



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 E COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E INTELIGÊNCIA

JACKSON DE TONI
ROGÉRIO ARAÚJO

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

CRISPIM DE OLIVEIRA
ROBERTA NUNES
SUENE REZENDE
RODRIGO ALVES RODRIGUES
MICHEL DE OLIVEIRA

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.

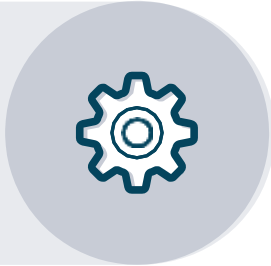
Os objetivos da perspectiva “**Impacto para o setor produtivo**” estão alinhados com diversas políticas de desenvolvimento produtivo do governo brasileiro, não só do Ministério da Economia, mas de outros, como Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e Ministério do Desenvolvimento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

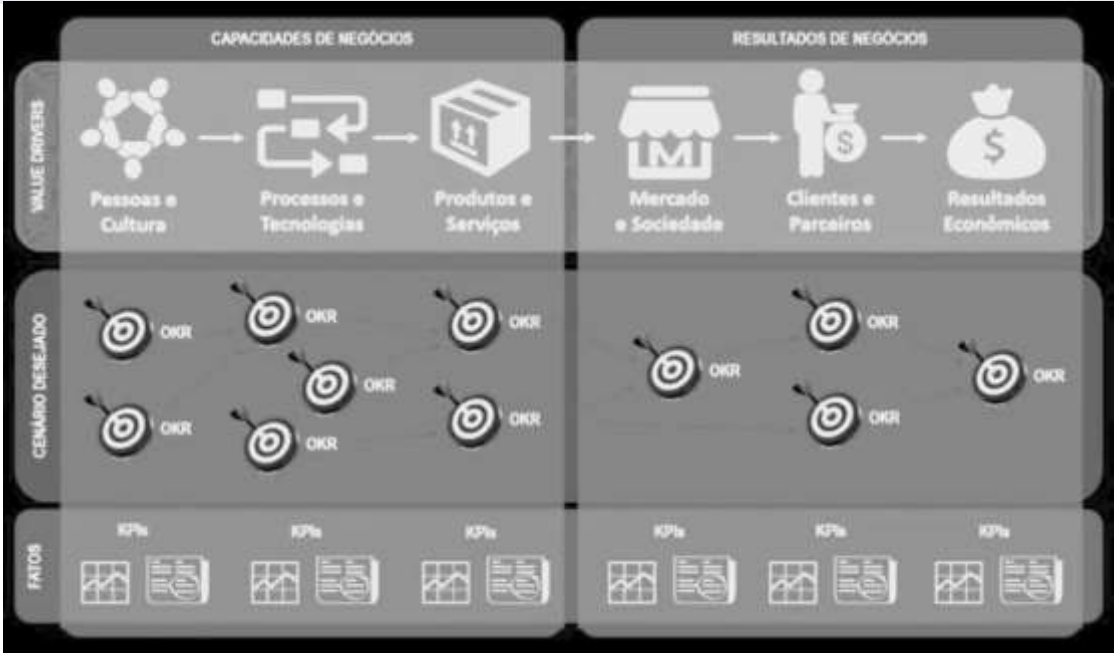
A forma de acompanhamento da integridade de ações, internas e externas, da Agência tendo como nós centrais os resultados econômicos e de impacto para o setor produtivo, será pelo estabelecimento de direcionadores de valor, ou mesmo cadeias de valor, com OKRs (*Objectives and Key Results*) como o meio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

