

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI

CADERNO DE PLANEJAMENTO
2024-2029



Brasília, Julho de 2023

FICHA TÉCNICA

REALIZAÇÃO

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇO

Ministro

Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho

Secretário Executivo

Márcio Fernando Elias Rosa

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI

Presidente (interina)

Cecília Vergara Souvestre

Diretor

Carlos Geraldo Santana de Oliveira

Maria Perpétua Almeida

Conselho Deliberativo

Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho – MDIC

Márcio Fernando Elias Rosa - MDIC

APOIO NA CONSTRUÇÃO

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (SISTEMA FIEC)

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ (FIEC)

Presidente

Ricardo Cavalcante

Diretoria de Inovação (FIEC)

Diretor de Inovação

José Sampaio de Souza Filho

Observatório da Indústria (FIEC)

Líder

José Sampaio de Souza Filho

Gerente Executivo

Guilherme Muchale de Araújo

Coordenação Técnica

Lucas Emerson Morais da Silveira

Equipe Técnica SENAI (apoio na construção)

Ana Beatriz Leite Cavalcante

Milton Coelho da Silva Neto – MDIC/SEMPE
Alfredo Gonçalves Nascimento – MDIC/SEMPE
Luciana Barbosa de Oliveira – MCTI
Luís Manuel Rebelo Fernandes - MCTI
Cristina Fróes de Borja Reis – MF
Eduardo Luís Lafetá de Oliveira - MF
Maria Raquel Mesquita Melo – MP
Luís Fernando Magnani De Oliveira - MP
Valder Ribeiro de Moura – MDR
Adriana Melo Alves - MDR
José Luís Pinho Leite Gordon – BNDES
Fernanda de Negri – Ipea
Claudio Roberto Amitrano - Ipea
Gustavo Pinto Coelho de Oliveira – CNI
Renato da Fonseca – CNI
Leandro Domingos Teixeira Pinto - CNC
Guilherme Macedo Reis Mercês – CNC
Carlos do Carmo Andrade Melles – Sebrae
Bruno Quick Lourenço de Lima - Sebrae
Geralcino Santana Teixeira – CUT
Jose Enoque Da Costa Souza – CUT
Dan Ioschpe – IEDI
Júlio Sergio Gomes De Almeida – IEDI
Daniel Dos Santos Leipnitz - Anprotec
Guilherme Coutinho Calheiros – Anprotec
Antônio Floriano Pereira Pesaro – Apex-Brasil
Antônio Igor Queiroz Brandão – Apex-Brasil

Cibele Mayra Viana Lourenço
Emília Cristina Viana Barros
Jéssica Patrícia Capistrano Lins
Laís Marques Moreira
Rejane de Paula Guerreiro

Chefe de Gabinete

Júnia Casadei Lima de Motta



Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

Roberta Nunes

Equipe Técnica

Michel Angelo Constantino Oliveira

Karen Cristina Leal da Silva Ilogti

Suene Candida Rezende

MENSAGEM DO PRESIDENTE

O valor do planejamento estratégico não se restringe à produção de um plano-papel que possa servir de quadro de referência para a tomada de decisão. Para além disso, é um processo iterativo, que se repete ao longo do tempo, procurando coordenar e integrar múltiplas forças que atendam aos interesses legítimos das partes interessadas na instituição.

Todo Planejamento Estratégico visa alavancar o alcance de resultados futuros, vencendo lacunas que dependem do engajamento de todos. Sendo assim, para o sucesso de qualquer planejamento, é preciso que as pessoas se envolvam de verdade e conheçam as razões que justificam o investimento de tempo e recursos no seu processo de construção e execução.

Nesse contexto, o novo ciclo do Planejamento Estratégico da ABDI, se inicia abrindo oportunidades de inovação, com foco em ações que visem o aumento da maturidade digital do setor produtivo brasileiro, mas também ampliando os

caminhos para a abordagem e internalização da sustentabilidade e da agenda *ESG* no setor produtivo.

Portanto, o Caderno de Planejamento 2024-2029 visa consolidar as principais diretrizes estratégicas que subsidiarão a Agência nestes próximos seis anos. Nele, encontram-se a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da instituição, elementos que ajudarão a definir uma perspectiva de longo prazo para a gestão da ABDI, deixando claro para todos os colaboradores e a sociedade em que patamar a Agência pretende estar em alguns anos e o caminho que percorrerá para chegar lá.

Igor Nogueira Calvet

Presidente da ABDI

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. CONDUÇÃO METODOLÓGICA.....	7
2.1. Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno	7
2.1.1. Rota Estratégica Nova Economia 2030.....	8
2.1.2. Entrevistas Estruturadas com <i>Stakeholders</i> Internos e Externos	10
2.1.3. Oficina de Cocriação do Planejamento Estratégico	12
2.2. Desdobramento Estratégico	13
2.2.1. Gerenciamento de Portfólio e Projetos Estratégicos	14
2.2.2. Monitoramento e Avaliação da Estratégia.....	16
2.3. Mapa Estratégico	19
2.3.1. Detalhamento dos Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas.....	21
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como um processo sistêmico de estabelecimento da estratégia, que pressupõe um adequado entendimento da organização e do contexto em que ela se encontra inserida, buscando traçar as ações para se alcançar **uma situação futura desejada**.

No período de setembro de 2022 a junho de 2023, a ABDI definiu o seu **direcionamento estratégico para o ciclo de 2024 a 2029**, resultado dos debates e das contribuições de mais de 200 atores, entre representantes do setor produtivo, academia, governo e terceiro setor. Nesse processo, a Agência teve como objetivo rever e reafirmar os conceitos fundamentais da instituição e orientar sua atuação rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento industrial.

O Planejamento Estratégico da ABDI dá continuidade aos direcionamentos estratégicos de períodos anteriores, mas trazendo pontos de aprendizado essenciais para o aperfeiçoamento da formulação e da gestão da estratégia, entre os quais destacam-se: a importância da **construção participativa** da estratégia, para que o direcionamento seja entendido por todos os níveis da organização; o **Mapa Estratégico** como peça de comunicação da estratégia; a importância das metas para manter o **foco nos resultados** e mobilizar os colaboradores; o **monitoramento dos cenários nacional e internacional** e seus impactos na atuação da Agência; e um processo de **gestão da estratégia uniforme**, coerente e consistente, **envolvendo todos os stakeholders relevantes**.

Em consonância com o Contrato de Gestão e as diretrizes estabelecidas no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC, o Caderno de Planejamento compila os principais elementos estratégicos (Missão, Visão, Valores, Objetivos e Indicadores); o Mapa Estratégico da instituição; as instruções para o desdobramento tático e operacional da estratégia; e, por fim, a estrutura do processo de acompanhamento e avaliação dos resultados.

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 seis anos e se prepara para lidar com os desafios e as incertezas do futuro.

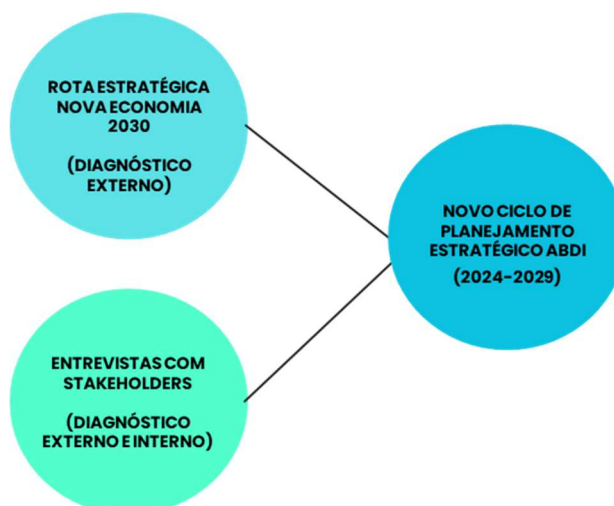
2. CONDUÇÃO METODOLÓGICA

O processo de elaboração do novo ciclo do Planejamento Estratégico da ABDI (2024-2029) encontra-se delineado a partir da realização de 6 (seis) etapas estruturantes:



2.1. Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno

O diagnóstico institucional foi baseado na análise do papel estratégico da ABDI no âmbito do poder executivo, suas atribuições e competências, análise do ambiente interno e externo à Agência e às perspectivas de futuro para a instituição na visão da alta administração e das unidades internas. A etapa de Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno foi realizada por meio das seguintes vertentes:



2.1.1. Rota Estratégica Nova Economia 2030

Para análise da perspectiva externa, procurou-se alinhar a estratégia da ABDI àquela definida na Rota Estratégica Nova Economia 2030¹, projeto estabelecido dentro do escopo do Programa ABDI 2030. A Rota Estratégica visa sinalizar os caminhos possíveis e desejados para a implementação de uma Nova Economia no Brasil no horizonte temporal de 2030.

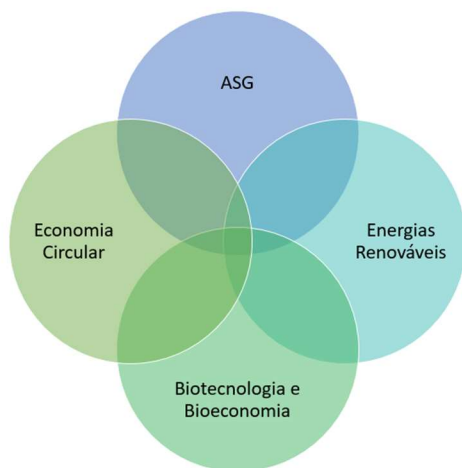
Para delimitação da Nova Economia, uniram-se dois conceitos subjacentes: a Economia Digital² e a Economia Verde³. A partir do aprofundamento destas duas grandes áreas, foram estabelecidas 8 (oito) dimensões temáticas, identificadas como prioritárias para a realização de uma abordagem mais ampla, a saber:

¹ [Rota Estratégica Nova Economia 2030](#)

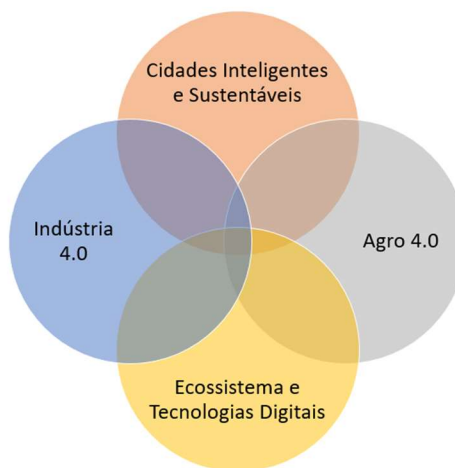
² Oriunda da adaptabilidade recente com a transformação digital e a digitalização por parte do setor produtivo e da sociedade.

³ Estrutura-se por meio de uma agenda ativa de discussões internacionais, com importantes encaminhamentos de linhas de crédito e de ações globais, com o propósito de realizar uma integração ambiental dentro das decisões de investimento e de inovação empresariais.

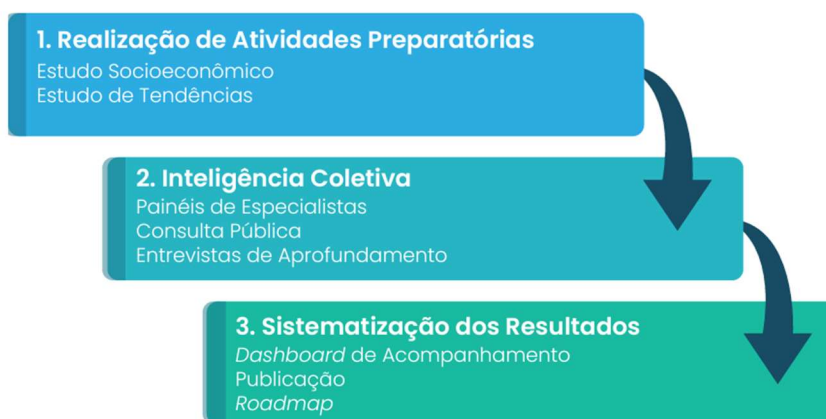
SUSTENTABILIDADE



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Para a construção desse estudo, o qual contou com a colaboração de **mais de 200 especialistas**, foram executadas três grandes etapas metodológicas:



Como resultados do projeto, foram estabelecidas **342 ações estratégicas** de curto, médio e longo prazo, embasadas na identificação de **27 tendências de futuro**, que já influenciam ou podem influenciar a Nova Economia até 2030.

Semelhante ao que foi percebido para as dimensões estratégicas, a maior parte das tendências classificadas pelos especialistas como de elevada prioridade também estão

diretamente relacionadas às temáticas de **Sustentabilidade e Transformação Digital**, como exposto abaixo⁴:



2.1.2. Entrevistas Estruturadas com *Stakeholders* Internos e Externos

Esta etapa foi caracterizada pela realização de **entrevistas estruturadas** com *stakeholders* internos e externos da ABDI, para escuta e coleta dos principais elementos direcionadores à elaboração do novo ciclo de planejamento da Agência. As entrevistas estruturadas foram realizadas em duas fases:

1ª Fase: As entrevistas ocorreram durante o período de **06 de outubro a 18 de novembro de 2022**, de forma individual e virtual, com **29 lideranças internas e 06 lideranças externas da Agência**. Os resultados obtidos foram condensados no Relatório de Análise dos Ambientes Interno e Externo e sistematizados em 5 (cinco) temáticas centrais, a saber:

⁴ Conforme a Priorização das Tendências de Futuro das 27 tendências mapeadas, 12 (44,4%) classificadas como de prioridade “elevada” ou “muito elevada” estão relacionadas à Macrotemática de Transformação Digital e 12 tendências (44,4%), classificadas como de prioridade “elevada” ou “muito elevada” estão relacionadas à Macrodimensão de Sustentabilidade.



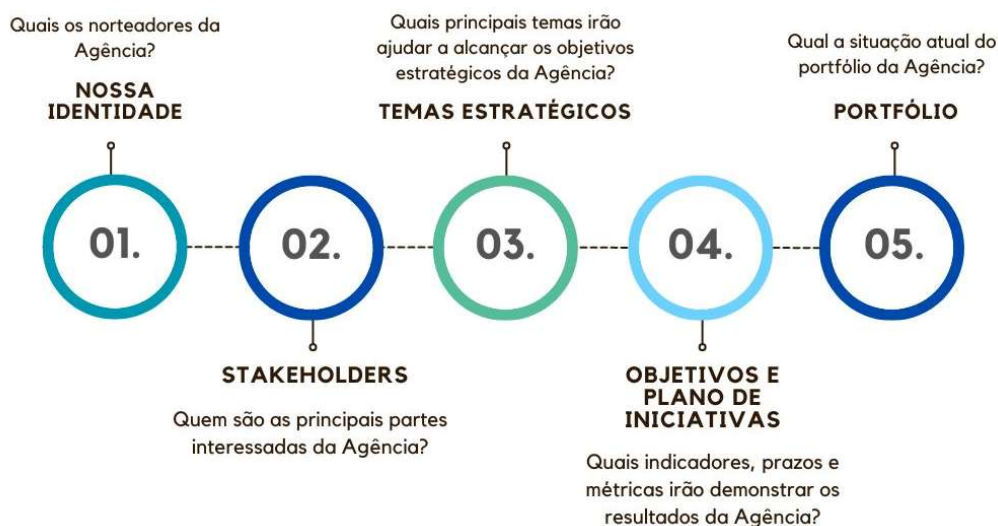
2ª Fase: A segunda fase ocorreu durante os meses de maio e junho de 2023, de forma virtual, com **07 secretários do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC)**, órgão supervisor o qual a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) se encontra vinculada de acordo com o estabelecido na Medida Provisória Nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023, após a transição governamental ocorrida no mesmo período.

Esta fase das entrevistas procurou ampliar a escuta ativa dos *stakeholders* do MDIC gerando uma maior efetividade e legitimidade ao processo de construção do novo ciclo do Planejamento Estratégico da Agência 2024-2029.

2.1.3. Oficina de Cocriação do Planejamento Estratégico

Os resultados extraídos da etapa de Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno (Tópicos 2.1.1 e 2.1.2) serviram de subsídios para a Oficina de Cocriação do Planejamento Estratégico 2024-2029 da ABDI, realizada nos dias 01 e 02 de fevereiro de 2023, em Brasília. Na oficina, contou-se com a participação de aproximadamente **40 integrantes da Agência**, representantes do quadro diretivo, gerencial e técnico.

A dinâmica da oficina foi embasada a partir dos princípios do *Design Thinking* e da metodologia de *Strategic Inception*, com vista a resgatar a identidade organizacional da instituição e, de forma colaborativa, refletir sobre o seu reposicionamento estratégico para o novo ciclo.



Durante os dias de trabalho, foram redefinidos os elementos estratégicos referente à identidade organizacional (missão, visão e valores), bem como revisitados os temas estratégicos, os objetivos, os indicadores e as prioridades estratégicas da Agência para composição do novo Caderno de Planejamento e do Mapa Estratégico 2024-2029.

2.2. Desdobramento Estratégico

O desdobramento estratégico é o processo de traduzir a estratégia geral da instituição em objetivos e metas específicas em todos os níveis e áreas funcionais, buscando alinhar todos os colaboradores e direcionar seus esforços para a realização dos objetivos estratégicos.

O desdobramento começa com a definição dos objetivos de alto nível, geralmente estabelecidos pela alta administração (presidência, diretorias, conselho e gerências), os quais representam a direção estratégica que a organização deseja seguir. Esses objetivos são então desdobrados para as diferentes unidades organizacionais (departamentos, equipes e indivíduos) de forma que cada nível tenha seus próprios objetivos e metas alinhados aos objetivos estratégicos gerais.



No contexto da ABDI, é do **Planejamento Estratégico** e do **Contrato de Gestão**⁵, que são desdobrados os indicadores e metas estratégicas orientadores da atuação e do portfólio de programas e projetos da ABDI. Por meio desses instrumentos de gestão são estabelecidas as bases de mensuração e avaliação dos resultados almejados pela instituição.

⁵ O Contrato de Gestão é um compromisso institucional celebrado entre a União e uma entidade não-estatal (pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos), qualificada como Organização Social, com vistas à formação de parceria para fomento e execução de atividades de interesse social não exclusivas do Estado, conforme definido na Lei nº 9.637, de 1998.

O Planejamento Estratégico se configura como um instrumento para identificação dos objetivos e das prioridades estratégicas da Agência, os quais são então traduzidos em objetivos específicos, metas, prazos e responsabilidades no Contrato de Gestão. Ao alinhar o Contrato de Gestão com o Caderno de Planejamento, a ABDI pode garantir que seus recursos e esforços sejam direcionados para alcançar seus objetivos estratégicos de longo prazo.

É por meio do Contrato de Gestão que são definidos os critérios de avaliação, com a adoção de indicadores de desempenho; a autonomia de atuação administrativa e de gestão da ABDI com vistas à consecução de seus objetivos; e os procedimentos para a supervisão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços.



2.2.1. Gerenciamento de Portfólio e Projetos Estratégicos

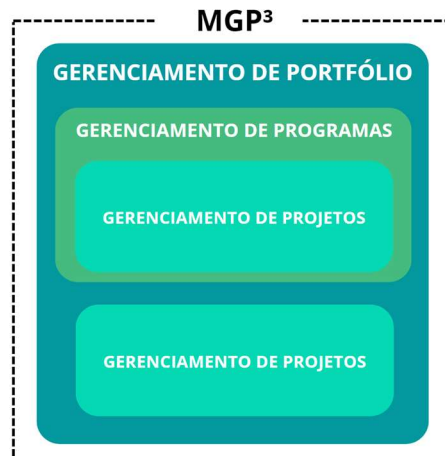
O gerenciamento de portfólio consiste em uma abordagem estratégica para organizar e controlar um conjunto de projetos, programas e outras iniciativas relacionadas, a fim de

alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Ele envolve, portanto, a análise e o acompanhamento de todas as atividades e investimentos em andamento ou planejados, para garantir que estejam alinhados com os objetivos estratégicos gerais da ABDI.

O gerenciamento de portfólio da ABDI encontra-se sistematizado no **Sistema de Gestão Estratégica (SA)**, que organiza o fluxo de trabalho das equipes da Agência. A imagem abaixo demonstra o fluxo operacional das demandas ao portfólio de programas e projetos da ABDI.



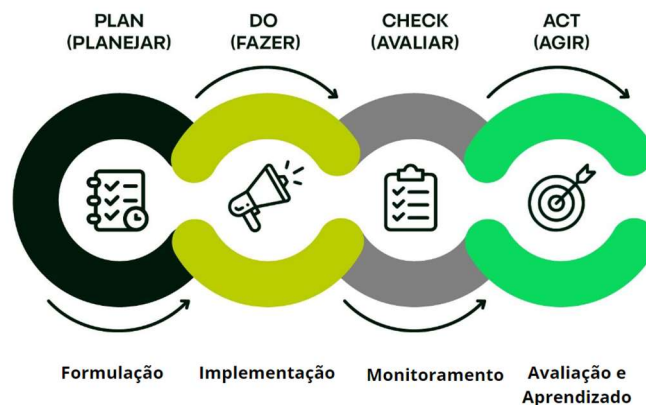
A ABDI segue a **Metodologia Organizacional de Projetos (MGP³)**, a qual estabelece um conjunto de estruturas de governança de portfólio, programas, projetos, procedimentos, regras, papéis, relacionamentos e tarefas dedicadas à gestão do portfólio da Agência, sempre em busca da maior entrega de valor para os seus usuários ou beneficiários finais. De modo prático, a MGP³ estabelece a direção para o gerenciamento do portfólio em todas as fases e facilita com informações relevantes para a tomada de decisão. A natureza flexível e dinâmica da Agência demanda uma metodologia de gerenciamento de portfólio customizada, orientada a contextos, sejam eles tradicionais ou empíricos e ágeis.



2.2.2. Monitoramento e Avaliação da Estratégia

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.

Para o novo ciclo, será adotado um processo de monitoramento e acompanhamento dos objetivos e iniciativas, que busca, essencialmente, objetividade, autonomia, responsabilidade, engajamento dos colaboradores e agilidade, combinando o ciclo **PDCA** (do inglês **Plan, Do, Check** e **Act**) às **práticas de priorização, planejamento e execução de iniciativas**.

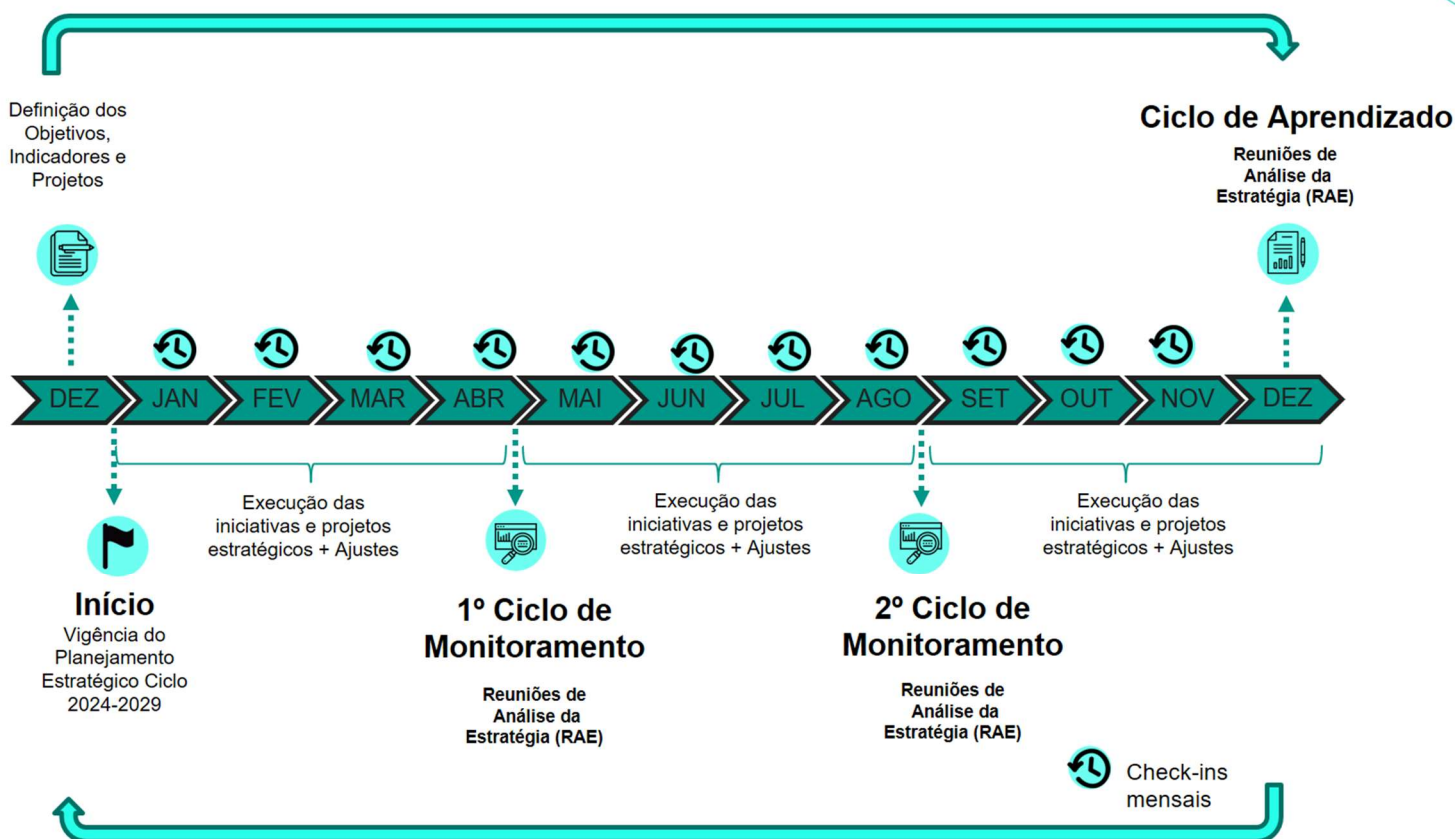


O ciclo de gestão da estratégia da ABDI acontece em 3 momentos, sendo o primeiro chamado “Check-in”, realizado mensalmente, o segundo denominado “Ciclo de Monitoramento”, executado quadrimestralmente e o terceiro, nomeado por “Ciclo de Aprendizado”, acontecendo anualmente.

MODELO DE MONITORAMENTO	DESCRIÇÃO	PERIODICIDADE	PESSOAL ENVOLVIDO
CHECK-IN	<p>Reunião regular para avaliar o progresso em relação aos objetivos táticos/operacionais, planos de ação, projetos, iniciativas da área e indicadores. Nesse momento deverão ser feitos os repasses sobre os resultados, as dificuldades, o que foi previsto e o que foi realizado e quais são as ações que estão no radar para o próximo período.</p> <p>Configuram-se como reuniões curtas e focadas no resultado buscado; em como a ABDI deveria estar hoje em relação àquele resultado; no que foi feito até o momento e quais os resultados obtidos; nas principais dificuldades encontradas; no que será feito durante o período; e no resultado esperado.</p>	Mensal	Gerente da área + Guardião + Time da área

<p>CICLO DE MONITORAMENTO</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Durante a RAE, o desempenho dos indicadores e das iniciativas deve ser apresentado, de acordo com as análises feitas previamente nos <i>Check-ins</i>, para que deliberações e correções de rumo possam ser possíveis.</p> <p>Esse é momento ideal para gerar alinhamento entre as áreas e escutar <i>feedbacks</i> de outras gerências.</p>	<p>Quadrimestral</p>	<p>Presidente da ABDI + Diretores da ABDI + Gerentes da ABDI + Equipe de Planejamento</p>
<p>CICLO DE APRENDIZADO</p>	<p>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.</p> <p>O Ciclo de Aprendizado é executado anualmente em Reunião de Análise da Estratégia 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</p>	<p>Anual</p>	<p>Presidente da ABDI + Diretores da ABDI + Gerentes da ABDI + Equipe de Planejamento</p>

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.



2.3. Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão visual e comunicação desenvolvida para auxiliar a instituição a expressar e pôr sua estratégia em prática. A ferramenta traduz a missão, a visão, os valores e um conjunto abrangente de objetivos estratégicos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional.

Os elementos estratégicos constantes no mapa estratégico foram construídos a partir dos subsídios extraídos da Rota Estratégica Nova Economia ABDI 2030, das Entrevistas Estruturadas com *Stakeholders* e da Oficina de Cocriação, possibilitando a definição das melhores estratégias e oportunidades vigentes para o desenvolvimento do setor produtivo e, por conseguinte, a consecução da Visão de Futuro e o cumprimento da missão institucional

O mapa estratégico 2024-2029 da ABDI contempla as temáticas que a Agência vem atuando desde 2019 representadas no mapa anterior, como “**transformação digital**” e “**difusão de novas tecnologias**”, bem como a introdução de novas temáticas, como “**sustentabilidade**” e “**ASG (Social e Governança Corporativa)**”, em busca de impulsionar a atuação da Agência para a adoção de iniciativas voltadas para estas vertentes.

O mapa encontra-se estruturado em 08 (oito) objetivos estratégicos sistematizados em duas perspectivas: I) **Impacto para o setor produtivo**; e II) **Excelência na gestão**. Os objetivos da primeira perspectiva estão alinhados com diversas políticas voltadas para o desenvolvimento produtivo do governo federal, já a segunda perspectiva, 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 de 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 encontra-se destacado na camada de “Direcionadores de Valor”.

Ademais, o novo Mapa Estratégico da ABDI apresenta seus objetivos estratégicos alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Considerados universais, os ODS fazem parte da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável mundial.

Assim, o atual Mapa Estratégico da Agência sintetiza as principais diretrizes que devem orientar o futuro de médio e longo prazo da instituição, garantindo o foco em diretrizes

Os objetivos estratégicos são as posições e prioridades que a instituição deve alcançar, de forma combinada, para atingir o sucesso estratégico em termos de cumprimento de sua missão, além de aproximar-se de sua visão de futuro. Eles representam, assim, o resumo de sua estratégia, possibilitando estabelecer o que precisa ser feito para o alcance das diretrizes institucionais, facilitando o monitoramento da implementação estratégica.

Abaixo segue o quadro com os objetivos estratégicos estabelecidos para o novo ciclo de planejamento da Agência:

IMPACTO PARA O SETOR PRODUTIVO

- **Objetivo:** Ampliar a maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI.

Descrição: Transformação digital da economia, removendo as barreiras externas às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais por meio da promoção de soluções e projetos que visem à ampliação da maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI.

Contextualização: A transformação digital está no topo da agenda global e a velocidade das transformações que nascem das novas tecnologias demandam estratégias e respostas estruturadas por parte das empresas e do governo. No Brasil, o uso, os gastos e os investimentos em TI nas empresas representam 8,7% da receita e continuam crescendo⁶. Essa expansão foi ainda mais notável em 2021 e 2022, em aspectos como valor, maturidade e importância para os negócios existentes e para viabilizar novos modelos de negócios.

Quanto mais informatizada a empresa, maior é o valor desse Índice. Nos últimos 34 anos, ele cresceu 6% ao ano, passando de 1,3%, em 1988, para 8,7% em 2021/22. Mesmo assim, segundo demonstra a pesquisa, ainda existe muito espaço para crescer e chegar nos níveis dos países mais desenvolvidos.

Neste contexto, a ABDI acredita que neste novo ciclo estratégico ainda existem oportunidades para ampliar a maturidade digital do

⁶ [Panorama do Uso de TI no Brasil - 2022 | Portal FGV](#)

setor produtivo atendido pela Agência. Por meio deste objetivo estratégico a Agência visa contribuir para a transformação digital da economia, removendo as barreiras externas às empresas que dificultam a adoção de tecnologias digitais.

Este objetivo está inserido na dimensão das tecnologias habilitadoras para a transformação digital da economia brasileira e da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Essa dimensão inclui diversas frentes, tais como a infraestrutura, o financiamento, a tributação, a regulação, o capital humano e a segurança cibernética.

Considerando as competências da Agência, sua atuação concentra-se nas frentes de capital humano e na aceleração de políticas e projetos de transformação digital. Desta forma, ao promover iniciativas para o aumento da maturidade digital do setor produtivo onde atua, a ABDI desempenha um papel estratégico no impulsionamento da transformação digital e no fortalecimento da competitividade das empresas brasileiras.

INDICADORES

- ❖ Índice de aumento médio da maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI.

- **Objetivo:** Ampliar a adoção e a difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócios no setor produtivo atendido pela ABDI.

Descrição: Incentivo e promoção da implementação e do uso de tecnologias inovadoras e modelos de negócio disruptivos nas atividades produtivas de diferentes setores da economia, por meio da

Contextualização: As constantes transformações tecnológicas mundiais evidenciam a ampliação de diversos caminhos ligados à inovação, ao aumento da produtividade, ao desenvolvimento econômico, social e sustentável. Tais transformações estão relacionadas às tecnologias 4.0, que abrangem todos os setores econômicos e permitirão melhorar os processos em modularidade,

ampliação da quantidade de empresas e organizações que adotam e utilizam novas tecnologias e modelos de negócio em suas operações.

orientação a serviços, capacidade de tomada de decisão, descentralização, virtualização e interoperabilidade⁷.

O amplo sistema de tecnologias avançadas engloba, por exemplo, a inteligência artificial, a internet das coisas, a aplicação de sensores, a computação em nuvem e a robótica, que proporcionam mudanças nas formas de produção e nos modelos de negócios, tornando-os mais rentáveis, flexíveis e competitivos.

De acordo com o relatório da PINTEC (2021), constatou-se que 70,5% das empresas pesquisadas realizaram inovações, introduzindo novos produtos ou aprimorando substancialmente seus produtos existentes, além de incorporarem novos processos de negócios para diferentes funções empresariais⁸.

Por outro lado, a pesquisa também apontou que 59,1% das empresas que inovaram enfrentaram desafios e obstáculos em seus negócios, dentre as quais, citam-se Instabilidade econômica (57,1%), Acirramento da concorrência (53,0%) e Capacidade limitada dos recursos internos (50,5%). A escassez de recursos públicos e as mudanças nas prioridades estratégicas das empresas inovadoras também foram apontadas como fatores significativos, com uma porcentagem semelhante de 47,7% e 47,5%, respectivamente.

Entende-se, portanto, que há necessidade de implementação de políticas públicas que incentivem mecanismos tecnológicos e estratégicos de apoio à adaptação e à transformação dos negócios em resposta aos desafios do mercado, por meio da adoção de tecnologia e práticas sustentáveis, impulsionando a competitividade e a geração de valor na indústria.

Atualmente, a ABDI tem um programa estratégico focado em

⁷POLICARPIO DA SILVA, G. et al. A INDÚSTRIA 4.0 E AS PRINCIPAIS TEMÁTICAS DE PESQUISA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_478_35330.pdf>.

⁸IBGE. Pesquisa de Inovação Semestral. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101989.pdf>>.

facilitar a adoção e a disseminação de tecnologias no setor produtivo. O Programa de Adoção e Difusão de Tecnologias visa fornecer às empresas instrumentos que facilitem a incorporação de tecnologias digitais, eliminando obstáculos internos que dificultam a adoção dessas tecnologias. O objetivo é apoiar as empresas na tomada de decisões sobre a adoção de tecnologias da Indústria 4.0, práticas de produção, parcerias com startups, novos modelos de negócios e investimentos em tecnologia.

INDICADORES

- ❖ Índice de adoção de novas tecnologias, metodologias, processos digitais e modelos de negócios.

- **Objetivo:** Ampliar a adoção de boas práticas de responsabilidade Ambiental e Social e de Governança no setor produtivo atendido pela ABDI.

Descrição: Promoção da adoção de metodologias, processos ou tecnologias digitais, com foco em ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*) pelo setor produtivo atendido pela ABDI.

Contextualização: Nos últimos tempos, o termo ASG (*Ambiental, Social e Governança Corporativa*) tem ganhado grande visibilidade, graças a uma preocupação crescente do mercado sobre a sustentabilidade.

As questões ambientais, sociais e de governança são pilares cada vez mais importantes no *pipeline* de negócio das organizações, tornando-se ponto determinante para executivos e investidores, conforme aponta a pesquisa global da EY, a *Global Reporting and Institutional Investor Survey*, que mostra que 99% dos investidores utilizam as divulgações ASG das empresas como parte de suas decisões de investimento.

Para além disso, o ASG é usado como uma espécie de métrica para nortear boas práticas de negócios. As empresas que lidam de forma adequada com os desafios ambientais, sociais e de governança podem ter uma vantagem competitiva, seja no mercado interno ou

no exterior, além de um desempenho financeiro melhor a longo prazo. Isso porque o ASG reflete a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades, gerando rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo.

Nesse sentido, fica evidente a importância da adoção de práticas ASG nas empresas brasileiras, que impactam diretamente no sucesso dos negócios. A ABDI, atualmente, desenvolve projetos no âmbito do programa ASG, visando fomentar a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança pelo setor produtivo, com impacto na circularidade dos negócios das empresas.

Desta forma, a ABDI visa dar continuidade ao fomento dessas práticas nesse novo ciclo do planejamento estratégico, promovendo a adoção de metodologias, processos ou tecnologias digitais com foco em ASG pelo setor produtivo atendido pela ABDI.

INDICADORES

❖ Índice de aumento de maturidade em ASG (IASG) pelo setor produtivo atendido.

- **Objetivo:** Contribuir com a formulação, execução, monitoramento e/ou avaliação de políticas públicas com foco no desenvolvimento produtivo sustentável e inclusivo.

Descrição: Formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas por meio da promoção da transformação digital e da sustentabilidade do setor produtivo, articulação de parcerias e disseminação de boas práticas,

Contextualização: As políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. Elas são direcionadas para a promoção do bem-estar da sociedade, buscando soluções para questões de interesse público e impactando diversos setores e grupos da população, sendo desenvolvidas com base em diagnósticos e análises dos problemas a serem enfrentados,

impulsionando o crescimento econômico e a competitividade do setor produtivo brasileiro.

considerando diferentes aspectos, como econômicos, sociais, ambientais, culturais e políticos.

A ABDI foi criada através do Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005 e tem como competência a promoção de políticas de desenvolvimento industrial, de inovação, de transformação digital e de difusão de tecnologia, especialmente as que contribuam para a geração de emprego, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia.

Do planejamento estratégico, são desdobrados os indicadores e metas estratégicas que orientam a atuação e o portfólio de programas e projetos da Agência. O Contrato de Gestão firmado entre o MDIC e a ABDI, em conformidade com a Lei nº 11.080, de 30 de dezembro de 2004 e o Decreto nº 5.352, de 24 de janeiro de 2005, define os critérios de avaliação, com a adoção de indicadores de desempenho, da atuação da Agência. Por meio desses instrumentos, planejamento estratégico e contrato de gestão, a ABDI vem a contribuir com a formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas através da promoção da transformação digital e da sustentabilidade do setor produtivo, articulação de parcerias, disseminação de boas práticas, *advocacy* e representatividade. Sua atuação é fundamental para impulsionar o desenvolvimento produtivo, sustentável e digital, promovendo o crescimento econômico e a competitividade do setor produtivo brasileiro.

INDICADORES

- ❖ Índice de percepção das contribuições da ABDI para políticas públicas.

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

- **Objetivo:** Consolidar a governança e a integridade corporativa, contemplando a agenda ESG.

Descrição: Implementação de estruturas, políticas e processos que garantam a transparência, a responsabilidade e a eficácia na gestão da ABDI por meio de iniciativas que ampliem a maturidade corporativa da instituição e que contemplem práticas e ações da agenda ESG, promovendo uma gestão responsável, transparente e sustentável a todos os seus *stakeholders*.

Contextualização: Segundo definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança é “o sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Adaptando o conceito para o ambiente competitivo, a governança suporta o crescimento, com práticas que permitem uma avaliação de risco e performance, gerando transparência e agregando valor para a organização.

A governança é um processo de evolução contínua. O aumento da maturidade da sociedade e a relevância de temáticas, como a sustentabilidade, são fatores que motivam essa evolução contínua, gerando novas exigências. O contexto competitivo, em constante mudança e com novos riscos, também impulsiona o aprimoramento de práticas de governança.

Ademais, é crescente o apelo pela introdução de práticas ASG nas organizações, bem como de um maior detalhamento do impacto das empresas sobre a sociedade e o meio ambiente.

Desde ciclos anteriores do Planejamento Estratégico, a ABDI possui uma diretriz específica voltada para a excelência em gestão, com indicadores de desempenho para medir a maturidade das práticas de governança a serem implementadas e possuir níveis a serem alcançados ao longo dos anos.

Para o ciclo 2024-2029 do Planejamento Estratégico, a Agência dará continuidade à implementação de iniciativas voltadas à ampliação do modelo de governança corporativa da instituição, bem

com a inserção de práticas da agenda ASG, visando alcançar um nível de maturidade que atenda aos interesses dos seus *stakeholders*, e demonstrada de forma concisa, clara e transparente ao órgão supervisor e ao seu público principal, a sociedade. Dessa forma, a governança corporativa da ABDI evolui para trazer informações cada vez mais relevantes para as partes interessadas, criando um ciclo positivo de transparência e comunicação eficaz entre todos os envolvidos nesse ecossistema.

INDICADORES

- ❖ Alcançar o nível de maturidade 3 (Institucionalizado);
- ❖ Alcançar o nível de maturidade 4 (Aprimorado)

- **Objetivo:** Fortalecer e consolidar a comunicação institucional da ABDI.

Descrição: Aprimoramento e solidificação da estratégia de comunicação da ABDI, tanto interna quanto externa, de forma a transmitir de maneira consistente e eficaz a identidade, os valores, os objetivos e as mensagens-chave da instituição, envolvendo a implementação de ações para

Contextualização: A comunicação eficaz de uma instituição é essencial para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos com seus diversos públicos de interesse, como setor produtivo, governo, colaboradores, fornecedores e comunidade em geral. Uma comunicação institucional bem estruturada e alinhada com os objetivos estratégicos da instituição permite transmitir uma imagem consistente e coerente, gerando uma maior visibilidade da instituição para seus *stakeholders*. Além disso, fornece um meio para a instituição se posicionar no mercado, comunicar seus valores, missão e visão, bem como destacar suas soluções e serviços e diferenciais competitivos.

As várias mudanças e desafios que vêm ocorrendo nos cenários nacional e internacional tais como: avanço das redes sociais, o

aprimorar a visibilidade, a reputação e a compreensão da Agência junto aos seus diversos públicos de interesse, como clientes, parceiros, colaboradores, fornecedores e comunidade em geral.

surgimento das *fake news*, a demanda por transparência, a valorização da responsabilidade social e ambiental, bem como as crises corporativas, acabam demandando das instituições uma maior atenção para o enfrentamento desses desafios e adoção de estratégias eficazes de comunicação.

Neste contexto, fica evidente a importância do papel da comunicação institucional da ABDI, visando gerar uma maior visibilidade da missão 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. Também se busca a 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.

Dessa forma, com o fortalecimento e consolidação da comunicação institucional da ABDI, espera-se como resultados a serem alcançados uma maior visibilidade à instituição, ampliação de suas relações com o governo e o setor produtivo, além da promoção e garantia da transparência das ações da Agência e o fornecimento de informações claras sobre seu desempenho.

INDICADORES

- ❖ Presença positiva e neutra da ABDI na imprensa tradicional e digital (*online* e *offline*);
- ❖ Índice que mede e qualifica a reputação da ABDI na imprensa e nas redes sociais;
- ❖ Pesquisa Percepção de Imagem da ABDI realizada com *stakeholders*.

- **Objetivo:** Modernizar e fortalecer a política de gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências.

Descrição: Promoção da modernização e do fortalecimento da Política de Gestão de Pessoas da ABDI, por meio da atualização de práticas e políticas existentes e do fortalecimento do desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores, a fim de melhorar suas habilidades, conhecimentos e comportamentos relacionados às suas funções e responsabilidades.

Contextualização: Segundo artigo do *Great Place to Work*®, “a capacidade da empresa de responder aos estímulos externos e internos com inovação é o grande diferencial neste mundo dinâmico e repleto de incertezas”. Nas pesquisas do *Great Place to Work*®, essa força organizacional é medida pelo índice de velocidade de inovação (*Innovation Velocity Ratio* — IVR)⁹.

O avanço da tecnologia e a transformação digital estão mudando rapidamente a forma como as organizações funcionam. Novas tecnologias, como inteligência artificial, automação e análise de dados, estão redefinindo as habilidades e competências necessárias na gestão de pessoas dentro das organizações. Somado a isso, a escassez de profissionais com habilidades e competências específicas se desenha como um desafio significativo a ser superado pelas instituições para se manterem relevantes e competitivas.

Mudanças significativas no ambiente de trabalho advindas do impacto da pandemia da COVID-19, incluindo o trabalho remoto em larga escala e a necessidade de rápida adaptação às novas circunstâncias, são outros exemplos de desafios que as instituições vêm enfrentando em relação à gestão de equipes, ao bem-estar dos colaboradores, à saúde mental e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Neste cenário, todas as mudanças citadas nos ambientes interno e externo requerem da ABDI um foco contínuo na política de gestão de pessoas, por meio de estratégias proativas, como o desenvolvimento das competências internas necessárias para enfrentar os desafios atuais e futuros, incluindo competências

⁹ Inovação e liderança: quanto o papel de um líder será impactado pelas novas tendências?

digitais, adaptativas e *soft skills*, bem como a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e de inclusão.

Assim, torna-se fundamental para a Agência a modernização e o fortalecimento da política de gestão de pessoas e de desenvolvimento de competências internas que suportem os novos desafios e promovam de forma contínua esta grande força institucional: a inovação através das pessoas.

INDICADORES

- ❖ Índice GPTW - *Great Places to Work*®.

Nota: O processo de aferição da meta leva em consideração o resultado do índice GPTW e também a conquista do selo.

- **Objetivo:** Fortalecer cultura analítica e a inteligência de dados.

Descrição: Promoção e incentivo ao uso de análises de dados e informações para embasar as decisões e ações da instituição, desenvolvendo uma mentalidade orientada por dados e uma compreensão da importância do uso estratégico da informação para obter *insights* e melhorar o desempenho da Agência.

Contextualização: Com as transformações sociais e mercadológicas cada vez mais comuns, as organizações e suas lideranças precisam se adaptar para pensar de forma estratégica.

O papel do gestor está mudando e, à medida que a capacidade de coletar e analisar maiores quantidades de dados cresce, também aumentam as oportunidades para as equipes agregarem mais valor à instituição e ajudarem a atingir seus objetivos de forma eficiente, assertiva e estratégica.

Em uma pesquisa recente, o Gartner constatou que 65% das decisões tomadas são mais complexas, envolvendo mais partes interessadas ou escolhas, do que eram há dois anos¹⁰. O surgimento da cultura *Data Driven* e de conceitos como *Big Data* e *Business Intelligence* fez dos dados um importante instrumento de

¹⁰ O Gartner - Como tomar melhores decisões de negócios (May 4, 2021)

gestão. Saber aproveitar as ferramentas certas e analisar os dados corretos, por exemplo, fazem com que a organização consiga se estruturar e se posicionar ainda mais no mercado onde atua.

Desta forma, as decisões e iniciativas são baseadas em informações objetivas, reduzindo a influência de opiniões pessoais e aumentando a probabilidade de resultados efetivos e sustentáveis. Ademais, a análise de dados possibilita a identificação de tendências nos conjuntos de informações, permitindo que as instituições antecipem problemas, identifiquem demandas emergentes, desenvolvam estratégias proativas e se adaptem rapidamente às mudanças.

Sob este contexto, o fortalecimento da cultura analítica e da inteligência de dados na ABDI resulta em uma poderosa combinação de alinhamento às ações estratégicas da instituição permitindo que a Agência tenha uma abordagem baseada em evidências, orientada para resultados mensuráveis e capaz de identificar oportunidades e desafios relevantes. Isso garante que as ações e decisões estejam em consonância com o Planejamento Estratégico da ABDI e sejam propulsoras de desenvolvimento e vantagem competitiva a longo prazo.

INDICADORES

- ❖ Aumentar a maturidade analítica da ABDI.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do Planejamento Estratégico e do Contrato de Gestão, a ABDI iniciou o processo de construção e implantação da Gestão Estratégica em 2005 e atualmente está no sétimo ciclo da implementação dessa ferramenta de gestão. Isto significa os esforços da Agência

voltados à melhoria institucional, buscando gerenciar mudanças necessárias exigidas pelo setor produtivo e para correção e ajuste de rota, sempre focada na Visão de Futuro preestabelecida.

Ademais, visando consolidar sua estratégia de atuação, o Planejamento Estratégico 2024-2029 da ABDI encontra-se alinhado às diretrizes do Contrato de Gestão, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC e às diretrizes, políticas, programas e projetos do Governo Federal.

Promover a mudança não é tarefa fácil, por isso o engajamento das pessoas é fundamental para o sucesso das iniciativas. Assim, a Agência tem executado ações que objetivam motivar e comprometer os colaboradores na execução da estratégia formulada e explicitada neste caderno de planejamento.

Ao longo destes anos de execução e acompanhamento da estratégia, alguns resultados importantes estão sendo alcançados, entre eles citamos como exemplo:

(a) Setor Produtivo: investimento em iniciativas de inovação, a partir de testes práticos com a rede móvel 5G; lançamento de editais de estímulo à adoção de tecnologias, construção de sugestões para políticas públicas; apoio e realização de pesquisas de monitoramento da maturidade digital da indústria; beneficiamento de mais de 100 mil empresas e profissionais do setor produtivo durante o ano de 2022 e disponibilização de 180 novos modelos, processos e soluções tecnológicas validadas pela Agência e parceiros prontos para adoção.

(b) Gestão Interna: aumento da maturidade digital, implantação da Política de Gestão de Riscos; conquista, pelo terceiro ano consecutivo, do selo GPTW - Great Place to Work; modernização de normas e a internalização do Modelo de Excelência da Gestão (MEG 21).

O desafio agora é consolidar o processo de gestão estratégica na ABDI, de tal forma que seja apropriado cada vez mais pelos seus *stakeholders* internos e externos. Os resultados só serão alcançados se houver o engajamento de todos na execução e o comprometimento

dos gestores com o monitoramento e a avaliação constantes dos objetivos, das metas e dos projetos estratégicos associados.

ANEXO I - DETALHAMENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

IMPACTO PARA O SETOR PRODUTIVO							
Objetivos Estratégico	Indicadores Estratégicos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ampliar a maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI	Índice de aumento médio da maturidade digital do setor produtivo atendido pela ABDI	28%	30%	32%	34%	36%	40%
Ampliar a adoção e difusão de novas tecnologias e novos modelos de negócio no setor produtivo atendido pela ABDI	Índice de adoção de novas tecnologias, metodologias, processos digitais e modelos de negócios	211	237	265	297	333	373
Ampliar a adoção de boas práticas de responsabilidade Ambiental e Social e de Governança no setor produtivo atendido pela ABDI	Índice de aumento de maturidade em ASG (IASG) pelo setor produtivo atendido.	Índice base	8%	10%	12%	15%	18%
Contribuir com a formulação, execução e/ou avaliação de políticas públicas com foco no desenvolvimento do setor produtivo sustentável e inclusivo	Índice de percepção das contribuições da ABDI para políticas públicas.	Índice base	Muito bom	Muito bom	Muito bom	Excelente	Excelente

EXCELÊNCIA NA GESTÃO							
Objetivos Estratégico	Indicadores Estratégicos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Consolidar a governança e a integridade corporativa, contemplando a agenda ASG	Alcançar o nível de maturidade 3 (Institucionalizado)	Atingimento, no mínimo 50% das práticas do nível 3	Atingimento, no mínimo 66,7% das práticas	Atingimento, no mínimo 100% das práticas do nível 3			

			do nível 3				
	Alcançar o Nível de maturidade 4 (Aprimorado)	-	-	-	Atingimen to, no mínimo 33,33% das práticas do nível 4	Atingimen to, no mínimo 66,7% das práticas do nível 4	Atingimen to, no mínimo 100% das práticas do nível 4
Fortalecer e consolidar a comunicação institucional da ABDI	Presença positiva e neutra da ABDI na imprensa tradicional e digital (online e offline)	Acima de 95%	Acima de 95%	Acima de 95%	Acima de 95%	Acima de 95%	Acima de 95%
	Índice que mede e qualifica a reputação da ABDI na imprensa e nas redes sociais.	Nota => 7	Nota => 7	Nota => 7	Nota => 7	Nota => 7	Nota => 7
	Pesquisa Percepção de Imagem da ABDI realizada com stakeholders.	Linha de base	Acima de 85%	Acima de 85%	Acima de 85%	Acima de 85%	Acima de 85%
Modernizar e fortalecer a política de gestão de pessoas e o desenvolvimento de competências	Índice GPTW - Great Places to Work® (resultado do índice + selo de reconhecimento)	70%	70%	70%	72%	72%	72%
Fortalecer cultura analítica e a inteligência de dados	Aumentar a maturidade analítica da ABDI	Linha base	10%	10%	(*)	(*)	(*)

(*) As metas a partir do quarto ano serão estabelecidas de acordo com os resultados alcançados nos primeiros 3 anos do Planejamento Estratégico 2024-2029.