadas para combater crimes cibernéticos (Norton Cyber Security Insights Report, Symantec, 2017). Em 2018, o Brasil ocupava o 70º lugar no ranking global do nível de segurança cibernética, de um total de 193 países e a 6ª colocação no âmbito do continente americano, conforme o *Global Cybersecurity Index* (GCI).

Resultados esperados

Os resultados esperados concentram-se em maior qualificação de informações do mercado de trabalho sobre as necessidades atuais e futuras por ocupações, competências e habilidades. Além disso, o apoio à implementação de políticas públicas digitais, programas e projetos com foco na transformação digital em âmbito regional deve resultar no incremento e modernização da capacidade de intervenção governamental e privada e na melhoria das condições gerais de competitividade e produtividade locais e regionais no âmbito de atuação dos projetos envolvidos nesse objetivo. Na dimensão da segurança cibernética, os resultados esperados são a melhoria da capacidade de resiliência, a prontidão e defesa cibernética, tanto das instituições públicas quanto das empresas, por meio da capacitação de profissionais do setor.

Indicadores e metas

Para mensuração e avaliação do alcance deste objetivo estratégico, e dada a necessidade de construir modelos que possam ser replicados pelo Governo ou por outros parceiros estratégicos da iniciativa privada, optou-se pelas seguintes métricas:

FASE 4



Título do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Periodicidade de	Meta			
				2020	2021	2022	2023
Índice de Maturidade Digital	<i>especificado abaixo</i>	%	Anual	0	10	10	10

As empresas referidas para o cômputo desta meta são aquelas beneficiadas pelos programas e projetos das instituições apoiadas pela ABDI por meio do seu Plano de Ação. Cabe destacar, por fim, que estes indicadores e metas poderão sofrer ajustes na execução da estratégia, na medida em que alterações conjunturais criarem novas oportunidades ou desafios para o desempenho da instituição.

O cálculo dos indicadores será feito através da análise de impacto contrafactual. No sentido de realizar a análise de efetividade das iniciativas e projetos da ABDI, com foco na possível escalabilidade das mesmas, propõe-se uma análise contrafactual, que consiste, basicamente, em comparar o grupo que recebeu as intervenções da Agência com outro grupo que não recebeu, analisando se houve efeito positivo. A tabela abaixo, como forma de exemplo, detalha o procedimento.

Modelagem Contrafactual			Diferenças em Diferenças		Xit, i=objeto t=ano de análise
Indicador (Y)	Grupo de Controle (Y = 0)	Grupo de Tratamento (Y = 1)	Taxa de Variação	Efeito Estatístico	X (Variáveis Explicativas)
Índice de Maturidade Digital (IcTD)	Empresas não contempladas	Empresas participantes no processo	$\beta_{it} = \frac{Y_{it}}{X_{it}}$ <p><i>Espera-se taxa positiva e significativa estatisticamente</i></p>	p-valor entre 0 e 10%	X1 = Dummy de tempo ; X2 = Dummy de Intervenção ; X3 = Tratamento {X1*X2}
Índice de Maturidade Produtiva	Empresas que se cadastram na plataforma Brasil Mais, que não continuam o processo de capacitação	Empresas capacitadas			
Índice de Maturidade 4.0	Empresas que se cadastram na plataforma Indústria 4.0 e não são atendidas	Empresas que são atendidas			

FASE 4



Caso os projetos e iniciativas da Agência demonstrem sua eficiência, e sejam ampliados pelo Governo e parceiros estratégicos, eles poderão influenciar de forma positiva nos rankings internacionais, em especial o *Global Competitiveness Index*, do Fórum Econômico Mundial, na sua dimensão “Dinamismo dos negócios”, no que refere a cultura empresarial; e o *World Digital Competitiveness*, do *International for Management Development* – IMD, na sua dimensão “Prontidão Futura”.

2. Ampliar a adoção e difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios no setor produtivo

Objetivo

Prover instrumentos que viabilizem a adoção e a difusão de tecnologia para a condução da modernização (processos, produtos e modelos de negócios) do setor produtivo brasileiro.

O intuito da difusão tecnológica é a conscientização dos potenciais benefícios da inovação tecnológica, sobretudo em relação à redução dos custos de produção, aumento da qualidade dos produtos e serviços e vantagens competitivas sobre os concorrentes, assim como da decisão de implementar novas tecnologias. Por sua vez, a adoção tecnológica diz respeito à expansão da utilização de tecnologias, fazendo com que a inovação cumpra seu papel impulsionador do desenvolvimento econômico e do progresso tecnológico.

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

O Modelo Índice de Maturidade da Indústria 4.0, desenvolvido pela Academia Alemã de Ciência e Tecnologia (Acatech), em 2017, estabelece que o primeiro estágio no caminho para o desenvolvimento para a indústria 4.0 é considerado o de empresa digitalizada, ou seja, com elevados padrões de qualidade, com menor custo e tempo de fabricação. Entretanto, para que o processo de digitalização seja eficiente, faz-se necessária a prévia e correta otimização dos processos produtivos. Portanto, a simples adoção de novas tecnologias não garante às empresas aumento de produtividade. As adoções de práticas de gestão influenciam o desempenho e produtividade das empresas, conforme Relatório de Manufatura da *London School of Economics* (Management Matters, 2014). Ademais, deve-se considerar a heterogeneidade do setor produtivo brasileiro: observa-se que as micro e pequenas empresas apresentam 25% da produtividade em relação às grandes empresas; já a empresa de porte médio, 53%, conforme cálculo realizado pela ABDI a partir dos dados do Instituto Brasileiro

FASE 4



de Geografia e Estatística – IBGE, de 2017. Portanto, é preciso prover ao setor produtivo instrumentos que permitam remover as barreiras internas às empresas e reduzir a heterogeneidade da estrutura produtiva, de forma a obter ganhos de produtividade para o país como um todo.

O processo de adoção, propriamente dito, esbarra no desconhecimento das novas tecnologias digitais. A Sondagem Especial da Indústria 4.0 (Confederação Nacional da Indústria) apontou que cerca de 43% das indústrias pesquisadas não sabem ou não identificam tecnologias digitais para o aumento de produtividade. Já na Sondagem de Inovação da ABDI, 46% das empresas pesquisadas afirmaram não ter estratégias para a indústria 4.0. Estas sondagens vão ao encontro do estudo da *Accenture*, segundo o qual 57% das empresas não estão preparadas para inovar com tecnologias digitais.

Resultados esperados

Os resultados esperados, com foco nas micro, pequenas e médias empresas, resultam na consolidação de soluções que permitam melhorar a eficiência de processos produtivos e de gestão. A melhoria de processos, considerando as inovações de projeto com a remoção de barreiras internas às empresas, será o núcleo inicial de resultados nesse objetivo, resultante da adoção de novas tecnologias. A consolidação de resultados implicará na adoção de tecnologias 4.0 através de ações de difusão e experimentação, com aumento de número de negócios, centros de inovação, plataformas digitais e *testbeds*. Uma terceira dimensão de resultados esperados pode ser identificada nos impactos da difusão tecnológica para ambientes urbanos, gerando maior eficiência, sustentabilidade e redução de custos.

Indicadores e metas

Para mensuração e avaliação do alcance deste objetivo estratégico, e dada a necessidade de construir modelos que possam ser replicados pelo Governo ou por outros parceiros estratégicos da iniciativa privada, optou-se pelas seguintes métricas:

Título do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Periodicidade	Meta			
				2020	2021	2022	2023
Índice de Maturidade Digital	<i>especificado abaixo</i>	%	Anual	0	10	10	10



Conforme já assinalado nas métricas relativas ao primeiro objetivo, aqui também as empresas referidas para o cômputo desta meta, quanto para o aumento do índice de maturidade, são aquelas beneficiadas pelos programas e projetos das instituições apoiadas pela ABDI por meio do seu Plano de Ação. Estes indicadores e metas, como os anteriores, poderão sofrer ajustes na execução da estratégia, na medida em que alterações conjunturais criarem novas oportunidades para o desempenho da instituição. O cálculo dos indicadores também será feito através da análise de impacto contrafactual.

3. Implantar estratégia de transformação digital da ABDI

Objetivo

Definir a estratégia de transformação digital da ABDI, de forma a garantir a eficiência de seus processos e reposicionar a marca ABDI perante seus clientes e *stakeholders*.

Sob a ótica de uma empresa, a transformação digital consiste na definição de uma estratégia na qual a integração de novas tecnologias digitais resulte em mudanças na forma de operar e explorar novas oportunidades de negócios, agregando valor a seus clientes. Neste sentido, a transformação digital da ABDI contemplará duas frentes: i) a adoção de tecnologias que permitam aumentar a eficiência do negócio atual, e ii) o desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios, revisados continuamente em ciclos de experimentação, voltados para a agregação de valor aos clientes. O processo decisório baseado em dados torna-se, portanto, fundamental.

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

- Baixa maturidade digital da Agência, 29% de maturidade digital segundo o Índice César de Transformação Digital, com sistemas ultrapassados, lentos, não conectados entre si, os quais, ao invés de facilitarem a execução das atividades da área finalística, tornam-se um obstáculo a elas;
- Dificuldade de sustentação financeira da Agência, uma vez que a fonte de recursos atual é derivada exclusivamente dos repasses da contribuição econômica específica, prevista em lei.

FASE 4



Resultados Esperados

- Maior participação de tecnologia e estratégias digitais na rentabilização da ABDI;
- Aumentar a maturidade digital da ABDI, com base no Índice César de Transformação Digital;
- Reduzir os custos de operação da Agência por meio de tecnologia;
- Aumentar a eficiência dos processos da ABDI pelo uso de tecnologia.

Indicadores e metas

A seguir são apresentados os indicadores e metas relacionados ao objetivo estratégico:

Título do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Periodicidade	Meta			
				2020	2021	2022	2023
Maturidade Digital da ABDI, segundo o Índice César de Transformação Digital	Média das subdimensões	%	Anual	50	70	80	90
Participação de tecnologia nos negócios da ABDI	Participação de soluções tecnológicas no escopo dos negócios	%	Anual	0	10	30	50



4. Aperfeiçoar a política de governança e integridade corporativa da ABDI

Objetivo

Aperfeiçoar o modelo de governança corporativa, articulando as dimensões de maturidade (estratégia, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa, capacidade de resposta e controle), com níveis de maturidade (iniciado, expandido, institucionalizado e aprimorado).

Para mercados, empresas, governos e organizações, as Políticas de Governança e Integridade Corporativa tem ganhado relevante interesse nas últimas décadas. Os conceitos que orbitam o tema abrangem questões como: ética e valores; preservação de direitos; práticas de relacionamento; sistemas de gestão e controle; poder e responsabilidades, entre outros.

Uma política de governança e integridade corporativa para a ABDI visa preservar os valores tangíveis e intangíveis da organização, por meio de um conjunto de princípios e boas práticas relacionadas aos sistemas de gestão e decisões, buscando sempre maximizar os retornos para as partes interessadas e minimizar os conflitos, especialmente, para o Estado e a sociedade.

Considerando a peculiaridade da personalidade jurídica da Agência, que combina características do setor público com o setor privado, a política de governança e integridade corporativa ganha contornos inovadores. Os projetos implementados pela Agência são como extensões de políticas da esfera pública não executadas pelo Estado, e que são demasiadamente dispendiosas para serem abraçadas e geridas pelos mercados.

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

A Governança Corporativa proporciona a estrutura que define os objetivos da organização, como atingi-los e a fiscalização do desempenho. Nas últimas décadas, o tema Governança vem ganhando destaque, explicitando a necessidade de controlar as informações financeiras pelos princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas, do cumprimento das leis e da ética. Por sua vez, a Governança Pública parte de elementos análogos aos praticados pelas empresas (e organizações) do setor privado. O Decreto Nº 9.203/2017, no inciso I do seu Art 2º, define a Governança Pública como: “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a

FASE 4



gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O Conselho Fiscal da ABDI tem recomendado a implantação da política de governança e integridade, bem como o ministério supervisor do contrato de gestão, o Ministério da Economia.

Resultados esperados

- Prevenção de problemas, erros e fraudes que possam prejudicar a imagem e resultados da Agência;
- Riscos organizacionais mapeados e ponderados a fim de estruturar políticas internas e, sobretudo, balizar os dirigentes nas ações estratégicas da Agência;
- Evitar conflito de interesses entre áreas e *stakeholders*;
- Desenvolver aptidão dos colaboradores para melhoria contínua do desempenho operacional da Agência;
- Controle do abuso de poder, por meio de uma descentralização de decisões, em face à existência de um colegiado com responsabilidades e diretrizes definidas;
- Processos organizacionais digitalizados, enxutos e transparentes, alinhados à estratégia de transformação digital da Agência;
- Transformação da cultura organizacional a partir da adoção e difusão dos conceitos e da política de integridade e conduta dos colaboradores.

Indicadores e metas

A seguir são apresentados os indicadores e metas relacionados ao objetivo estratégico “Aperfeiçoar política de governança e integridade corporativa”:

Título do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Periodicidade	Meta			
				2020	2021	2022	2023
Nível de maturidade 1 (Iniciado)	$(n^{\circ} \text{ de práticas atigidas} / n^{\circ} \text{ total de práticas}) \times 100$	%	Anual	Atingimento do Nível de Maturidade nível 1 em, no mínimo, 80% das práticas			

FASE 4



Nível de maturidade 2 (Expandido)	(nº de práticas atingidas/nº total de práticas) X 101	%	Anual		Atingimento do Nível de Maturidade nível 2 em, no mínimo, 80% das práticas		
Nível de maturidade 3 (Institucionalizado)	(nº de práticas atingidas/nº total de práticas) X 102	%	Anual			Atingimento do Nível de Maturidade nível 3 em, no mínimo, 80% das práticas	
Nível de maturidade 4 (Aprimorado)	(nº de práticas atingidas/nº total de práticas) X 103	%	Anual				Atingimento do Nível de Maturidade nível 4 em, no mínimo, 80% das práticas



5. Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas e comunicação institucional da ABDI

I - GESTÃO DE PESSOAS

Objetivo

Elevar o senso de cooperação, valorização humana, ética e transparência, maximizando os resultados individuais e coletivos, alinhados à estratégia institucional, por meio do aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas (PGP).

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

De acordo com os dados levantados na segunda edição da pesquisa da consultoria *Great Place to Work*, sobre as tendências de Recursos Humanos (RH) em 2020, estruturar processos tradicionais de RH foi apontado como o principal desafio relacionados ao tema “pessoas” em 2019. Do total de respondentes, 39% afirmam que “pessoas” é o primeiro tema a ser debatido no seu planejamento estratégico.

Considerando que a ABDI passa por um processo de reposicionamento estratégico decorrente não só dos desafios do cenário econômico e social e do surgimento de novas tecnologias inovadoras, mas principalmente visando atender as novas diretrizes do governo federal, torna-se fundamental aperfeiçoar as políticas de RH e que suportem os novos desafios. Não existe transformação digital sem a inclusão e a transformação das pessoas. Os melhores resultados são sempre alcançados por meio das pessoas.

Resultados esperados

- Aumento da adesão à pesquisa de clima da ABDI;
- Melhoria do clima organizacional, em especial;
- Aumento do clima de cooperação;



- Melhoria do sentimento de valorização das pessoas;
- Aumento da percepção de fazer parte do sucesso da Agência;
- Aumento da satisfação dos funcionários;
- Aumento da cultura digital na ABDI.

II – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo

Dar visibilidade ao papel da Agência e sua importância para seus diversos públicos, em especial o governo e o setor produtivo, por meio de atuação fortemente integrada à execução dos projetos e focada na disseminação permanente de seus resultados.

Identificação do problema associado ao Objetivo Estratégico

A mudança de gestão ocorrida no ano de 2019 contribuiu para o processo de reposicionamento da ABDI no cenário econômico do país. Somado a isso, e durante as discussões para elaboração do atual Planejamento Estratégico, foi constatada a necessidade de otimizar e melhor qualificar os investimentos em comunicação convencional e digital, com o objetivo de fortalecer o relacionamento da Agência não só junto aos órgãos governamentais, mas também junto ao setor produtivo.

Considerando o atual cenário, novos desafios são impostos à comunicação, tanto em ambiente *off-line* quanto nas plataformas digitais. Como estratégia, a proposta é atuar na integração das ações digitais e de relações públicas (PRigital) para alcançar a audiência de forma precisa, garantindo maior engajamento e ampliando a visibilidade da marca ABDI.

FASE 4



A comunicação atua para construir narrativas, formatar, divulgar e dar ampla visibilidade às histórias de resultados contadas por personagens reais, que atuam nos projetos e que são impactados por eles. Nesse modelo, o objetivo é reunir histórias relevantes a partir do que fazem as equipes técnicas da ABDI e das experiências vividas pelos clientes da Agência.

Nesse sentido, a estruturação da comunicação institucional deve partir de duas expressões que se retroalimentam: transformação e eficiência. Transformação gera eficiência; eficiência gera transformação. Esta mensagem responde à necessidade de adequação ao dinamismo da economia; ao contexto de transformação digital, no Brasil e no mundo, e às necessidades, oportunidades e desafios do setor produtivo brasileiro.

Resultados esperados

- Posicionamento nos principais canais de comunicação, convencional e digital, da ABDI enquanto Agência referência em temas como Transformação Digital, Economia Digital, Inovação, Indústria 4.0, Eficiência na gestão;
- Aumento quantitativo e qualitativo de inserções positivas ou neutras da ABDI nos veículos de imprensa tradicional, por meio de mídia espontânea;
- Aumento quantitativo e qualitativo da presença digital da ABDI em ações articuladas, inclusive, com seus diversos parceiros nos setores público e privado;
- Participação crescente dos colaboradores da Agência como porta-vozes, em ações que envolvam canais digitais e tradicionais, bem como em eventos que contribuam para o posicionamento institucional da ABDI;
- Atuação crescente junto aos parceiros da instituição a fim de torná-los multiplicadores espontâneos e qualificados da atuação da ABDI;
- Avaliação permanente dos investimentos em comunicação pela Agência, de forma a assegurar que as ações estejam alinhadas ao planejamento estratégico da instituição;
- Habilitação da Agência à compra de mídia em espaços qualificados, a fim de impulsionar os resultados das ações de comunicação.
- Alinhamento das mensagens-chave, fluidez das informações e engajamento dos colaboradores na divulgação das atividades da ABDI, com base no desenvolvimento de ações internas de comunicação.

FASE 4



Indicadores e metas

A seguir é apresentado os indicadores e metas relacionados ao objetivo estratégico “Aperfeiçoar política de gestão de pessoas e comunicação institucional”:

Título do indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de medida	Periodicidade	Meta			
				2020	2021	2022	2023
Índice GPTW - <i>Great Places to Work</i> ®	Metodologia <i>Great Places to Work</i> ®	%	Anual	40	50	60	70
Indicador de maturidade digital no eixo cultura e pessoas	Resultado da maturidade no eixo pessoas e cultura, segundo o Índice César de Transformação Digital no eixo cultura e pessoas	%	Anual	55	65	75	85
Índice de desempenho institucional	Aumento (média dos resultados individuais)*P1 + (resultado ABDI)*P2/2)	%	Anual	0	10	10	10
Índice de equalização das competências	Redução média das competências individuais/ competências necessárias	%	Anual	0	10	10	10
Presença positiva/ neutra da ABDI na mídia	Aumento médio da percepção [(Nº de citações positivas + Nº de citações neutras) - (Nº de matérias negativas)] x100 / (número total de citações)	%	Anual	10%	10%	10%	10%
Engajamento do conteúdo publicado nas redes sociais	Aumento médio do engajamento das redes da ABDI (Linkedin, Twitter, Facebook e Instagram). Cada rede dispõe de API para cálculo de engajamento.	%	Anual	10%	10%	10%	10%
Pesquisa Percepção de Imagem da ABDI	Aumento da percepção de imagem da ABDI por jornalistas	%	Anual	0	10%	10%	10%



Monitoramento e avaliação estratégica

Tão importante quanto formular a estratégia é realizar a sua gestão para que se possa verificar o sucesso em sua implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados.

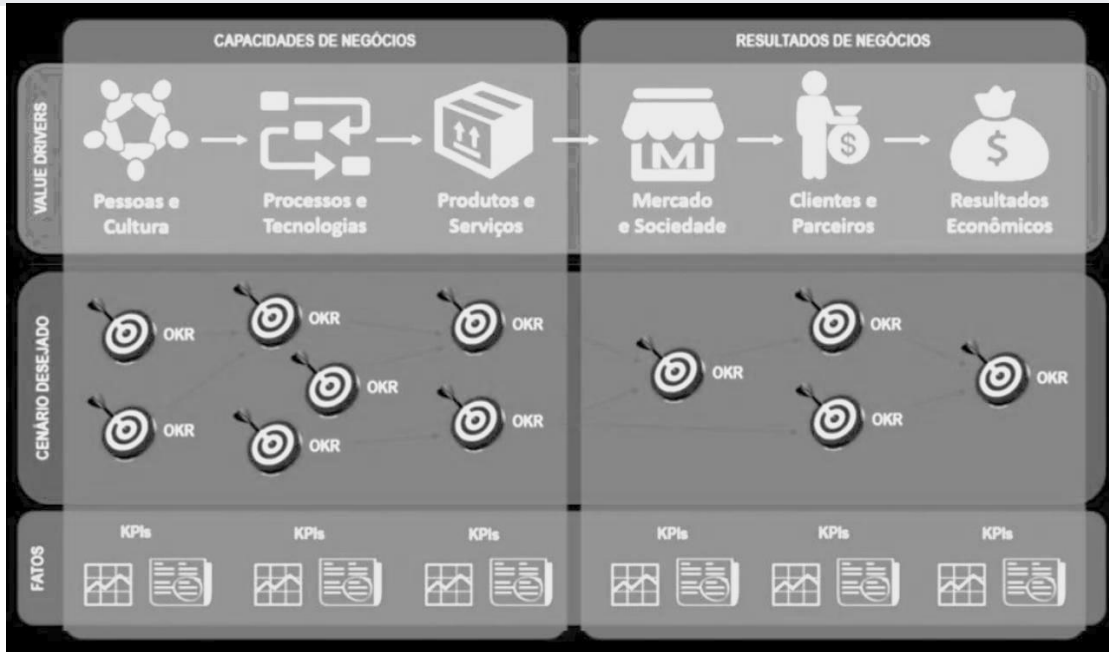
A forma de acompanhamento da integridade de ações, internas e externas, da Agência tendo como nós centrais os resultados econômicos e de impacto para o setor produtivo, será pelo estabelecimento de direcionadores de valor, ou mesmo cadeias de valor, com OKRs (*Objectives and Key Results*) como o meio de monitoramento.

São estabelecidas, portanto, 7 subdimensões de encadeamento, que dizem respeito os resultados e as capacidades de entrega desses resultados:

- **Resultados**
 - ✓ Econômicos
 - ✓ Impacto para o setor produtivo
 - ✓ Clientes
 - ✓ Parceiros
 - ✓ Mercado e Sociedade
- **Capacidades**
 - ✓ Programas, Projetos, Produtos e Serviços
 - ✓ Processos e Tecnologia
 - ✓ Pessoas e Cultura

A figura abaixo exemplifica o encadeamento de objetivos estratégicos e seus indicadores-chave sob a ótica dos resultados perseguidos, que serão alvo de monitoramento:

FASE 5



A partir desse encadeamento lógico, a gestão da estratégia na ABDI é orientada pelos 6 princípios abaixo:



FASE 5



O ciclo de gestão da estratégia ABDI está pautado na metodologia PDCA, que é um método iterativo de gestão e dividido em quatro passos (planejar, executar, verificar e agir), tendo como propósito a avaliação do alcance da estratégia e a tomada de ações corretivas para o alinhamento do planejado com o executado. É uma metodologia baseada na repetição, aplicada sucessivamente nos processos, buscando a melhoria de forma contínua para o alcance de metas, além de tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.



O ciclo de gestão da estratégia da ABDI acontece em dois momentos, sendo o primeiro chamado de “Ciclo de Monitoramento”, realizado semestralmente, e o segundo denominado “Ciclo de Aprendizado”, executado anualmente. A seguir é apresentada uma breve descrição sobre cada ciclo.

Ciclo de monitoramento

Esse ciclo trata da demonstração dos resultados obtidos pela gestão da estratégia, onde serão tomadas decisões com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos, pela análise dos indicadores dos Direcionadores de Valor, do desempenho dos indicadores e pelo alcance das metas por meio das iniciativas em andamento a cada semestre.

O evento principal do processo de monitoramento são as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE). É o momento em que os responsáveis comunicam o desempenho dos objetivos estratégicos por meio dos resultados dos indicadores e das iniciativas em andamento, deliberando sobre novas ações a serem tomadas para o alcance dos objetivos e metas.

Durante a RAE, o desempenho dos indicadores e das iniciativas deve ser apresentado, de acordo com as análises feitas previamente, para que deliberações e correções de rumo possam ser possíveis.

Ciclo de aprendizado

A estratégia deve ser reavaliada constantemente e conseqüentemente novas alterações poderão ser feitas ao longo do horizonte estratégico, sempre num esforço de aprimorar a gestão do desempenho da ABDI e a qualidade das informações.

O Ciclo de Aprendizado é executado anualmente em Reunião de Análise da Estratégica específica, que visa analisar os cenários nos quais a instituição está inserida, avaliar se as estratégias vigentes são suficientes ou se há estratégias emergentes a serem consideradas e incluídas no Mapa e verificar se as iniciativas estratégicas são suficientes para o alcance das metas, além de propor diretrizes para o Plano de Ação do ano seguinte, priorizando projetos estratégicos necessários para o cumprimento da Missão e alcance da Visão.

Participantes das Reuniões de Análise Estratégica – RAE

- ✓ Presidente da ABDI;
- ✓ Diretores da ABDI;
- ✓ Gerentes da ABDI;
- ✓ Equipe de planejamento.

Comunicação dos Resultados

Para que um processo de planejamento estratégico gere os resultados desejados, é fundamental que seja criado um clima de comprometimento, envolvimento e senso de priorização entre todos os envolvidos na instituição. E para superar este desafio a comunicação tem um papel fundamental, como fio condutor para unir as pessoas às ações e atividades necessárias ao desenvolvimento do plano estratégico organizacional.

Nesse sentido, considerando a necessidade do comprometimento, da participação e do alinhamento das diversas áreas da Agência, o plano de comunicação interno do planejamento estratégico da ABDI tem como objetivo maior divulgação, de forma transparente, das ações a serem realizadas e dos resultados alcançados e, principalmente, a busca do envolvimento dos colaboradores neste novo processo, sensibilizando e instituindo uma cultura de planejamento.

Desta forma, para assegurar esse objetivo, o plano de comunicação prima por uma comunicação interna abrangente e eficaz, contemplando desde os integrantes da alta administração até os colaboradores que exercem funções mais simples, reforçando a todos a sua importância no ambiente organizacional e a relevância da sua participação e contribuição em um processo importante para a Agência.

Agradecimentos

A equipe de planejamento agradece a todos que colaboraram no processo de discussão e revisão da estratégia corporativa, tendo certeza de que as definições aqui colocadas apoiarão a gestão da ABDI na superação dos desafios desse ciclo de execução.



ABDI

Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial

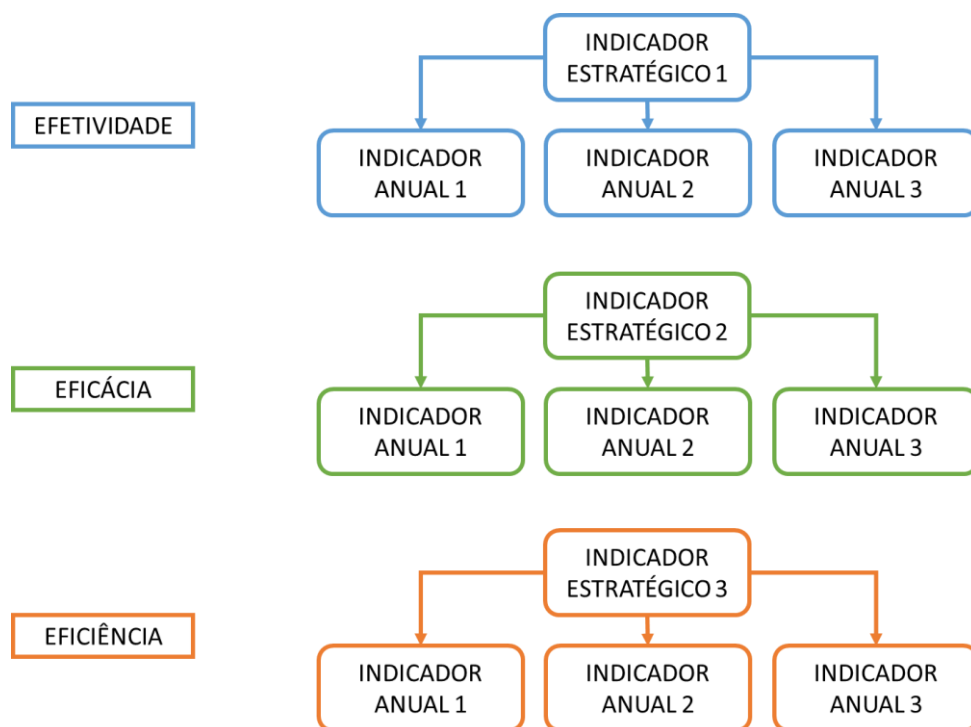
ANEXO II

QUADRO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS 2021-2023

APRESENTAÇÃO

Consta neste anexo o quadro de indicadores estratégicos e metas plurianuais para o intervalo 2021-2023. Adota-se a lógica de efetividade, eficácia e eficiência para composição do quadro, conforme figura abaixo. Os resultados a serem alcançados pela Agência ao final do período serão definidos pelas metas estabelecidas e mensurados por seus indicadores. O caminho a ser seguido será estabelecido nos planos de ação anuais (Anexo III).

FIGURA 1: LÓGICA DA COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE INDICADORES DA ABDI



QUADRO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS

Tabela 1: Quadro Resumo de Indicadores Estratégicos e Metas

ID	Tipo	Nome do Indicador	Metas			Peso
	Eficiência Eficácia Efetividade		2021	2022	2023	
1	Efetividade	Índice de aumento médio da maturidade digital do setor produtivo brasileiro	5%	10%	15%	3
2	Efetividade	Índice de adoção de novas tecnologias, metodologias e processos digitais	Construção do índice de referência	10%	20%	3
3	Eficácia	Índice de aumento médio da maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI	5%	10%	15%	2
4	Eficácia	Taxa de adesão dos beneficiários de serviços e produtos ABDI	2%	2,5%	3%	2
5	Eficiência	Custo médio por beneficiário das iniciativas voltadas à economia digital	Construção do índice de referência	- 5% 2021	- 5% 2022	1
6	Eficiência	IGEAR - Índice geral de eficiência na aplicação dos recursos finalísticos	80%	80%	80%	1
7	Eficiência	Índice de maturidade corporativa e transformação digital da ABDI	45	70	75	2

***Legenda explicativa sobre o Quadro Resumo de Indicadores de Desempenho e Metas**

- **N:** é o número sequencial que identifica o Indicador de Desempenho.
- **Tipo:** dimensão da avaliação do Indicador de Desempenho se refere: eficácia, efetividade e eficiência.
- **Nome do Indicador:** é o nome do Indicador de Desempenho
- **Meta:** a meta estabelecida para o ano
- **Peso:** é a representação da importância do Indicador de Desempenho na nota final da avaliação (1, 2, 3 etc.).

QUADROS EXPLICATIVOS POR INDICADOR ESTRATÉGICO

INDICADOR 1: ÍNDICE DE AUMENTO MÉDIO DA MATURIDADE DIGITAL DO SETOR PRODUTIVO BRASILEIRO	
Objetivo Estratégico associado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios. 2. Criar ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo.
Tipo	Efetividade
Objetivo (Contribuição)	Medir o aumento médio da maturidade digital do setor produtivo brasileiro.
Descrição	<p>A transformação digital tem se revelado um aspecto essencial à competitividade e à produtividade da economia brasileira devido aos seus impactos significativos no processo de produção, no desenvolvimento de produtos e na forma de se fazer negócios; por consequência, no crescimento econômico do país. Em 2016, 22% do PIB brasileiro já estava ligado à nova economia, com projeção de 25,1% em 2021, conforme a Oxford Economics. Segundo a Accenture, o aumento da densidade digital da economia poderia trazer 6,6% de acréscimo ao PIB do Brasil já em 2020.</p> <p>Ressalta-se que a transformação digital é um processo, o qual depende de outros aspectos não intrínsecos às empresas, tais como: infraestrutura digital, capital humano qualificado, regulação adequada, confiança no ambiente digital, crédito, financiamento ou investimentos de empresas e governo, entre outros.</p> <p>O uso de tecnologias digitais no setor produtivo brasileiro ainda é pouco difundido e pesquisas indicam que pouco mais da metade das empresas do país conhecem a importância dessas tecnologias e menos da metade as utiliza. Segundo o índice de maturidade 4.0 da ABDI, o setor produtivo brasileiro encontra-se na metade da jornada digital, pontuando 1,98 (considerando uma escala de 0 a 4).</p> <p>Para que a ABDI possa direcionar melhor a sua atuação, é importante conhecer e acompanhar a evolução do nível de maturidade digital do setor produtivo.</p> <p>Nesse sentido, a ABDI adota um indicador de maturidade digital para realizar esse acompanhamento junto ao setor produtivo de forma estruturada. A base da construção desse indicador será o conjunto de índices existentes, a exemplo do Índice Cesar de Transformação Digital, da autoavaliação de práticas digitais e do Índice de Prontidão 4.0.</p>
Unidade	Percentual
Base de referência de metas	O índice mais consolidado no Brasil hoje é o Índice César de Transformação Digital, que tem um olhar mais holístico sobre a transformação digital e é a base mais sólida de referência para o estabelecimento de metas, em que pese sua diversidade de componentes (4.0, segurança cibernética, políticas digitais, entre outros).

	<p>Conforme o Índice Cesar, um nível de maturidade de 0% indica um contexto de negócios totalmente analógico e de 100% um contexto de maturidade digital. Níveis de maturidade abaixo de 60% indicam estágios iniciais da transformação digital. Quando o número fica entre 60% e 80% é um nível intermediário. Resultado superior a 80% significa uma empresa ou um setor mais maduro digitalmente. A maior parte das empresas brasileiras hoje está abaixo de 60%.</p> <p>Setor Produtivo - Amostra Estratificada</p> <p>Segundo IBGE, em fevereiro de 2020 tínhamos 19.209.508 empresas ativas, divididas setorialmente conforme quadro abaixo. A amostra de 1438 empresas será aquela utilizada pela ABDI para obtenção dos dados e informações que irão compor o índice. Ressalte-se que esta amostra será distribuída proporcionalmente por região.</p> <table border="1" data-bbox="584 792 1362 1032"> <thead> <tr> <th>Setores</th> <th>2020-02</th> <th>Amostra*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indústria</td> <td>1.906.658</td> <td>246</td> </tr> <tr> <td>Construção Civil</td> <td>1.366.009</td> <td>174</td> </tr> <tr> <td>Comércio</td> <td>6.607.938</td> <td>385</td> </tr> <tr> <td>Serviços</td> <td>8.631.580</td> <td>385</td> </tr> <tr> <td>Agropecuária</td> <td>697.323</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>19.209.508</td> <td>1.438</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral</p> <p>Estima-se que o aumento médio previsto, de 15% ao final de 2023, condiz com a mudança de patamar das empresas brasileiras em relação à transformação digital, de “iniciantes” para “intermediárias”, ou até mesmo para “maduras”.</p> <p>Destaca-se ser um índice nunca utilizado pela Agência e sem histórico para o estabelecimento de metas mais assertivas. Além disso, a transformação digital depende de um ambiente externo favorável que inclua mão-de-obra qualificada e infraestrutura digital, por exemplo. Portanto, o atingimento das metas aqui estabelecidas não depende exclusivamente das ações da ABDI.</p>			Setores	2020-02	Amostra*	Indústria	1.906.658	246	Construção Civil	1.366.009	174	Comércio	6.607.938	385	Serviços	8.631.580	385	Agropecuária	697.323	248	Total	19.209.508	1.438
Setores	2020-02	Amostra*																						
Indústria	1.906.658	246																						
Construção Civil	1.366.009	174																						
Comércio	6.607.938	385																						
Serviços	8.631.580	385																						
Agropecuária	697.323	248																						
Total	19.209.508	1.438																						
Metas	2021	2022	2023																					
	5%	10%	15%																					
Forma de Cálculo	<p>Índice Médio de Maturidade Digital (IMD)</p> $IMD = \frac{\sum y_{it}}{n}$ <p>$\sum y_{it}$ = somatório das maturidades digitais das empresas objeto da mensuração</p> <p>n = número de empresas</p>																							
Fonte do dado	Empresas consultadas.																							
Forma de coleta do dado	Para acompanhar as empresas ano a ano, a ABDI contará com um <i>call-center</i> , bem como, disponibilizará plataforma on-line para autodeclaração das empresas.																							

Periodicidade de apuração	Anual.		
Premissas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidade orçamentária para call-center, manutenção das plataformas. 2. Melhora anual do Brasil no Índice de Competitividade Digital IMD, nas seguintes dimensões: <ol style="list-style-type: none"> a. Digital/Technological skills (62)* b. Total expenditure on R&D (%) (30) c. Regulatory framework (57)* d. Funding for technological development (59)* e. Banking and financial services (58)* f. Venture capital (55)* g. Investment in Telecommunications (39)* h. Communications technology (61)* i. Wireless broadband (33)* j. Internet users (46)* k. Internet bandwidth speed (52)* l. High-tech exports (%) (30)* m. E-Government (37)* n. Cyber security (58)* <p>()* Classificação do Brasil em 2019, de um total de 63 países avaliados.</p>		
Peso	3		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

INDICADOR 2: ÍNDICE DE ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, METODOLOGIAS E PROCESSOS DIGITAIS	
Objetivo Estratégico associado	Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios.
Tipo	Efetividade
Objetivo (Contribuição)	Medir o aumento de adoção, por parte das empresas e governos, de novas tecnologias, metodologias e processos digitais.
Descrição	<p>Segundo indicam algumas pesquisas¹ pouco mais da metade das empresas do país conhecem a importância da transformação digital e de tecnologias digitais e as aplica em sua estratégia. Poucas têm foco em aplicações mais voltadas a desenvolvimento de novos produtos e novos modelos de negócios.</p> <p>Quanto aos órgãos públicos², a cultura de decisões não considera (ou hesita em) investir em produtos inovadores e de alto valor agregado para</p>

¹ Sondagem Especial da indústria 4.0 (CNI, 2016); Um olhar sobre a transformação digital no setor automotivo (Cesar School, 2019); Índice de Maturidade 4.0 (ABDI, 2018); Transformações digitais no Brasil: *insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país (McKinsey, 2018).

² O estudo do “Mercado Brasileiro de Soluções para Cidades Inteligentes” (ABDI, 2019) classificou os municípios brasileiros em relação à prontidão das cidades (envolvendo as dimensões de infraestrutura de conectividade, capacidade institucional e ambiente de inovação, capacidade de investimento e aspectos socioeconômicos). Foram enquadradas como conectadas e prontas, 1.559 cidades, que abrangem 73% da população brasileira, com um PIB per capita de R\$ 30.424,74.

	<p>resolução de problemas por meio de tecnologia, e foca a decisão no custo/preço mais baixo, sem considerar impactos e benefícios de longo prazo (refere-se, em geral, às licitações públicas).</p> <p>Por tais motivos, a ABDI possui iniciativas que visam oferecer espaços de demonstração de tecnologias, aplicáveis a empresas (os chamados <i>testbeds</i>) ou cidades³ (os chamados <i>living labs</i>). Convém notar que as cidades propriamente ditas podem ser vistas com um grande espaço de demonstração de práticas e soluções tecnológicas (por exemplo, compartilhamento de veículos elétricos, iluminação pública inteligente, sistemas inteligentes para segurança pública, entre outros) e por esse motivo a ABDI possui iniciativas nesse sentido, atuando para torná-las <i>smart cities</i>.</p> <p>Espera-se que as ações acima sejam efetivas no sentido de ampliar a adoção de práticas e soluções tecnológicas, a partir dos espaços de demonstração criados e por estratégias de replicação que a Agência adote para potencializar os seus resultados e efeitos de rede.</p>		
Unidade	Percentual		
Base de referência de metas	<p>Atualmente, a ABDI não possui uma metodologia definida nem ferramentas para mapeamento das iniciativas de agentes que não estão diretamente envolvidos em seus projetos. A definição dessa metodologia, bem como a escolha da ferramenta, ocorrerá em 2021, considerado o ano-base.</p> <p>Para os anos seguintes adota-se um crescimento incremental de 10%, a partir da linha de base 2021. Ressalte-se que, tendo em vista tratar-se de um novo indicador, com metodologia a ser construída, existe a possibilidade de revisão de metas.</p>		
Metas	2021	2022	2023
	Construção do índice de referência ⁴	10% > 2021	20% > 2021
Forma de Cálculo	$(Z) = \left(\frac{\text{Número de tecnologias, metodologias e processos digitais em } t + 1}{\text{Número de tecnologias, metodologias e processos digitais em } t} \right) \times 100$		
Fonte do dado	Associações, governos locais, empresas, agentes públicos e privados.		
Forma de coleta do dado	Consulta direta às fontes (<i>call center ou questionário</i>), entrevistas, instrumentos jurídicos de parceria, entre outros.		
Periodicidade de apuração	Anual.		
Premissas	Compromisso da alta direção da ABDI na continuidade das estratégias de difusão e replicação estabelecidas.		

³ A Câmara de Cidades 4.0 tem trabalhado um sistema de avaliação de cidades inteligentes, o Plano Nacional de Cidades Inteligentes e a Carta de Cidades Inteligentes. Por meio de amplo debate entre governo, academia, indústria, setor privado e entidades representativas, estão sendo propostas políticas públicas para estimular tecnologias que alavanquem a atração de investimentos privados, mapeiem e consolidem conceitos de cidades inteligentes.

⁴ A meta de 2021 será a construção de parâmetros e metodologia para a medição do indicador e a medição da linha de base para os próximos anos.

Peso	3		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

INDICADOR 3: ÍNDICE DE AUMENTO MÉDIO DA MATURIDADE DIGITAL DO SETOR PRODUTIVO ATENDIDO PELA ABDI	
Objetivo Estratégico associado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios. 2. Criar ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo.
Tipo	Eficácia
Objetivo (Contribuição)	Medir o aumento médio da maturidade digital dos beneficiários apoiados pelo portfólio da Agência.
Descrição	<p>A transformação digital tem se revelado um aspecto essencial à competitividade e à produtividade da economia brasileira devido aos seus impactos significativos no processo de produção, no desenvolvimento de produtos e na forma de se fazer negócios; por consequência, no crescimento econômico do país. Em 2016, 22% do PIB brasileiro já estava ligado à nova economia, com projeção de 25,1% em 2021, conforme a Oxford Economics. Segundo a Accenture, o aumento da densidade digital da economia poderia trazer 6,6% de acréscimo ao PIB do Brasil já em 2020.</p> <p>O uso de tecnologias digitais no setor produtivo brasileiro ainda é pouco difundido e pesquisas indicam que pouco mais da metade das empresas do país conhecem a importância dessas tecnologias e menos da metade as utiliza. Segundo o índice de maturidade 4.0 da ABDI, o setor produtivo brasileiro encontra-se na metade da jornada digital, pontuando 1,98 (considerando uma escala de 0 a 4). Além disso, entre aquelas empresas que reconhecem a importância das tecnologias digitais, a maioria as aplica para otimização do processo de produção, para fins de aumento de produtividade e redução de custos. Poucas têm foco em aplicações mais voltadas a desenvolvimento de novos produtos e novos modelos de negócios.</p> <p>Para responder a esses desafios, a ABDI orienta-se até 2023 por dois objetivos estratégicos: “Criar um ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo”, e “Ampliar a adoção e difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios no setor produtivo”.</p> <p>O primeiro objetivo busca a remoção das barreiras externas às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais. Por sua vez, o segundo visa prover ao setor produtivo instrumentos voltados à incorporação e difusão de tecnologias e inovação, removendo as barreiras internas às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais. Os objetivos convergem, e se complementam, ao fornecer ações estruturantes e operacionais com impacto de curto, médio e longo prazo, ao setor produtivo brasileiro.</p>

	<p>Nesse contexto, a materialização dos resultados da Agência se dá pelo cômputo da maturidade digital dos beneficiários (empresas, governos ou cidadãos) dos programas e projetos das instituições apoiadas pela ABDI por meio do seu Plano de Ação.</p> <p>É um índice dinâmico que agrega as contribuições de diferentes linhas de atuação da Agência, a exemplo de indústria 4.0, apoio a ecossistemas regionais, segurança cibernética, entre outros. De maneira perene, esse índice comporta mudança nas estratégias da ABDI, na medida em que alterações conjunturais criarem oportunidades ou desafios para a priorização da instituição.</p> <p>Para aferição deste indicador, será utilizada a lógica contrafactual que compara beneficiários que receberam os benefícios/intervenções com aquelas empresas similares que não receberam os benefícios/intervenções da ABDI.</p>
Unidade	Percentual
Base de referência de metas	<p>O índice mais consolidado no Brasil hoje é o Índice César de Transformação Digital, que tem um olhar mais holístico sobre a transformação digital e é a base mais sólida de referência para o estabelecimento de metas, em que pese sua diversidade de componentes (4.0, segurança cibernética, políticas digitais, entre outros).</p> <p>Conforme o Índice Cesar, um nível de maturidade de 0% indica um contexto de negócios totalmente analógico e de 100% um contexto de maturidade digital. Níveis de maturidade abaixo de 60% indicam estágios iniciais da transformação digital. Quando o número fica entre 60% e 80% é um nível intermediário. Resultado superior a80% significa uma empresa ou um setor mais maduro digitalmente. A maior parte das empresas brasileiras hoje está abaixo de 60%.</p> <p>O levantamento aplicado a mais de 150 empresas do setor automotivo revelou, por exemplo, nível médio de maturidade de 57,3%.</p> <p>Segundo indicam algumas pesquisas⁵ pouco mais da metade das empresas do país conhecem a importância da transformação digital e de tecnologias digitais e as aplica na estratégia. Se analisadas especificamente as micro e pequenas empresas essa estimativa cai para menos da metade. Além disso, entre aquelas que reconhecem a importância da transformação digital, a maioria está preocupada com otimização do processo de produção, para fins especialmente de redução de custos. Poucas têm foco em aplicações mais voltadas a desenvolvimento de novos produtos e novos modelos de negócios. Essas informações permitem inferir que boa parte das empresas brasileiras</p>

⁵ Citam-se por exemplo: Sondagem Especial da indústria 4.0 (CNI,2016); Um olhar sobre a transformação digital no setor automotivo (Cesar School, 2019); índice de Maturidade 4.0 (ABDI, 2018); Transformações digitais no Brasil: *insights* sobre o nível de maturidade digital das empresas no país (Mckinsey, 2018).

	<p>ainda estão dando os seus primeiros passos em direção à transformação digital, podendo ser enquadradas como “iniciantes”.</p> <p>Assim, o aumento médio consolidado (igual a 15% ao final de 2023), previsto nas metas estabelecidas, condiz com a elevação da posição média das empresas brasileiras em relação à transformação digital de “iniciantes” para “intermediárias” (quando a transformação digital já começou para a organização, mas ainda existem alguns desafios a enfrentar a fim de consolidar a estratégia), ou até mesmo para “maduras” (quando já têm mais facilidade para planejar e executar estratégias que garantam relevância dos seus negócios no contexto da economia digital).</p> <p>Destaca-se que é um índice nunca utilizado pela Agência e sem histórico para um estabelecimento de metas mais assertivo, em que pese a fundamentação apresentada. Portanto, existe risco de que as metas estejam sub ou superdimensionadas.</p>		
Metas	2021	2022	2023
	5%	10%	15%
Forma de Cálculo	<p>Índice de Maturidade Digital Médio (IMD)</p> $IMD = \frac{\sum y_{it}}{n}$ <p>$\sum y_{it}$ = Somatório dos índices de maturidade mensurados</p> <p>n = número de ações realizadas (projetos 4.0, cidades inteligentes, cyber, startup e outros)</p>		
Fonte do dado	Cada programa, projeto, ação, iniciativa ou instrumento deverá prever a aferição periódica de seus beneficiários alvo.		
Forma de coleta do dado	Questionário de avaliação aplicados às empresas, call center, além dos próprios instrumentos de apoio, que deverão diagnosticar e medir ao longo do seu ciclo de vida as informações de maturidade que compõem o presente índice.		
Periodicidade de apuração	Anual.		
Premissas	<p>3. Disponibilidade orçamentária para instrumentos de apoio.</p> <p>4. Disponibilidade orçamentária para a mensuração de resultados.</p>		
Peso	2		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

INDICADOR 4: TAXA DE ADEÇÃO DE BENEFICIÁRIOS AOS SERVIÇOS E PRODUTOS ABDI

Objetivo Estratégico associado	Criar um ambiente propício ao aumento da maturidade digital do setor produtivo.
--------------------------------	---

Tipo	Eficácia		
Objetivo (Contribuição)	Medir a adesão de beneficiários (cidadãos, empresas e governos locais) às iniciativas apresentadas, ou apoiadas, pela Agência em plataformas e editais.		
Descrição	<p>A ABDI desenvolve plataformas de livre acesso (como a plataforma BIM, disponível em https://plataformabimbr.abdi.com.br e a plataforma Brasil Mais, disponível em https://brasilmais.economia.gov.br), as quais possuem conteúdos voltados à transformação digital do setor produtivo, e oferecerem serviços de atendimento a empresas. Além disso, a ABDI publica editais, que visam selecionar projetos voltados para a transformação digital, a exemplo do Digital.br (https://digitalbr.abdi.com.br).</p> <p>As plataformas e os editais são um meio para divulgar as ações da ABDI e disseminar a cultura da transformação digital. Todavia, para que sejam eficazes é importante que os agentes não apenas naveguem nos sítios eletrônicos, mas que se cadastrem nas plataformas para obter os serviços e produtos oferecidos e/ou participem dos editais. Portanto, a taxa de conversão é uma métrica que ajuda a analisar o desempenho da estratégia de comunicação do portal, permitindo identificar se ela tem sido eficiente em traduzir o número de acessos/visitas no site em número de empresas interessadas em participar ativamente das ações de determinado programa ou projeto.</p> <p>Além disso, parte da estratégia de aumento de alcance das ações da Agência consiste em apoiar técnica e financeiramente iniciativas de parceiros que dialoguem com a missão institucional da ABDI, a exemplo de inúmeros convênios existentes que são executados por terceiros e não necessariamente pela ABDI.</p>		
Unidade	Percentual		
Base de referência de metas	Para portais de vendas ou e-commerce, especialistas citam que uma boa taxa de conversão é algo em torno de 2% e 3%.		
Metas	2021	2022	2023
	2%	2,5%	3%
Forma de Cálculo	$(y) = \left(\frac{Num_Cad\ em\ t + 1}{Num_Ac\ em\ t} \right) \times 100$ <p>Onde: Num_Cad = Número de cadastros de beneficiários em plataformas que disponibilizam serviços e produtos da ABDI somado ao número de beneficiários que se inscreveram em editais e chamadas lançadas ou apoiadas pela ABDI no ano. Num_Ac = Número de acessos em plataformas que disponibilizam serviços e produtos da ABDI somado ao número de acessos em editais e chamadas lançadas ou apoiadas pela ABDI no ano.</p>		
Fonte do dado	Plataformas e soluções digitais sob a gestão pela ABDI ou parceiros apoiados; e editais e chamadas públicas da ABDI ou de parceiros apoiados.		

Forma de coleta do dado	Automática, por meio de ferramentas de TI; e por meio de relatório do parceiro que tenha iniciativa apoiada.		
Periodicidade de apuração	Anual		
Premissas	Não há.		
Peso	2		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Apenas um portal da ABDI adota taxa de conversão como métrica, sendo esta de 2,5%.

INDICADOR 5: CUSTO MÉDIO POR BENEFICIÁRIO DAS INICIATIVAS VOLTADAS À ECONOMIA DIGITAL	
Objetivo Estratégico associado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios; 2. Criar um ambiente propício ao aumento da maturidade digital do setor produtivo.
Tipo	Eficiência
Objetivo (Contribuição)	Medir o custo médio por beneficiário das iniciativas da ABDI voltadas à transformação digital
Descrição	<p>A ABDI possui iniciativas que visam oferecer espaços de demonstração de tecnologias, aplicáveis a empresas (os chamados <i>testbeds</i>) ou cidades (os chamados <i>living labs</i>). Convém notar que as cidades propriamente ditas podem ser vistas com um grande espaço de demonstração de práticas e soluções tecnológicas (por exemplo, compartilhamento de veículos elétricos, iluminação pública inteligente, sistemas inteligentes para segurança pública, entre outros) e por esse motivo a ABDI possui iniciativas nesse sentido, atuando para torná-las <i>smart cities</i>.</p> <p>Ainda, a Agência busca disseminar a cultura da transformação digital, bem como sensibilizar agentes públicos e privados para a importância do tema. Para atender a este objetivo, uma de suas frentes de atuação é a capacitação/qualificação de gestores públicos e privados, presente nos projetos Digital.br (que visa apoiar políticas, programas e projetos voltados à transformação digital em nível local e inclui ações de capacitação dos gestores); Cyber Arena (que inclui ações de capacitação em segurança cibernética⁶) e BIMBR (que inclui uma plataforma EaD de</p>

⁶ Crimes cibernéticos impactam significativamente atividades sociais e econômicas, visto que podem interrompê-las ou impedi-las, ou ainda envolver roubos de ativos das empresas, comprometendo sua imagem. O Internet Security Threat Report (Symantec em 2018), indica que, entre os anos de 2016 e 2017, houve aumento de 600% nos ataques a IoT e o Brasil figura entre os 5 principais países de origem de ataques a essa tecnologia. No Brasil, 62 bilhões de usuários são afetados anualmente, com prejuízo de US\$ 22,5 bilhões. Além disso, 45% das empresas nacionais não estão preparadas para combater crimes cibernéticos (Norton Cyber Security Insights Report, Symantec, 2017).

	capacitação em BIM ⁷).		
	Pretende-se, portanto, com este indicador, mensurar o custo/beneficiários da Agência, bem como demonstrar o seu alcance.		
Unidade	R\$/número de beneficiários alcançados		
Base de referência de metas	Uma vez que a Agência ainda deverá construir a governança de dados adequada para suportar a aferição exata desse indicador, somente a partir das mensurações de 2021 será possível vislumbrar o valor que servirá de base para os próximos anos. Considera-se apenas recurso ABDI.		
Metas	2021	2022	2023
	Construção do índice de referência ⁸	- 5% 2021	- 5% 2022
Forma de Cálculo	$CMe (IB) = \sum_n \left(\frac{\text{Investimentos por iniciativa}}{\text{Número de beneficiários da iniciativa}} \right)$ <p>Onde:</p> <p>Investimento por iniciativa: recursos econômico-financeiros, em Reais aplicados pela ABDI em iniciativas próprias ou apoiadas por ela.</p> <p>Número de beneficiários da iniciativa: cidadãos, empresas e governos beneficiários finais das iniciativas.</p>		
Fonte do dado	Bases de dados de projetos e iniciativas da ABDI ou apoiadas por ela (construção de plataformas digitais, conteúdos digitais, diagnósticos, editais, eventos, workshops, consultas públicas, validação, concursos, convênios e outros instrumentos legais etc.)		
Forma de coleta do dado	O dado será coletado a partir da base de custos da ABDI, que incluirá custos de TI, valor homem/hora e ações comunicação. O número de beneficiários será obtido de forma estruturada e sistemática, a partir de bases de dados próprias da Agência.		
Periodicidade de apuração	Anual.		
Premissas	Disponibilidade orçamentária para as iniciativas		
Peso	1		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

⁷ Dados recentes da International Data Corporation – IDC (2019), que destacam a maturidade de transformação digital voltada para o setor da construção em 12 países, apontam que o Brasil - apesar de estar atrás de seus pares estrangeiros no uso de tecnologias como Big Data, inteligência artificial e modelagem 3D, é o país que mais investe em aquisição de softwares BIM (53%). No entanto, a maturidade do uso do BIM no país ainda permanece baixa.

⁸ A meta de 2021 será a construção de parâmetros e metodologia para a medição do indicador e a medição da linha de base para os próximos anos.

INDICADOR 6: IGEAR - ÍNDICE GERAL DE EFICIÊNCIA E APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINALÍSTICOS			
Objetivo(s) Estratégico(s) associado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar ambiente propício para o aumento da maturidade digital do setor produtivo. 2. Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios. 		
Tipo	Eficiência		
Objetivo (Contribuição)	Mensurar o valor agregado físico-financeiro do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) da Agência.		
Descrição	O IGEAR apresenta a relação entre a execução física (resultados intermediários anuais) do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) da Agência com a execução financeira orçada, resultando em um indicador que também avalia a eficiência do planejamento orçamentário do seu portfólio.		
Unidade	Porcentagem		
Base de referência de metas	Desempenho finalístico (resultados intermediários anuais agregados de programas e projetos) de anos anteriores da ABDI.		
	A base de avaliação dos anos anteriores, embora sirva de orientador não é exatamente a mesma, uma vez que o índice físico se baseava em entregas e para 2021, 2022 e 2023, o índice físico se dará pelo alcance dos resultados intermediários anuais.		
Metas	2021	2022	2023
	80%	80%	80%
Forma de Cálculo	$IGEAR = \frac{\left(\frac{ESC_E}{ESC_P} \right) + \left(1 - \frac{ORÇ_E}{ORÇ_P} \right)}{QTD_{ANOS}}$ <p>Onde:</p> <p>ESC_E = execução de escopo físico do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) para o período</p> <p>ESC_P = previsão do escopo físico do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) para o período</p> <p>$ORÇ_E$ = execução orçamentária do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) para o período</p> <p>$ORÇ_P$ = previsão orçamentária do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) para o período</p> <p>QTD_{ANOS} = quantidade de anos a serem acumulados os resultados. Portanto, para esse ciclo 2021-2023, serão considerados três anos para a aferição dos resultados agregados.</p> <p>A relação “ESC_E / ESC_P” apresenta a capacidade de planejamento e cumprimento dos resultados intermediários anuais do portfólio finalístico (agregado de programas e projetos).</p> <p>A relação “ORÇ_E / ORÇ_P” apresenta a relação (distância) entre os valores previstos ($ORÇ_P$) para o portfólio finalístico (agregado de programas e projetos) e os recursos financeiros efetivamente aplicados no exercício, executados ($ORÇ_E$).</p>		

Fonte do dado	Relatórios de Gestão Anuais de 2021, 2022 e 2023 aprovados pelo Conselho Deliberativo da ABDI.
Forma de coleta do dado	Manual.
Periodicidade de apuração	Anual.
Premissas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados intermediários aprovados anualmente; 2. Publicação dos orçamentos-programa até 31 de dezembro de cada ano; 3. Publicação dos planos de ação anuais até 31 de dezembro de cada ano.
Peso	1
Histórico de resultados anteriores	2018
	91%
	2019
	108,7%
	2020
	68,64% (até 1º semestre)

INDICADOR 7: ÍNDICE DE MATURIDADE CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ABDI	
Objetivo Estratégico associado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar Estratégia de Transformação Digital da ABDI 2. Aperfeiçoar a Política de Governança e Integridade Corporativa da ABDI 3. Aperfeiçoar a Política de Gestão de Pessoas e Comunicação Institucional da ABDI
Tipo	Eficiência
Objetivo (Contribuição)	Aferir a grau de implementação das estratégias de melhorias na gestão interna da ABDI.
Descrição	<p>A medição do aperfeiçoamento é composta por duas dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Governança e integridade corporativa; 2. Transformação digital; <p>DIMENSÃO DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE CORPORATIVA A metodologia segue as recomendações de implantação de boas práticas, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que estabelece uma escala de maturidade (1 a 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nível 1: Iniciado</u> Intuitivamente indica o começo da conscientização sobre governança corporativa na organização. • <u>Nível 2: Expandido</u> A influência do tema governança corporativa expande-se horizontal e verticalmente na estrutura organizacional, passando a atingir áreas, decisões e temas não cobertos pelas práticas do nível Iniciado. Além disso, avanços são obtidos a partir da retroalimentação de algumas das práticas adotadas. • <u>Nível 3: Institucionalizado</u>

	<p>Os principais papéis, responsabilidades e competências passam a ser formalizados e receber mais transparência, o que facilita processos decisórios mais estruturados e de avaliação de desempenho. Atividades relacionadas a governança corporativa, que antes concorriam com a rotina ou operação do dia-a-dia, são executadas por áreas ou equipes dedicadas ao tema, o que lhes confere mais qualidade, precisão, previsibilidade, rapidez e proatividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nível 4: Aprimorado</u> O ambiente de governança corporativa começa a exercer uma saudável pressão inclusive sobre a alta administração, a qual, por sua vez, implementa aperfeiçoamentos nascentes da retroalimentação gerada pela institucionalização anterior. <p>A metodologia prevê 4 níveis de maturidade para avaliação do grau de implementação da política de governança corporativa planejada.</p> <p>DIMENSÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL O índice permitirá avaliar a preparação da Agência para atuação na era digital. Foi adotado o Índice César de Transformação Digital (ICTd) https://transformacao.cesar.org.br/, amplamente utilizado pelo mercado, para essa medição. Ele é apoiado se apoia em oito eixos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura e pessoas: perspectiva do ser humano em relação às mudanças na era digital, passando pelo papel de líder nas transformações e pela função das empresas nas novas configurações das sociedades e dos negócios. • Consumidores: trata-se da mudança na relação entre as organizações e os seus consumidores. Passa pela possibilidade de customização, disponibilidade e oferta de soluções conectadas e sob demanda. • Concorrência: a era digital reconfigurou a competição. Mesmo empresas bem estabelecidas podem ser fortemente impactadas por novos competidores ágeis, inesperados e assimétricos. • Inovação: há novos métodos e processos. Antes as empresas desenhavam e lançavam sozinhas seus produtos no mercado. Agora a cocriação e a contínua experimentação são as estratégias com maior potencial. • Processos: este é o eixo da otimização. Passa pelo mapeamento de como as empresas se envolvem digitalmente com o setor em que estão inseridas, e da propensão ao uso de software para gerenciar operações internas, otimizar o uso de ativos e os relacionamentos com clientes e fornecedores. • Modelos de negócio: ao usar ferramentas digitais, as empresas devem detectar novos mercados e caminhos para crescer. Segundo o Cesar, modelar novos negócios é essencial para a sobrevivência das organizações na era digital. • Dados: a captação e uso inteligente de dados tem extrema relevância para a estratégia e tomada de decisões das empresas. A questão é que poucas organizações sabem extrair valor deles e, ao mesmo tempo, assegurar os direitos
--	---

	<p>intelectuais em ativos digitais, a privacidade e a segurança dos consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias: as empresas precisam conhecer e aplicar de forma inteligente as tecnologias digitais, como IoT (Internet das Coisas), big data e inteligência artificial – soluções capazes de garantir vantagem competitiva. 		
Unidade	Número		
Base de referência de metas	<p>DIMENSÃO DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE CORPORATIVA Recomendações de implantação de boas práticas, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).</p> <p>Acredita-se que as práticas propostas, sendo implementadas e executadas de acordo com o planejamento nos níveis 1 (iniciado) e 2 (expandido), exigirá uma adequada estruturação, organização e padronização. A partir de então, possibilitará a mensuração do nível de maturidade em nível 3 (institucionalizado) e 4 (aprimorado), consequentemente, o que torna inexequível aferir esses dois níveis finais até 2023.</p> <p>DIMENSÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL Para composição da linha de base, em fevereiro de 2020, foi constituído grupo multidisciplinar com diferentes colaboradores da ABDI, que, conjuntamente responderam ao questionário do César, aferindo que a ABDI alcançou 29% de maturidade digital.</p>		
Metas	2021	2022	2023
	45	70	75
Forma de Cálculo	$IAG = \frac{\sum y_{it}}{2}$ <p>Onde: Y1 = IGC (2021 = 40% do nível 1; 2022 = 80% do nível 1; 2023 = 80% do nível 2) Y2 = ICTd (2021 = 50%; 2022 = 60%; 2023 = 70%)</p> <p>DIMENSÃO DE GOVERNANÇA E INTEGRIDADE CORPORATIVA</p> $IGC (y1) = \left(\frac{n^{\circ} \text{ de práticas implantadas}}{n^{\circ} \text{ total de práticas previstas}} \right) \times 100$ <p>Para se considerar um nível atingido, deverão ter sido implantadas no mínimo 80% das práticas planejadas, conforme listado abaixo.</p> <p>Onde:</p> <p>Práticas nível 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitação dos membros do Comitê e demais colaboradores; 2. Definição de Plano de Comunicação; 3. Criação do Código de Ética e Conduta; 4. Revisão dos atos Regulatórios da Agência; 		

5. Revisão a Metodologia de Gerenciamento de Processos Organizacionais;
6. Definição de Responsabilidades e Competências Institucionais;
7. Estabelecimento de uma Política de Governança de Dados;
8. Revisão da Metodologia de Gerenciamento de Projetos;
9. Criação de um Plano de Capacitação permanente em Governança Corporativa, Riscos, Integridade e *Compliance*;
10. Estabelecimento de um Plano de Gerenciamento de Riscos.

Práticas nível 2:

1. Criação de uma área estratégica de Governança Corporativa;
2. Instituição de um Programa de *Compliance*;
3. Monitoramento e Avaliação da Aderência das práticas de governança implantadas.

DIMENSÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

$$ICTd_{ABDI}(y2) = \left(\frac{\begin{array}{l} \text{cultura e pessoas} + \text{consumidores} \\ + \text{concorrência} + \text{inovação} \\ + \text{processos} + \text{modelos de negócios} \\ + \text{dados e ambientes regulatórios} \\ + \text{tecnologias} \end{array}}{8} \right) \times 100$$

Cada dimensão é medida por um conjunto de questões na escala Likert (discordo totalmente, discordo, discordo em parte, não sei / não se aplica, concordo em parte, concordo e concordo totalmente), conforme abaixo:

Cultura e pessoas

- Nossas iniciativas de Inovação e Transformação Digital são tocadas por times multidisciplinares de diferentes setores da organização.
- Nossa liderança tem um claro entendimento de como as tendências digitais e tecnologias emergentes têm mudado o cenário de atuação da organização.
- Não existe um estímulo organizacional para que as pessoas tenham espaço para dar sua opinião ou sugerir novas ideias. É esperado que esse papel seja desempenhado exclusivamente pela alta gerência.
- Nós estamos cientes dos novos perfis profissionais de que nossa organização precisará no futuro e já estamos empenhados hoje para captar e formar esses perfis.
- Ao mesmo tempo em que espera que apresentemos estratégias inovadoras de transformação, nossa organização cobra e recompensa apenas resultados de curto prazo, o que não permite um equilíbrio entre metas de curto, médio e longo prazo.

	<p>Consumidores</p> <ul style="list-style-type: none">• Encorajamos nossos clientes a adotar canais digitais para entrar em contato conosco durante todas as fases da venda (pré-venda, pós-venda, SAC etc.).• Nossos canais digitais têm métricas bem definidas e conseguimos medir e acompanhar o desempenho de cada um deles.• A organização usa diferentes estratégias em seus vários canais digitais para aumentar o engajamento do consumidor.• Nós entendemos a jornada do nosso cliente, estamos focados em mapear seus hábitos de consumo online e potencializar novas vendas no âmbito digital.• O fortalecimento e influência da nossa marca são fruto das referências positivas de nossos clientes, que atuam como advogados dos nossos produtos e serviços. <p>Concorrência</p> <ul style="list-style-type: none">• Nossa agenda de Transformação Digital foi definida principalmente pelo nosso próprio direcionamento estratégico e nossa visão de longo prazo.• Nossa organização tem uma visão clara do futuro que, muitas vezes, é usada como referência para os outros players do mercado.• Nossa organização possui uma visão diferente em relação à concorrência. Estamos abertos a cooperar com os concorrentes, trabalhando em rede para criar mais valor para os nossos clientes.• Em comparação aos nossos concorrentes, estamos mais preparados para responder de forma rápida oportunidades e ameaças do mercado.• Entendemos que a nossa concorrência não se restringe ao mercado atual. Estamos alertas às novas empresas ou startups que estão chegando com novos modelos de negócio que não estejam diretamente ligados ao nosso setor, mas que podem impactar fortemente o nosso negócio. <p>Inovação</p> <ul style="list-style-type: none">• Novas iniciativas de inovação e Transformação Digital são facilmente aprovadas, desde que sejam aderentes ao propósito estratégico da organização e que tenham um plano de médio prazo com quick wins claros para atingir os resultados esperados.• Nossos investimentos em iniciativas de Transformação Digital são decididos por um board multidisciplinar, formado por pessoas de dentro (e quando possível também de fora) da organização, que, sobre diversos aspectos, faz perguntas desafiadoras a fim de identificar rapidamente oportunidades e ameaças.• Temos um portfólio enxuto de iniciativas de inovação. Os recursos para essas iniciativas são distribuídos a partir de um processo claro de mapeamento, priorização e aderência ao nosso propósito estratégico.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • A organização investe na realização de experimentos para tomar decisões mais acertadas sobre quais iniciativas levar adiante. • Ao gerenciar recursos internamente, nós temos espaço para investir em novas ofertas ou iniciativas mesmo que elas concorram com o nosso negócio atual. <p>Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nossa organização é habilidosa em compartilhar boas práticas. Somos ágeis em capturar novas ideias bem-sucedidas e integrá-las à nossa operação. • Todos os nossos principais processos internos já estão digitalizados. • As ações e estratégias a respeito de nossas Tecnologias Digitais são criadas mediante necessidades claras (atuais ou futuras) da própria organização ou dos nossos clientes. Sempre envolvemos mais de uma área/setor na definição e priorização dessas estratégias. • Possuímos um número enxuto de sistemas internos e ferramentas, e os principais já estão integrados, são de fácil acesso e, de modo geral, têm uma interface comum e intuitiva. • Ao automatizar processos, nossa prioridade é gerar mais autonomia e melhorar a experiência das pessoas, reduzindo o atrito e o esforço das atividades repetitivas e repensando a importância de cada fase. <p>Modelos de Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não estamos limitados ao nosso modelo de negócio atual. Nosso foco organizacional está em se adaptar cedo, para ficar à frente da curva de mudança do nosso setor/mercado. • Somos uma organização ainda sem estratégia digital definida. Temos alguns canais digitais, como website e alguns perfis em redes sociais, mas ainda não temos uma proposta ou objetivo claro para eles. • Não estamos limitados ao nosso portfólio de produtos e serviços. Estamos sempre atentos às necessidades dos nossos clientes e adaptando nossa proposta de valor para estar à frente de possíveis mudanças. • Nossa prioridade máxima é gerar valor para os nossos clientes, mesmo que isto reduza temporariamente o retorno financeiro. • Nossos esforços para criar vantagens competitivas concentram-se em desenvolver novas estratégias e liderar o mercado. <p>Dados e Ambiente Regulatório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temos uma estratégia clara e difundida internamente para o uso e tratamento dos dados a que temos acesso dos nossos clientes internos e externos. • Nossa estratégia de uso e tratamento de dados tem o objetivo de gerar novos valores para a organização e identificar novas oportunidades de negócios.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> Entendemos que dados são bens estratégicos da nossa organização, e a criação de valor a partir deles é algo que temos construído ao longo do tempo. Nosso gerenciamento de dados é focado na disponibilidade de acesso por toda a organização. Privacidade e Proteção de Dados ainda são desafios que temos na nossa organização. Temos dúvidas se nossa forma de gerenciar e armazenar dados é condizente com as leis de proteção de dados. Estamos conscientes e preparados para os principais desafios que os ambientes regulatórios nacional e internacional apresentam para o uso e tratamento de dados no setor e mercado em que atuamos. <p>Tecnologias</p> <ul style="list-style-type: none"> Em nossa organização, líderes e colaboradores entendem que as tecnologias digitais são importantes para o curto, médio e longo prazo. Antes de adotarmos uma nova tecnologia, analisamos se ela tem potencial para gerar novos valores para os nossos clientes, sejam eles internos ou externos. Entendemos os investimentos em TI como estratégicos. Já utilizamos tecnologias como Big Data e Inteligência Artificial para impulsionar e transformar ativos em capital. Todos os nossos principais serviços que poderiam estar na Cloud já estão. Praticamente todos os nossos ativos físicos e instalações estão virtualizados ou com grandes intervenções digitais. Já conseguimos gerir estes ativos físicos de forma digital e extraímos deles informações relevantes para a tomada de decisão A gestão de TI da nossa organização nos estimula a aproveitar qualquer oportunidade de alugar ou pagar pelo uso de equipamentos, licenças e produtos. 		
Fonte do dado	Processos internos da ABDI e Fonte do dado Pesquisa interna de percepção por meio de reposta ao website https://transformacao.cesar.org.br/ .		
Forma de coleta do dado	Manual.		
Periodicidade de apuração	Anual.		
Premissas	<ol style="list-style-type: none"> Comprometimento e priorização da alta direção com a implementação das práticas de governança em cada período. Ao final do primeiro ano do contrato deve ser possível será realizada a revisão de metas para, se necessário, agregar outras dimensões. 		
Peso	2		
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020
	Não se aplica	Não se aplica	Dimensão de governança e

			<p>integridade corporativa Práticas do nível 1 implantadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Comitê de Governança <p>Dimensão de transformação digital Resultado: 29%</p> <ul style="list-style-type: none"> • cultura e pessoas: 44% • consumidores: 20% • concorrência: 24% • inovação: 20% • processos: 16% • modelos de negócio: 60% • dados e ambientes regulatórios: 17% • tecnologias: 33%
--	--	--	--

Nome do Indicador: é o nome do Indicador de Desempenho.

Objetivo Estratégico associado: indicar qual dos objetivos estratégicos da ABDI, Anexo I do Contrato de Gestão, este indicador está associado.

Tipo: neste campo deve ser especificada qual a dimensão da avaliação o Indicador de Desempenho se refere: eficácia, efetividade e eficiência.

Objetivo (Contribuição): informa qual é o objetivo do Indicador de Desempenho para a composição do resultado global da execução do Contrato de Gestão.

Descrição (O que é medido): descrição do aspecto que será medido pelo indicador.

Unidade: é a unidade de medida do Indicador de Desempenho, que pode ser número absoluto, porcentagem, razão etc.

Base de referência das metas: Fundamentação da definição das metas (bases de dados, pesquisas, estudos etc.).

Metas: metas alvo para os anos.

Fórmula de Cálculo: neste campo deve ser descrita a representação matemática suficiente para a apuração do resultado do Indicador de Desempenho, com a descrição dos itens que compõem a fórmula.

Fonte do dado: origem dos dados a serem utilizados na apuração do resultado do Indicador de Desempenho (bases de dados, pesquisas, estudos etc.)

Forma de coleta do dado: forma que os dados a serem utilizados na apuração do resultado do indicador de desempenho serão coletados para posterior aferição.

Periodicidade de apuração: define de quanto em quanto tempo há valor atualizado disponível para o indicador.

Premissas: Fatores e condições que influenciam ou podem influenciar no desempenho do Indicador e consequentemente o alcance das metas estabelecidas.

Peso: é a representação da importância do Indicador de Desempenho na nota final da avaliação (1, 2, 3 etc.).

Histórico de resultados: Caso haja, indicar os resultados de anteriores obtidos.

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO PLURIANUAL

A avaliação de desempenho plurianual se baseará nos indicadores constantes deste Anexo, de acordo com os respectivos pesos ali estabelecidos.

Será calculado o alcance da meta pactuada, por indicador em particular, calculado pelo percentual (%) de atingimento da meta, dividido por 10 (dez). Cada indicador terá resultado variando de 0 a 10 (número absoluto).

O resultado da multiplicação do peso pela pontuação corresponderá ao total de pontos atribuídos a cada indicador.

O somatório dos pontos dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à **Nota Média Global dos Indicadores**.

A Nota Média Global deverá ser classificada conforme a seguir:

NOTA MÉDIA GLOBAL	CONCEITO
Acima de 10,0 pontos	Excedeu positivamente o desempenho esperado
8,0 a 10,0 pontos	Atingiu plenamente o desempenho esperado
6,0 a 7,9 pontos	Atingiu parcialmente o desempenho esperado
Abaixo de 6,0 pontos	Não atingiu o desempenho esperado

Para os fins da decisão sobre o cumprimento do compromisso:

I – Consideram-se cumpridas as metas e resultados pactuados caso a ABDI atinja Nota Média Global acima de 8,0 (oito);

II – Considera-se descumprimento das metas e resultados pactuados a obtenção de Nota Média Global abaixo de 6,0 (seis) pontos. Caso a ABDI não apresente justificativas aceitáveis para a

Nota Média Global abaixo de 6,0 (seis) pontos, o Ministério, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, decidirá pelo descumprimento do compromissado, sem prejuízo das demais consequências previstas no referido instrumento; e

III – Caso a Nota Média Global se situe entre 6,0 (seis) e 7,9 (sete vírgula nove) pontos e a ABDI não tenha incorrido em qualquer circunstância que enseje a decisão pelo descumprimento do compromissado, o Ministério, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, decidirá pelo cumprimento parcial do compromisso.

ANEXO III

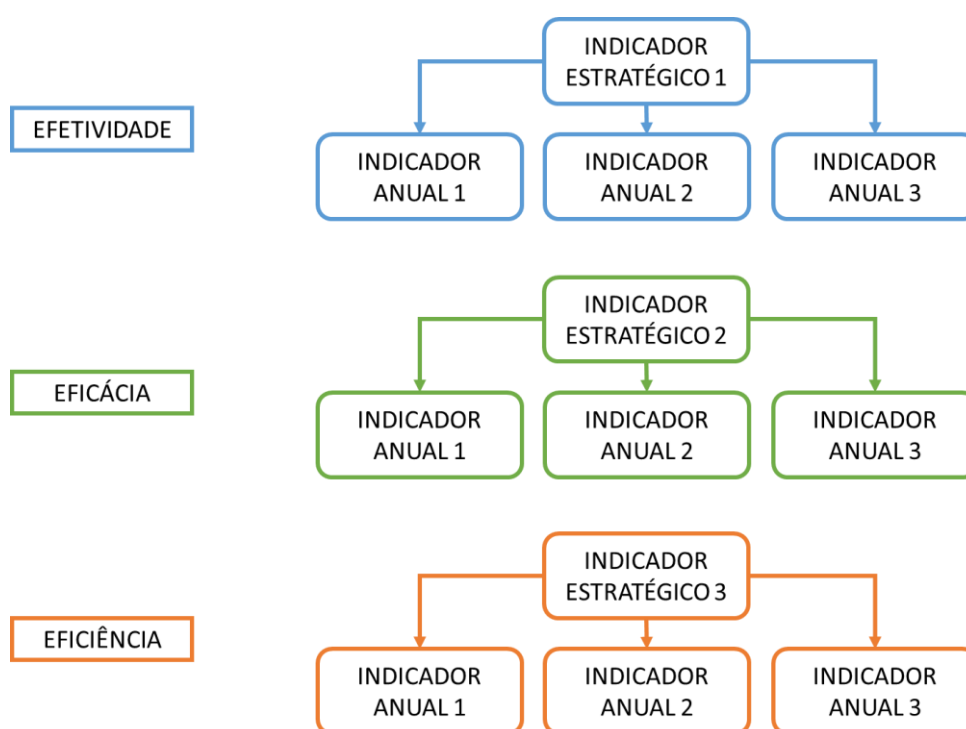
MODELO DE PLANO DE AÇÃO ANUAL

ANO

APRESENTAÇÃO

Consta neste anexo o plano anual de indicadores de efetividade, eficácia e eficiência que compõem cada indicador estratégico plurianual do anexo II.

Conforme abaixo, é uma lógica encadeada que demonstra o caminho de curto prazo a ser percorrido que contribui para o atingimento da visão estratégica.



Os planos de ação anuais levam em consideração o contexto de mudanças, econômicas, tecnológicas, de mercado, sociais, ambientais, complexidade de temas e a temporalidade a fim de manter a relevância, atualidade, impacto do portfólio da ABDI, bem como, para viabilizar o alcance dos indicadores estratégicos estabelecidos para a agência para o período 2021 a 2023.

PLANO DE AÇÃO ANUAL

Tabela 1: Quadro Resumo de Indicadores de Desempenho e Metas

N	Tipo	Nome do Indicador	Meta	Peso
	Eficiência Eficácia Efetividade			
1				
2				
3				
...				
n				

***Legenda explicativa sobre o Quadro Resumo de Indicadores de Desempenho e Metas**

- **N:** é o número sequencial que identifica o Indicador de Desempenho.
- **Tipo:** dimensão da avaliação do Indicador de Desempenho se refere: eficácia, efetividade e eficiência.
- **Nome do Indicador:** é o nome do Indicador de Desempenho
- **Meta:** a meta estabelecida para o ano
- **Peso:** é a representação da importância do Indicador de Desempenho na nota final da avaliação (1, 2, 3 etc.).

QUADRO EXPLICATIVO DO INDICADOR

Indicador 1: [nome]	
Indicador Estratégico Associado	
Tipo	
Objetivo (Contribuição com o indicador estratégico)	
Descrição	
Unidade	
Base de referência da meta	
Meta	

Forma de Cálculo			
Fonte do dado			
Forma de coleta do dado			
Periodicidade de apuração			
Premissas			
Peso			
Portfólio associado			
Links dos CANVAS do portfólio associado			
Histórico de resultados anteriores	2018	2019	2020

Nome do Indicador: é o nome do Indicador de Desempenho

Indicador Estruturante Associado: neste campo deve ser especificado qual o indicador estruturante que esse indicador contribui com seus resultados.

Tipo: neste campo deve ser especificada qual a dimensão da avaliação o Indicador de Desempenho se refere: eficácia, efetividade e eficiência.

Objetivo (Contribuição com o indicador estruturante): informa qual é a contribuição do Indicador de Desempenho para o Indicador Estruturante Associado. Nesse sentido, deve ser adotada abordagem quantitativa.

Descrição (O que é medido): descrição do aspecto que será medido pelo indicador. Corresponde a uma etapa ou entrega fundamental para o alcance da meta do indicador estruturante associado, é uma informação baseada no conceito de entrega intermediária que cumulativamente, também com outros indicadores, garante o alcance do resultado agregado buscado.

Unidade: é a unidade de medida do Indicador de Desempenho, que pode ser número absoluto, porcentagem, razão etc.

Base de referência da meta: Fundamentação da definição das metas (bases de dados, pesquisas, estudos etc.).

Meta: meta alvo para o ano.

Fórmula de Cálculo: neste campo deve ser descrita a representação matemática suficiente para a apuração do resultado do Indicador de Desempenho, com a descrição dos itens que compõem a fórmula.

Fonte do dado: origem dos dados a serem utilizados na apuração do resultado do Indicador de Desempenho (bases de dados, pesquisas, estudos etc.)

Forma de coleta do dado: forma que os dados a serem utilizados na apuração do resultado do Indicador de Desempenhos serão coletados para posterior aferição.

Periodicidade de apuração: define de quanto em quanto tempo há valor atualizado disponível para o indicador.

Premissas: Fatores e condições que influenciam ou podem influenciar no desempenho do Indicador e consequentemente o alcance das metas estabelecidas.

Peso: é a representação da importância do Indicador de Desempenho na nota final da avaliação (1, 2, 3 etc.).

Portfólio associado: programas, projetos, ações e iniciativas que contribuem para o atingimento das metas do indicador. O orçamento do portfólio associado é detalhado no Anexo IV - Orçamento-Programa.

Links dos CANVAS do portfólio associado: links com descritivos dos programas, projetos, ações e iniciativas informando, no mínimo:

1. Nome do programa, projeto ação ou iniciativa
2. Responsável pelo programa, projeto ação ou iniciativa
3. Problema a ser resolvido/ Justificativa do projeto
4. Objetivo geral do programa, projeto ação ou iniciativa
5. Governança de dados e informações
6. Escalabilidade das entregas
7. Resultados esperados
8. Parceiros externos
9. Beneficiários do projeto
10. Entregas relevantes
11. Previsão orçamentária.

Histórico de resultados: Caso haja, indicador os resultados de anteriores obtidos.

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO ANUAL

A avaliação de desempenho anual se baseará nos indicadores constantes deste Anexo, de acordo com os respectivos pesos ali estabelecidos, e a sua contribuição aos indicadores estruturantes constantes do Anexo II.

Será calculado o alcance da meta pactuada, por indicador em particular, calculado pelo percentual (%) de atingimento da meta, dividido por 10 (dez). Cada indicador terá resultado variando de 0 a 10 (número absoluto).

O resultado da multiplicação do peso pela pontuação corresponderá ao total de pontos atribuídos a cada indicador.

O somatório dos pontos dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à **Nota Média Global Anual dos Indicadores**.

A Nota Média Global Anual deverá ser classificada conforme a seguir:

NOTA MÉDIA GLOBAL ANUAL	CONCEITO
Acima de 10,0 pontos	Excedeu positivamente o desempenho esperado
8,0 a 10,0 pontos	Atingiu plenamente o desempenho esperado
6,0 a 7,9 pontos	Atingiu parcialmente o desempenho esperado
Abaixo de 6,0 pontos	Não atingiu o desempenho esperado

Para os fins da decisão sobre o cumprimento do compromisso:

I – consideram-se cumpridas as metas e resultados pactuados caso a ABDI atinja Nota Média Global Anual acima de 8,0 (oito);

II – considera-se descumprimento das metas e resultados pactuados a obtenção de Nota Média Global Anual abaixo de 6,0 (seis) pontos. Caso a ABDI não apresente justificativas aceitáveis para a Nota Média Global Anual abaixo de 6,0 (seis) pontos, o Ministério, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, decidirá pelo descumprimento do compromissado, sem prejuízo das demais consequências previstas no referido instrumento; e

III – caso a Nota Média Global Anual se situe entre 6,0 (seis) e 7,9 (sete vírgula nove) pontos e a ABDI não tenha incorrido em qualquer circunstância que enseje a decisão pelo descumprimento do compromissado, o Ministério, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade, decidirá pelo cumprimento parcial do compromisso.

ANEXO IV

MODELO DE ORÇAMENTO-PROGRAMA

ANO

1 RECEITA

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	VALOR
1000.00.00	Receitas Correntes	
1200.00.00	Receitas de Contribuições	
1210.00.00	Contribuições Sociais	
1210.99.00	Outras Contribuições Sociais	
1300.00.00	Receita Patrimonial	
1320.00.00	Receita de Valores Mobiliários	
1321.00.00	Remuneração de Depósitos Bancários – ABDI	
1321.00.00	Remuneração de Depósitos Bancários – Convênios	
1700.00.00	Transferências Correntes	
1720.00.00	Transferências Intergovernamentais	
1710.00.00	Transferências da União	
1750.00.00	Transferências de Convênios	
1740.00.00	Transferências de Convênios de Instituições Privadas	
2.0.0.0.00.0.0	Receitas de Capital	
9990.00.00	Recursos Arrecadados em Exercícios Anteriores	
9990.99.01	Saldos de Exercícios Anteriores – Recursos Próprios	
9990.99.02	Saldos de Exercícios Anteriores – Recursos de Convênios	

Receita de Contribuições: É a principal receita da ABDI, conforme prevê o artigo 15 da Lei 11.080/2004, proveniente do repasse da arrecadação mensal da Contribuição Social feita, exclusivamente, por intermédio da Receita Federal do Brasil – RFB.

2 FONTES DE RECURSOS

Código	Especificação	Valor
100	Recursos Próprios – Exercício Corrente	
300	Recursos Próprios – Exercícios Anteriores	
150	Recursos de Convênios – Exercício Corrente	
350	Recursos de Convênios – Exercícios Anteriores	

3 SALDOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES

CÓDIGO	ESPECIFICAÇÃO	VALOR
9990.99.01	Saldos de Exercícios Anteriores - Recursos Próprios	
	Saldos de Exercícios anteriores a executar no exercício	
	Saldos de Exercícios anteriores a executar no exercício seguinte	
9990.99.02	Saldos de Exercícios Anteriores – Recursos de Convênios	
	Saldos de Exercícios anteriores a executar no exercício - Recursos de Convênios	
	Saldos de Exercícios anteriores a executar no exercício seguinte - Recursos de Convênios	

4 DESPESA

FUNÇÃO	SUBFUNÇÃO	NATUREZA / GND	PROGRAMA/CATEGORIA ECONÔMICA/GRUPO DE DESPESA/GND	FONTE	VALOR
22	122		Programa: (2810) – Programa de Gestão e Ações Administrativas (PAA)		
		3.0.00.00.00	DESPESAS CORRENTES		
		3.1.00.00.00	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	300	
		3.3.00.00.00	OUTRAS DESPESAS CORRENTES		
		3.3.90.14.00	Diárias	300	
		3.3.90.30.00	Material de Consumo	300	
		3.3.90.33.00	Passagens e Despesas com Locomoção	300	
		3.3.90.35.00	Serviços de Consultorias	300	
		3.3.90.39.00	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	300	

		3.3.90.40.00	Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica	300	
		3.3.90.47.00	Obrigações Tributárias e Contributivas	300	
		3.3.90.99.00	A Classificar		
		4.0.00.00.00	DESPESAS DE CAPITAL		
		4.4.00.00.00	INVESTIMENTOS		
		4.4.90.51.00	Obras e Instalações		
		4.4.90.52.00	Equipamentos e Material Permanente	300	
		4.4.90.61.00	Aquisição de Imóveis		
22	661		Programa: (2830) – Programa de Promoção da Desenvolvimento da Produtivo (PDP)		
		3.0.00.00.00	DESPESAS CORRENTES		
		3.1.00.00.00	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	300	
		3.3.00.00.00	OUTRAS DESPESAS CORRENTES		
		3.3.90.14.00	Diárias	100	
		3.3.90.30.00	Material de Consumo	100	
		3.3.90.31.00	Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras	100	
		3.3.90.33.00	Passagens e Despesas com Locomoção	100	
		3.3.90.35.00	Serviços de Consultorias	100	
		3.3.90.35.00	Serviços de Consultorias	150	
		3.3.90.39.00	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	100	
		3.3.90.39.00	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	150	
		3.3.90.40.00	Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica	100	
		3.3.90.47.00	Obrigações Tributárias e Contributivas	100	
		3.3.90.99.00	A Classificar		
		4.0.00.00.00	DESPESAS DE CAPITAL		
		4.4.00.00.00	INVESTIMENTOS		
		4.4.90.51.00	Obras e Instalações		
		4.4.90.52.00	Equipamentos e Material Permanente		
		4.4.90.61.00	Aquisição de Imóveis		

99	999		Programa: (2840) – Reservas de Contingência e Provisões		
		9.9.99.99.99	Reserva de Contingência	300	
		9.9.99.99.99	Reserva de Contingência	100	
		9.9.99.99.99	Reserva de Contingência	150	
		9.9.99.99.99	Reserva de Contingência	350	
TOTAL					

5 RESUMO

ID	GRUPO DE DESPESA	VALOR
1	Pessoal e Encargos Sociais	
2	Juros e Encargos da Dívida	
3	Outras Despesas Correntes	
4	Investimentos	
5	Inversões Financeiras	
6	Amortização da Dívida	
7	Reservas e Provisões	
TOTAL		

6 RECEITA VERSUS DESPESA

RECEITA		DESPESA	
Especificações	Valor	Especificações	Valor
Receitas Correntes		Despesas Correntes	
Receitas de Capital		Despesas de Capital	
SUBTOTAL		SUBTOTAL	
Saldo de Exercícios anteriores		Reservas de Contingência e Provisões	
TOTAL		TOTAL	

7 CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

	RECEITA ESTIMADA	DESEMBOLSO ESTIMADO	SALDO
Saldo			

Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maiο			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			
TOTAL			

8 AÇÕES

CÓDIGO	AÇÃO	FONTE	VALOR	ENTREGA PRINCIPAL	META(S) FÍSICA(S)
1	Programa: (2810) – Programa de Gestão e Ações Administrativas (PAA)				
01.01	Eficiência na Gestão	300			
01.02	Pessoal	300			
01.03	Despesa de Capital	300			
2	Programa: (2830) – Programa de Promoção da Desenvolvimento da Produtivo (PDP)				
02.01		100			
		150			
02.02		100			
		150			
02.03		100			
		150			
02.04		100			
02.05		100			
02.06	Pessoal	300			
3	Programa: (2840) – Reservas de Contingência e Provisões				
03.01	Reserva de Contingência	300			
03.02	Provisão da Taxa de Administração	300			

03.02	Provisão da Taxa de Administração	100			
03.03	Reserva para Contingências Jurídicas	100			
03.04	Reservas de Convênios - Conveniente	150			
	Reservas de Convênios - Conveniente	350			
	TOTAL				