

PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES: PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS EM PAÍSES SELECIONADOS

Lediany Freitas de Campos¹

SINOPSE

Este estudo tem por objetivo investigar o sistema de promoção de exportações em um pequeno conjunto de países, com destaque para o papel das organizações de promoção comercial (*trade promotion organizations* – TPOs) e o envolvimento do Estado. São identificados os principais atores operacionais e as estratégias praticadas nos sistemas da Alemanha, Lituânia, Finlândia, Coreia do Sul, Japão, China e Costa Rica. Os resultados indicam que cada país aborda a promoção de exportações de acordo com as próprias necessidades, embora se perceba a existência de um certo padrão internacional. Há instituições com papéis similares e práticas comuns, todavia, não existe uma fórmula organizacional única. O tamanho das TPOs, a sua governança, os mecanismos de financiamento, bem como as suas atividades práticas são, em grande medida, determinadas pelas estratégias políticas de cada Estado. Em termos de práticas, percebe-se o foco nas pequenas e médias empresas (PMEs) como clientes-alvo, um olhar direcionado para distintas regiões e, sobretudo, setores industriais, uma série de serviços corriqueiros imprescindíveis, composta por informações de mercados, consultoria, treinamento e feiras de exposições, e a atenção mais recente com empresas e projetos relacionados à economia digital e economia verde, entrelaçada com a preocupação dos atores em colocar em prática negócios futuros inovadores e sustentáveis.

Palavras-chave: promoção de exportações; organização de promoção comercial; agência de promoção de exportações; atores operacionais; práticas estratégicas; apoio do Estado.

ABSTRACT

This study aims at investigating the export promotion systems of a small set of countries, emphasizing the role of trade promotion organizations (TPOs) and the involvement of the State. The key operational actors and the strategies followed in the systems of Germany, Lithuania, Finland, South Korea, Japan, China, and Costa Rica are identified. The results indicate that each country approaches export promotion according to its own needs, although a certain international standard can be noted. There are institutions with similar roles and common practices, however, there is no single organizational formula. The size of the TPOs, their governance, the funding mechanisms, as well as the activities performed are determined mostly by the political strategies of each state. In terms of practices, it can be noted a focus on small and medium enterprises (SMEs) as target customers, a look directed at different regions and, especially, different industrial sectors, a series of essential everyday services, comprised by information on markets, consultancy, training and exhibition fairs, and the recent prominence given to companies and projects related to the digital economy and the green economy, intertwined with the actors' concern in putting in place future innovative and sustainable businesses.

Keywords: export promotion; Trade Promotion Organization; export promotion agency; operational actors; strategic practices; State support.

JEL: F13; F23; L32; O24.

Artigo recebido em 29/3/2021 e aprovado em 17/5/2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/bepi30art1>

1. Pesquisadora do Programa de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais (Dinte) do Ipea; e doutora em economia pelo Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais (Cedeplar/UFMG).

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial, vivenciamos um processo contínuo de globalização. O local e o global estão cada vez mais interconectados e interdependentes. Essa maior integração dos mercados em esfera global se deve a diferentes fatores, como a expansão do capitalismo industrial e financeiro, das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, especialmente, do comércio, que exerceu um papel primordial no vínculo entre as nações ao longo da história e, atualmente, continua ocupando seu lugar de destaque nas relações internacionais.

A força motriz do comércio exterior são as exportações, em decorrência dos seus benefícios auferidos nos níveis macro e microeconômico, além de seus efeitos de encadeamento no processo produtivo do país. No nível macroeconômico, a exportação é um dos principais meios de aumentar o crescimento econômico, bem como o bem-estar da sociedade. Sendo uma fonte de aquisição de divisas, ela é capaz de: i) financiar as importações, levando a maiores possibilidades de escolha e consumo; ii) aumentar as reservas cambiais, incorrendo em menores problemas no balanço de pagamentos; e iii) contribuir para potencial aumento na geração de empregos. No nível micro, as firmas exportadoras podem se beneficiar de economias de escala, melhor utilização dos recursos, diversificação dos produtos e dos destinos, aumento de produtividade, inovação e competitividade e absorção de tecnologias.

Considerando todos esses aspectos, pode-se dizer que o Estado tem interesse consistente no aumento das exportações e, por conseguinte, desempenha um papel central na promoção delas. Entre as políticas de comércio exterior, diferentes abordagens são adotadas em âmbito nacional com o intuito de auxiliar as empresas domésticas a exportar.

Nessa direção, muitos governos criaram instituições próprias e focalizadas, que são as chamadas organizações para promoção comercial (*trade promotion organizations* – TPOs) ou, mais especificamente, agências de promoção de exportações (*export promotion agencies* – EPAs), sendo que, em alguns poucos países, elas existem de forma privada. A institucionalização dessas organizações se deu, na maior parte dos casos, em meio ao acirramento da competição em caráter global.

O processo contínuo de globalização também gera desafios e, em meio a um panorama internacional progressivamente desafiador e instável, a prosperidade dos países depende fortemente de políticas estratégicas que possam ampliar as suas vantagens econômicas; e as empresas, sobretudo, as pequenas e médias empresas (PMEs), dependem do apoio do Estado para contornar as barreiras que enfrentam para a inserção de seus produtos no mercado exterior. Portanto, a promoção de exportações desempenha um papel fundamental para essas políticas, sendo imprescindível a sinergia entre o Estado e a TPO/EPA.

Nesse sentido, os objetivos deste artigo são, primeiramente, identificar o papel dessas agências de promoção de exportações e o envolvimento do Estado nessas atividades e, na sequência, verificar como se dá a promoção de exportações em nível operacional, destacando os principais atores institucionais; e em nível estratégico, destacando as principais práticas adotadas.

Cabe destacar que o estudo não tem o propósito de descrever todas as práticas empregadas, nem seria possível, mas, sim, destacar as principais, de acordo com as informações encontradas. Para tanto, foram selecionados alguns países para serem analisados e extrair possíveis recomendações a partir do que vem sendo praticado em algumas agências de destaque.

A amostra de países foi selecionada com base no desempenho das TPOs nos prêmios bienais oferecidos pelo Centro de Comércio Internacional (International Trade Centre – ITC) para as melhores organizações do mundo, bem como pelo desempenho dos países entre os maiores exportadores. Assim, os países selecionados foram: Alemanha, Finlândia, Lituânia, Coreia do Sul, Japão, China e Costa Rica.

O artigo está dividido em cinco seções, além desta introdução. A seção a seguir apresenta as justificativas teóricas acerca da importância do crescimento das exportações. A terceira seção descreve o papel desempenhado pelas EPAs e a importância do envolvimento do Estado com essas agências. A quarta seção apresenta como se dá a promoção de exportações nos níveis operacional e estratégico nos países selecionados. Já a quinta seção traz uma análise comparativa entre as agências de cada país, destacando os tipos de mandatos, as formas de financiamento, a organização institucional e as melhores práticas. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DO CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES

Na teoria econômica, os argumentos favoráveis ao crescimento das exportações remontam aos fisiocratas, do século XVII, que defendiam a não existência de políticas restritivas às exportações agrícolas sob o argumento de que elas interferiam negativamente no desenvolvimento e limitavam o progresso. A partir do século XVIII, o liberalismo econômico passou a ser o pensamento dominante, culminando na economia política clássica. Adam Smith defendeu a livre circulação de mercadorias, com as nações se especializando na produção do que tinham maior eficiência e, portanto, exportando os bens nos quais apresentavam vantagem absoluta de custo. Já David Ricardo defendia que o comércio externo deveria ocorrer com as nações se especializando na produção do bem em que possuíssem maior vantagem comparativa, levando em consideração o custo de oportunidade em relação à produção de outros bens no território nacional, comparativamente ao outro país.

Posteriormente, a teoria neoclássica do comércio internacional, por meio do modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS), expôs que a vantagem comparativa e o padrão internacional de comércio são determinados pela dotação dos fatores de produção. Portanto, a exportação do país é focada em mercadorias cujo fator mais utilizado na sua produção, relativamente, seja o fator de maior dotação doméstica. Pelo modelo, as economias atingem um equilíbrio ótimo e eficiente por meio da abertura comercial, que proporciona maior bem-estar à medida que os recursos são realocados entre os setores (Hunt, 1989; Gilpin, 2002). Ou seja, por essa teoria, o efeito do comércio externo sobre o mercado interno tende a ser um aumento da demanda por fatores abundantes, em função da expansão dos setores exportadores, e uma queda da demanda por fatores escassos, decorrente da contração de setores que vão competir com as importações e, por conseguinte, ocasionará alterações nos preços desses fatores. Desse modo, a liberalização do comércio é uma política importante para que as economias em desenvolvimento, abundantes em trabalho, aumentem, de forma simultânea, a taxa de crescimento interno e os salários reais.

Com hipóteses essencialmente restritivas, o modelo HOS passou a ser insuficiente para explicar os padrões de comércio reais no mundo moderno. Assim, novas abordagens teóricas surgiram e culminaram na nova teoria do comércio internacional. Entre elas, podemos destacar as que se seguem.

- 1) A hipótese de disponibilidade do produto, de Kravis (1956), segundo a qual um país exporta os bens que estão disponíveis, com base em inovação tecnológica. Logo, o comércio internacional decorre da disponibilidade distinta de determinados produtos entre os países.

- 2) A hipótese de bens-padrão, de Drèze (1960), que indicou a interação entre economias de escala e diferenciação de produtos como uma importante determinante da vantagem comparativa dos países. Economias de escala e barreiras no comércio exterior levam os países desenvolvidos a se especializarem em produtos diferenciados no comércio internacional e os países em desenvolvimento a se especializarem em produtos padronizados.
- 3) A teoria do volume de comércio e padrão de demanda, de Linder (1961), que aponta que o comércio internacional é determinado pelos níveis de renda e padrões de demanda interna, o que explica o alto volume de comércio entre os países desenvolvidos, que possuem rendas *per capita* similares.
- 4) A teoria da lacuna tecnológica, de Posner (1961), que analisa a influência das mudanças tecnológicas no padrão de comércio internacional. Dada a diferença tecnológica entre os países, uma empresa inovadora pode obter uma vantagem comparativa temporária na exportação de seus produtos.
- 5) Os trabalhos de Krugman (1979; 1980) e Helpman e Krugman (1987), que discutiram as hipóteses de concorrência imperfeita e economias de escala, com a expansão do comércio intraindústria, considerando um padrão Norte-Norte para as relações comerciais (tal como apontado por Linder), em contraste ao padrão Norte-Sul do comércio interindustrial apresentado pela teoria neoclássica.

Em suma, a nova teoria do comércio internacional aponta que os países promovem trocas comerciais para incremento de bem-estar mesmo quando não há qualquer vantagem comparativa em questão. Boa parte do comércio internacional ocorre entre países que possuem elementos de troca semelhantes, podendo estes se especializarem na mesma indústria, e setores mais propensos à inovação podem obter maior crescimento advindo da expansão comercial e, por conseguinte, usufruírem de aumento de renda e bem-estar, a despeito de existir vantagem comparativa (Brakman, Garretsen e Marrewijk, 2009).

Há estudos que mostram ser a exportação pilar decisivo na sustentação do crescimento da economia. Esses estudos são provenientes da vertente teórica que afirma ser a ótica da demanda a principal determinante da taxa de crescimento de um país, sendo uma de suas bases o princípio da demanda efetiva, elaborado por Keynes. Nessa linha, dois modelos se destacam: o modelo de dois hiatos e o modelo de crescimento limitado pelo balanço de pagamentos.

Com raízes nos modelos de crescimento Harrod-Domar, e seguindo determinados pressupostos, o modelo de dois hiatos, proposto por Chenery e Bruno (1962) e Chenery e Strout (1966), apresenta a ideia de que para atingir sua meta de crescimento predefinida um país em desenvolvimento encontra duas dificuldades: um nível de poupança interna insuficiente para financiar o investimento necessário (hiato de poupança) e entradas de moeda estrangeira insuficientes para financiar as importações de bens de capital necessários (hiato de divisas). A superação dessas lacunas ocorre, respectivamente, por ajuda externa e importações líquidas de capital, uma vez que a carência de poupança interna e de moeda estrangeira impõem restrições ao crescimento econômico dos países em desenvolvimento. Logo, as receitas das exportações são fundamentais para se atingir o patamar de crescimento desejado.

Já o modelo de crescimento limitado pelo balanço de pagamentos, proposto por Thirlwall (2005), apresenta a ideia de que na maioria dos países em desenvolvimento, o balanço de pagamentos

vigente e a escassez de divisas se apresentam como as grandes restrições ao crescimento da demanda agregada. O único componente dessa demanda que alivia tal restrição e possibilita que todos os outros componentes cresçam mais rapidamente, sem que surjam dificuldades no balanço de pagamentos, é o crescimento das exportações.

Sendo assim, uma das principais vantagens em se promover as exportações está associada ao seu papel no crescimento econômico de qualquer país, principalmente os que não possuem moeda de troca internacional. Nesse caso, o país necessita de moeda forte, emitida por outra nação, para que possa comprar produtos e serviços no mercado externo. As exportações são o melhor meio de conseguir essa moeda estrangeira. Outros meios, como os empréstimos e financiamentos externos, investimentos diretos ou especulativos, representam, num segundo momento, uma saída de divisas na forma de juros, lucros e dividendos.

Para além dos efeitos diretos sobre o crescimento econômico, o aumento das exportações também gera efeitos indiretos sobre o restante da economia, tal como apresentou Douglas North na sua teoria da base exportadora, a qual tem como ideia fundamental que o crescimento das exportações produz efeitos multiplicadores e aceleradores sobre o mercado interno. Esses resultados são gerados pelo efeito renda e pelos efeitos de encadeamentos *a montante e a jusante* do processo produtivo. Cria-se demanda de insumos domésticos, industriais, de serviços, resultando em efeito sobre a demanda final, em virtude do aumento da renda e do emprego. Ademais, no nível microeconômico, as exportações ampliam a escala das firmas reduzindo os custos médios e aumentando os lucros e investimentos (Pinheiro, 1992; Souza, 2007).

No nível microeconômico, a defesa das exportações está relacionada ao aumento da produtividade das firmas exportadoras. Uma literatura importante nesse campo é aquela que advoga a tese *learning by exporting* (aprender exportando ou aprendizagem por exportação), cuja hipótese é que as empresas ao exportarem entram em contato com os estoques de conhecimento dos seus compradores ou firmas concorrentes, ficam a par das experiências técnicas e gerenciais estrangeiras, o que retorna em aprendizado para elas se tornarem mais inovadoras e mais eficientes, ou seja, os ganhos como absorção de tecnologias e de *know-how* decorrem do próprio ato de exportar. Desse modo, o apoio governamental no fomento à exportação se justifica pelos avanços de produtividade alcançados pelas empresas que se tornam exportadoras e por potenciais externalidades positivas dessas empresas que, eventualmente, podem beneficiar as que não estão inseridas nos mercados internacionais (Silva, Africano e Afonso, 2012; Love e Ganotakis, 2013).

Outra literatura microeconômica que se destaca é a que envolve os *export spillovers* (transbordamentos de exportação), a qual sugere que a aglomeração geográfica de empresas exportadoras beneficia o desempenho de exportação das empresas vizinhas, seja na decisão de começar a exportar (margem extensiva de comércio), seja no volume de exportação (margem de comércio intensiva). Os benefícios gerados pela proximidade das firmas com empresas exportadoras podem ser resumidos em externalidades positivas de informações, oportunidades de compartilhamento de custos e ações conjuntas nos mercados externos. Os argumentos advindos de contribuições de diferentes autores são que:

- o compartilhamento de informações por exportadoras que vendem para o mesmo destino gera uma redução nos custos fixos de exportações da empresa e, por conseguinte, aumenta a propensão local a exportar;

- a aglomeração de empresas exportadoras na mesma região diminui a incerteza dos compradores em relação à qualidade dos fornecedores daquele local, o que pode levar a pedidos maiores, aumentando as exportações; e
- empresas localizadas próximas podem compartilhar o uso de contêineres para exportação, reduzindo os custos de transporte.

Assim, a ideia geral por trás dessa tese é que o melhor conhecimento dos mercados estrangeiros pode resultar em impacto positivo no nível microeconômico sobre o desempenho exportador das empresas, sendo que esse conhecimento pode decorrer da aglomeração local de empresas exportadoras e das intervenções governamentais (Koenig, Mayneris e Poncet, 2010; Hu e Tan, 2016). Nesse sentido, o apoio governamental a uma empresa aumentaria também a chance de outras empresas virem a se tornar exportadoras, mesmo que não sejam diretamente apoiadas pelo governo.

Isto posto, pode-se afirmar que grande parte dos países em desenvolvimento trata a promoção de exportações como uma atividade fundamental para o desenvolvimento econômico. Esforços persistentes para promover exportações contribuem para geração de empregos e aquisição de divisas, que financiam as importações, reduzem a dívida externa, implicam menores problemas no balanço de pagamentos, beneficiando o país em períodos de crise – a exemplo da crise financeira global de 2008, que resultou em queda da demanda mundial e escassez geral de crédito, com a interrupção do fluxo de financiamento internacional.

Esse exemplo leva a um motivo adicional para fomentar as exportações que é a necessidade de diversificar a pauta exportadora como forma de reduzir a vulnerabilidade externa, sobretudo, em países com pauta baseada em *commodities*, cujos preços são praticados no mercado internacional e, portanto, flutuam de acordo com o cenário, podendo ter quedas bruscas em períodos de crise, como ocorreu na referida crise de 2008. Ademais, no nível da firma, o apoio às exportações pode resultar em maior utilização da capacidade instalada, ganhos de produtividade, diversificação de produtos, economias de escala, absorção de tecnologias, aprimoramento de práticas mais eficientes, inovação e competitividade (Khazragui, 2011; Élteto e Antalóczy, 2017).

3 O PAPEL DAS EPAs

As EPAs são frequentemente abordadas na literatura como TPOs. Assim, consideraremos aqui como sinônimos e vamos nos referir adiante apenas como TPOs – que estão presentes no mundo todo, sendo que muitas surgiram nas últimas décadas, e têm desempenhado um papel crucial para o desenvolvimento das PMEs que desejam expandir seu comércio para o exterior.

As TPOs desenvolvem um papel crucial de facilitar um ambiente de negócios internacionais favorável e com redução de custos para as empresas dos respectivos países. As PMEs, sobretudo as de países em desenvolvimento, enfrentam entraves para entrar no mercado de exportação, e as TPOs atuam justamente para romper essas barreiras e servir como um agente intermediador entre as empresas nacionais e os mercados globais (ITC, 2015). Ao se associarem à TPO de seu país, as empresas podem ser diretamente beneficiadas pelo trabalho da organização, contornando problemas como desconhecimento do mercado, falta de inteligência comercial, treinamentos inadequados e, uma vez que se tornam exportadoras, são indiretamente favorecidas ao contornarem dificuldades que até então as impediam de expandir as suas vendas para além das fronteiras, como tecnologias

ultrapassadas, marca sem identidade, custos fixos elevados, falta de economias de escala, escassez de capital de giro, entre outras.

Nesse sentido, as TPOs ajudam as empresas por meio de: i) simplificação e padronização das informações; ii) formulação de processos e procedimentos que visam aproveitar as oportunidades e impulsionar as exportações; iii) identificação de gargalos logísticos associados ao comércio e regulações que barram a circulação de mercadorias; iv) treinamento e suporte de negócios facilitando o caminho para inovações, competitividade, diversificação e integração em cadeias globais de valor; v) suporte para participação em feiras, missões e eventos no exterior; e v) auxílio para melhorias e adaptações dos produtos, entre outros.

Esses suportes ocorrem em estágios distintos, de acordo com a capacidade de cada empresa e sua etapa no processo de exportação, bem como pelo estágio de desenvolvimento do país em questão. Alguns ramos exigem das TPOs um conjunto de ferramentas específicas, tal como o de serviços, que é dinâmico no comércio internacional e envolve suporte no âmbito de proteção de propriedade intelectual, por exemplo. Quando se trata de outras instituições de apoio ao comércio, geralmente focalizadas em setores específicos, o papel das TPOs passa a ser essencial para a coordenação e liderança dessas agências menores. Ademais, elas servem como importante porta de entrada e apresentação dos fornecedores locais para os investidores e empresas estrangeiras (Jordana, Martincus e Gallo, 2010; ITC, 2015).

Com as instabilidades e mudanças no cenário global, não apenas as empresas precisam se adaptar aos novos rumos, também as TPOs precisam se atualizar para garantir novos tipos de assistência aos seus clientes. Um exemplo é a mudança de cenário após a crise internacional de 2008, a partir da qual se propagaram inúmeras barreiras não tarifárias (BNTs) sobre as exportações, trazendo maior complexidade para as firmas exportadoras, em virtude das novas exigências, sobretudo técnicas, sanitárias e fitossanitárias. Assim, coube às TPOs aumentar as habilidades na coleta e desembaraço das informações, de maneira a fornecer suporte específico acerca das novas BNTs e demais determinações regulatórias (Prunello, 2014).

Daniel Kung (ITC, 2015, p. 20) também destaca que, com o avanço da tecnologia digital e inseguranças no cenário global, a prestação de serviços das TPOs deve se adaptar às novas tendências. Entre elas, se tornar mais eficaz e eficiente em todos os ramos de atividade, haja vista a escassez de recursos cada vez mais recorrente; melhorar a visão de mundo no que diz respeito ao equilíbrio econômico, dada a crescente interdependência advinda do avanço dos países em desenvolvimento e suas empresas; aproveitar a difusão da internet como uma plataforma para gerar novas cadeias de valor e não meramente para compartilhar informações.

Nessa linha, Khazragui (2011) ressalta que a globalização do ambiente comercial acirrou a competição global, de modo que as PMEs foram forçadas a focar na competitividade para sobreviver no mercado externo. Como forma de contribuir para o cenário desafiador da exportação das PMEs, as TPOs têm utilizado de forma mais veemente a economia digital, facilitada pela internet. Com esse apoio, as empresas evitam alguns custos adicionais que poderiam incorrer no processo e acionam determinadas informações antes sem acesso devido ao seu tamanho e à limitação de recursos.

Um exemplo de uso mais eficiente da economia digital está no Global Trade Point Network (GTPNet), um projeto lançado pelo ITC, da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD), em

1992 e 1993, que unifica, num ambiente *on-line*, o apoio à promoção do comércio eletrônico. Funciona como uma TPO que, de forma eletrônica, auxilia as PMEs nos processos de exportação de seus produtos que ocorrem, sobretudo, pela internet. Essas empresas, especialmente de países em desenvolvimento, têm a oportunidade de explorar novos mercados e efetuar novos negócios, por meio dos estudos direcionados fornecidos pela TPO digital a um custo baixo (Khazragui, 2011).

Prunello (2014) também chama a atenção para o impacto efetivo da atuação das TPOs sobre o desempenho do comércio internacional dos seus respectivos países, que depende de condições de financiamento apropriadas, o que pode ser afetado, em se tratando de TPOs públicas, pelas restrições fiscais enfrentadas pelos governos.

Em exportações não há como desvincular a atuação das empresas e do Estado, haja vista o interesse mútuo pelo sucesso nesse campo, em virtude dos efeitos positivos substanciais nos níveis macro e microeconômico. Nesse sentido, o Estado procura atuar em cooperação com as TPOs.

Um dos motivos para a atuação conjunta se dá pelo panorama internacional progressivamente desafiador e instável, no qual, constantemente, surgem novos atores, novas alianças são formadas, instituições se tornam fragilizadas enquanto outras entram em ascensão, as regras do jogo vão mudando e cada país tem que saber atuar e se inserir. Essa política internacional instável apresenta desafios e exige constante busca por novas estratégias – a exemplo dos desdobramentos do acordo comercial entre Mercado Comum do Sul (Mercosul) e União Europeia (UE) e a disputa entre Estados Unidos e China, que podem influenciar um deslocamento do comércio.

Portanto, com as crescentes transformações que ocorrem no cenário do comércio internacional, é de suma importância que o Estado promova políticas comerciais, como acordos de livre-comércio; atue nas negociações da Organização Mundial do Comércio (OMC) a favor de regras que fortaleçam o multilateralismo e contra práticas protecionistas de concorrência desleal; desenvolva uma política cambial adequada; além de promover políticas públicas nacionais que contribuam para o enfrentamento dos entraves às exportações.

Tais políticas impactam diretamente as empresas exportadoras e as que pretendem entrar no mercado externo, tornando imprescindível a sinergia entre as atividades do Estado e das TPOs. Do ponto de vista prático, é uma via de mão dupla: por um lado, para colocar em ação os programas de promoção de exportações, o Estado precisa da ajuda das TPOs; por outro, para que possam cumprir os seus objetivos, as TPOs demandam que os governos criem uma estrutura legal e implementem reformas favoráveis aos negócios internacionais.

As ações das TPOs também estão associadas à responsabilidade governamental de promover acesso à informação, alcance de padrões de qualidade, avanço nos processos de internacionalização, mitigação das burocracias, maior previsibilidade e transparência nas transações, infraestrutura adequada etc. As PMEs, em especial as dos países em desenvolvimento, são o foco dessas ações.

Portanto, ter uma TPO pública é essencial para que a facilitação do comércio caminhe em conjunto com o Estado no que tange às agendas de reformas em seus respectivos países. Uma vez que não apenas orientam o setor privado como também aconselham os governos no sentido das reformas comerciais necessárias, as TPOs ajudam a planejar uma exportação estratégica para o país, com foco na promoção de produtos e mercados que explorem as suas vantagens e potenciais, além de poderem atuar como agente articulador entre o governo e os exportadores. Nesse sentido, as TPOs privadas

são minoria, sendo que grande parte se torna uma extensão do seu governo federal, com poucos casos vinculados aos governos estaduais ou municipais (Khazragui, 2011; Prunello, 2014; ITC, 2015).

Outra razão para o envolvimento do Estado na promoção de exportações e na atuação das TPOs consiste no financiamento aos produtores e exportadores, por meio dos programas de créditos agrícolas e créditos e garantias à exportação; e financiamento às próprias TPOs, como os recursos financeiros para participação em feiras internacionais, criação de eventos, desenvolvimento de pesquisas e projeção de produtos que atendam ao mercado-alvo (Czinkota, 2002).

Como destaca Sakurai (2007), existem vários tipos de TPOs no mundo. Algumas são agências especializadas apenas na promoção de exportações, outras promovem o comércio e o investimento direto externo (IDE), outras incluem os incentivos à internacionalização das empresas domésticas, outras ainda visam apenas à promoção de investimentos e mais outras realizam parte do financiamento.

Existem, então, agências que desenvolvem todas essas funções e algumas que são focadas em uma função específica. É comum que algumas TPOs estejam sob a jurisdição de algum ministério ou departamento governamental, que varia entre os países, há aquelas com escritórios espalhados pelo exterior e as que atuam apenas com o escritório nacional. Essas distinções entre as funções desempenhadas pela mesma agência e o órgão sob o qual estão vinculadas serão mais bem destacadas na seção a seguir, que apresenta a estrutura institucional em torno dessas agências para alguns países selecionados, além das opções de financiamentos e principais práticas adotadas.

4 A PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES EM NÍVEIS OPERACIONAL E ESTRATÉGICO: PRINCIPAIS ATORES E PRÁTICAS NOS PAÍSES SELECIONADOS

Esta seção apresenta os atores institucionais, bem como os mecanismos de financiamento e as principais práticas envolvidas nos sistemas de promoção de exportações dos seguintes países: Alemanha, Finlândia, Lituânia, Coreia do Sul, Japão, China e Costa Rica.

4.1 Alemanha

O sistema alemão de promoção do comércio exterior tem responsabilidades divididas entre o Estado e o setor privado. Várias instituições trabalham em conjunto no apoio às empresas alemãs.² É importante ressaltar que, embora os Estados-membros da UE tenham as suas próprias legislações nacionais, a maioria das regulamentações concernentes à prática comercial de exportação segue as leis do bloco.³

A coordenação da política de promoção de exportações é feita pelo Ministério da Economia e Energia (Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie – BMWi) e conta com as ações do Ministério das Relações Exteriores, responsável pela política externa e sob o qual estão as embaixadas e os consulados no exterior (em torno de duzentos). O BMWi apoia a promoção de exportação em dois sentidos:

2. Disponível em: <<https://bit.ly/3EMDdjT>>.

3. Disponível em: <<https://bit.ly/3nZpOix>>.

- com políticas comerciais que auxiliam no acesso ao mercado externo e importantes tarefas administrativas de comércio exterior, principalmente o controle de exportação, que são realizadas por uma divisão do BMWi, o Escritório Federal para Assuntos Econômicos e Controle de Exportação (Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle – Bafa), em estreita cooperação com outras autoridades federais; e
- com promoção direcionada de atividades selecionadas, por meio de financiamentos coordenados e agrupados sob a nova marca “guarda-chuva” Mittelstand Global.

Atualmente, uma das principais medidas de promoção direcionadas é o Programa de Desenvolvimento de Mercado (Markterschließungsprogramm – MEP),⁴ que é voltado para PMEs dos setores tradicionais da indústria, bem como para prestadores de serviços relacionados à negócios e profissionais autônomos, e oferece prioridades adicionais de financiamento para áreas consideradas mais importantes para o futuro, como tecnologia ambiental, gestão de saúde e tecnologias, e serviços de segurança civil. As ofertas do programa são divididas por módulos específicos – como *briefings*, viagens de exploração de mercado, apresentação de performance no exterior –, que permitem às empresas escolherem de acordo com suas necessidades individuais.⁵ Quando os negócios envolvem países emergentes e questões de desenvolvimento, algumas medidas de financiamento também são ofertadas pelo Ministério da Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – BMZ).⁶

Um instrumento central de promoção do comércio exterior do governo federal alemão, presente desde 1949, são as garantias de crédito à exportação gerenciadas pela Agência de Crédito à Exportação (Export Credit Agency) alemã, também conhecidas como cobertura Hermes, pelo fato de a agência estar associada à empresa Euler Hermes Aktiengesellschaft, isto é, as garantias de crédito à exportação são administradas por essa empresa privada que atua como uma prestadora de serviços em nome do governo federal da Alemanha.⁷

O objetivo da cobertura Hermes é fornecer um seguro contra riscos associados à atividade de exportação, protegendo os exportadores e os bancos que financiam as exportações. Ao assumir uma garantia de crédito à exportação, o risco de inadimplência é amplamente transferido para o governo federal. Além de um importante controle para negócios estrangeiros em mercados difíceis ou de alto risco, em muitos casos, as garantias apenas permitem que um negócio de uma PME seja financiado por uma instituição de crédito.⁸

Diversos instrumentos de financiamento às exportações são oferecidos pelos bancos domésticos e por instituições financeiras, como a Companhia de Crédito à exportação AKAbank (Ausfuhrkredit-Aktiengesellschaft – AKA) e o Instituto de Crédito de Reconstrução KfW IPEX-Bank (Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW), assim como sua subsidiária Sociedade Alemã de Investimentos e Desenvolvimento (Deutsche Investitions – und Entwicklungsgesellschaft – DEG).⁹

4. Disponível em: <<https://bit.ly/39xN7HD>>.

5. Disponível em: <<https://bit.ly/3lRaD8l>>.

6. Disponível em: <<https://bit.ly/2XP2KIG>>.

7. Disponível em: <<https://bit.ly/3u5Xqfs>>.

8. Disponível em: <<https://bit.ly/39xAiNt>>.

9. Disponível em: <<https://bit.ly/2XP2KIG>>.

A AKABank é uma instituição de crédito especial para financiamento à exportação, fundada como um consórcio, em 1952, pelos principais bancos estatais e privados da Alemanha, e responsável por desenvolver, com regras padronizadas, os contratos de crédito e administrar as transações de financiamentos comerciais. A instituição oferece financiamento à taxa de referência de juros comerciais (Commercial Interest Reference Rate – CIRR);¹⁰ financiamento sob a cobertura de outras seguradoras de crédito à exportação; e serviços de reestruturação de dívidas.¹¹

O Kfw IPEX-Bank é um banco especial, com origem em 1948, sendo 80% governamental, com controle estatal, e responsável pelo financiamento de exportação e projetos da indústria exportadora alemã e europeia nos mercados globais. As medidas de financiamento de médio e longo prazo são adaptadas às necessidades dos clientes, que incluem empresas tanto de médio porte quanto grandes, orientadas internacionalmente. Em nome do governo federal, o banco realiza três programas de financiamento à exportação, um voltado para financiar as exportações alemãs para países emergentes e em desenvolvimento, um específico para apoiar a indústria de estaleiros alemã e outro para financiar exportações alemãs para países compradores africanos. O instituto considera importante estar presente nos mercados-alvo de seus clientes e, portanto, tem um escritório em todos os principais centros financeiros do mundo, com especialistas financeiros alemães e profissionais locais que mantêm contatos com os clientes existentes, identificam o potencial de negócios e estabelecem novos relacionamentos comerciais.¹²

A DEG foi fundada em 1962, por iniciativa do governo federal, como Sociedade Alemã para Cooperação Econômica (MBH), com o objetivo de financiar e acompanhar empresas privadas que desejavam operar em países em desenvolvimento. Desde 2001, a DEG funciona como uma subsidiária da KfW, que a adquiriu com o intuito de agrupar a cooperação alemã para o desenvolvimento. A instituição fornece capital de investimento de longo prazo em mercados em desenvolvimento, por meio de vários programas de financiamento, e aconselha especificamente sobre planejamento e implementação de projetos privados de infraestrutura nos setores de energias renováveis, transportes e telecomunicações. Possui também escritórios ou representações externas em várias regiões prioritárias.¹³

A promoção do comércio exterior alemão também conta com tarefas desenvolvidas pelas câmaras de comércio e indústria alemãs no exterior (Auslandshandelskammern – AHKs), que são organizações que representam os interesses comerciais da Alemanha nos países de particular relevância para as empresas alemãs. Oferecem consultoria e serviços selecionados às empresas de diferentes setores, de acordo com as necessidades individuais, em todas as fases de exportação, da entrada no mercado à expansão de negócios no exterior. Hoje, são 140 escritórios distribuídos em 92 países,¹⁴ que empregam mais de 2 mil funcionários¹⁵ e possuem cerca de 50 mil empresas membros (alemãs e estrangeiras),¹⁶ de microempreendedores a grandes corporações.¹⁷ O financiamento advém, principalmente, do

10. Trata-se de uma taxa de referência da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para exportações subsidiadas pelo Estado para países em desenvolvimento.

11. Disponível em: <<https://bit.ly/2XOk5Ba>>.

12. Disponível em: <<https://bit.ly/2Y1f20o>>.

13. Disponível em: <<https://bit.ly/3ib9asw>>.

14. Disponível em: <<https://www.ahk.de/standorte>>.

15. Disponível em: <<https://www.ahk.de/>>.

16. Disponível em: Disponível em: <<https://www.ahk.de/wir-ernetzen>>.

17. Disponível em: <<https://www.ahk.de/>>.

BMWi e, parcialmente derivado, de outras fontes, como taxas de adesão e receitas de serviços pagos pelas empresas. Além da consultoria inicial gratuita, os serviços pagos das AHKs incluem: análise de mercados e produtos, promoção de feiras externas, suporte a projetos, assessoria jurídica e aduaneira, treinamento profissional, reuniões com parceiros de negócios, entre outros.

Atuando em território alemão estão as câmaras de comércio e indústria (Industrie- und Handelskammern – IHKs). Atualmente, 79 empresas são representadas pelas IHKs em suas regiões. Elas recolhem e analisam as necessidades e experiências da economia regional e informam os formuladores de políticas, com o intuito de criar condições ideais para as empresas da região, estando comprometidas desde melhorar a infraestrutura até a geração de trabalhadores qualificados por meio de treinamento e educação continuada.

O elo entre o nível local/regional e o internacional se dá pela Associação das Câmaras de Comércio e Indústria Alemãs (Deutscher Industrie- und Handelskammertag – DIHK), que funciona como uma organização “guarda-chuva” das IHKs e das AHKs, coordenando uma rede nacional e internacional da economia alemã. A estreita parceria das AHKs (estruturas no exterior) com as IHKs (estruturas no país) garante maior compreensão do trabalho a ser feito e uma ligação direta da economia alemã a nível nacional e internacional. Por essas cooperações, as AHKs conseguem obter informações valiosas relacionadas às empresas alemãs sobre suas necessidades específicas, e as consultas da empresa podem ser processadas diretamente por especialistas locais e respondidas com soluções orientadas ao mercado.

Além dessas instituições de apoio, a Alemanha conta com uma agência específica para promoção de exportações, que é a Alemanha Comércio e Investimento (Germany Trade and Investment – GTAI), criada em 2009 como uma fusão entre a Invest in Germany (GmbH) e o German Office for Foreign Trade (Bundesagentur für Außenwirtschaft – BFAI), a partir do interesse do país em transformar diferentes órgãos públicos de promoção de exportações em uma única entidade maior, unindo promoção de exportações e de investimentos. Embora seja relativamente recente, essa denominação é fruto de reformas administrativas e novas configurações, uma vez que desde 1951 já existia o Escritório Federal de Informação para Comércio Exterior (BFA). A GTAI possui, atualmente, 51 escritórios, sendo dois na Alemanha e o restante no exterior, compostos por analistas de indústrias, que reúnem dados locais, por meio de pesquisas de mercado, para corroborar com os serviços de informação. Cerca de sessenta especialistas distribuídos nos principais mercados de exportação se reúnem anualmente para trocar informações e mudam de localidade a cada cinco anos. A GTAI deve reportar suas atividades ao Conselho de Supervisão; o chefe da agência é nomeado pelo BMWi, com mandato fixo; e os funcionários são recrutados por concurso público.¹⁸

A GTAI é considerada uma agência de desenvolvimento econômico, funciona como um *hub* de negócios apoiando as empresas na expansão de suas atividades comerciais. Além da promoção de exportações, atua no recrutamento de investidores estrangeiros, na promoção da imagem da economia alemã como um local atrativo e vantajoso e na internacionalização das regiões afetadas pelas mudanças estruturais.

A promoção de exportações é voltada principalmente para as PMEs, às quais são prestados inúmeros serviços, como estudos de inteligência e *marketing*, informações e acesso sistemático a licitações e pedidos de mercadorias, análises e previsões macroeconômicas, avaliações de setores empresariais, informações de mercados estratégicos de crescimento, como regulamentações e características de

18. Disponível em: <<https://bit.ly/3zJEIVR>>.

importações dos países alvos, estudos sobre os aspectos mais importantes de abertura de novos mercados, incluindo análises para mais de 120 países.¹⁹

O conhecimento básico para planejamento e implementação de novos negócios estrangeiros, com a possibilidade de comparação entre os mercados, advém de uma gama de informações padronizadas e diariamente atualizadas, com uma variedade diversificada de relatórios e análises de mercados e de setores, sendo cerca de 3 mil novos artigos a cada ano.²⁰ Algumas atividades são complementares às desenvolvidas pelas AHKs, como elaboração de boletins informativos e revistas de clientes, criação de conferências, eventos e *webinars*, plataformas de internet, o que justifica o compartilhamento de escritórios no exterior e a estreita cooperação entre a GTAI e as AHKs.

Essas atividades colocam as empresas em contato direto com parceiros de negócios gerais ou especializados, garantindo a oportunidade de selecionarem produtos adequados para a exportação (AHK e GTAI, 2018). A eficácia dessas atividades é determinada pela definição de metas e avaliação de cumprimento das metas por meio de indicadores de desempenho. Por exemplo, as metas para 2007 se concentravam em estabelecer uma relação mais próxima com o cliente, excelência na entrega de produtos e serviços, melhor conhecimento da marca, melhorar a flexibilidade e modernidade das empresas, sempre alinhadas com as decisões políticas e de orçamentos financeiros (Lahtinen e Rannikko, 2018).

Em 2002, o BMWi lançou a Iniciativa de Exportação de Energia, voltada exclusivamente para PMEs que oferecem soluções energéticas no domínio das energias renováveis, eficiência energética, redes inteligentes e tecnologias de armazenamento. O objetivo do projeto é aumentar a disseminação das tecnologias energéticas alemãs em todo o mundo. Desse modo, o BMWi apoia essas empresas na abertura de novos mercados no exterior por meio de financiamentos que seguem uma estratégia plurianual para cada região alvo, diferenciando as ofertas de financiamento de acordo com as fases de exportação: preparação de mercado, desenvolvimento e segurança de mercado. Juntamente com o MEP, citado anteriormente, essa é uma das atuais medidas de promoção direcionadas.²¹

Em 2007, o Ministério do Meio Ambiente, Conservação da Natureza e Segurança Nuclear (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit – BMU) lançou a Iniciativa de Exportação de Tecnologias de Reciclagem e Eficiência, reunindo órgãos públicos, indústrias e universidades para levar as indústrias alemãs a adotarem os padrões de reciclagem e gestão de resíduos, com especial atenção à promoção para economias emergentes. No ano seguinte, o BMU, juntamente com o Ministério de Educação e Pesquisa (Bundesministerium für Bildung und Forschung – BMBF), lançou o Plano Diretor de Tecnologias Ambientais, voltado às questões de água, matérias-primas e proteção climática, com o intuito de transferir e disseminar novas tecnologias, promover melhorias na educação e na formação de profissionais e apoiar as PMEs inovadoras. Dentro dessas iniciativas, a AHK mantém um mercado virtual para a realização de negócios no setor de energia renovável, a plataforma *on-line* Renewables B2B²² (Kanda, Hjelm e Mejía-Dugand, 2016).

Atualmente, a agenda da GTAI está voltada para o suporte às empresas em torno de tendências globais como economia digital e tecnologia verde (*greentech*). As TICs funcionam como o motor

19. Disponível em: <<https://bit.ly/3ueWdT8>>.

20. Disponível em: <<https://bit.ly/3CPCkV>>.

21. Disponível em: <<https://bit.ly/3AYnVWI>>.

22. Disponível em: <<https://www.renewablesb2b.com/>>.

do mercado para a digitalização de muitas indústrias, o que faz com que a Alemanha esteja entre os principais desenvolvedores de economia digital do mundo, com uso em 75% de suas empresas. Isso acaba moldando de forma ativa a mudança nos processos de produção e cadeias globais de valor por meio do uso de tecnologias digitais inovadoras, oferecendo oportunidades de cooperação com empresas internacionais.

A digitalização está entrando nas indústrias alemãs e no ensino: metade das empresas já fazem publicidade com *marketing* digital, e o país já é o maior mercado de educação e aprendizagem *on-line* da Europa. Ademais, a Alemanha é responsável por cerca de um quarto do volume de negócios europeus de comércio eletrônico; é o quarto maior mercado do mundo de empresas *fintech* (que oferecem serviços financeiros especializados, empregando tecnologias) e espera se tornar cada vez mais atraente para empresas *fintech*, *startups* e de internet. Para isso, tem disponibilizado espaços de *coworking*, redes locais e eventos do setor digital. Para entender ainda mais os pontos fortes e fracos e as perspectivas em relação à digitalização, a GTAI desenvolveu, em 2019, relatórios sobre mais de 35 países, analisando as estratégias por eles buscadas na digitalização, como eles abordam o tema da inteligência artificial no futuro e o potencial que as novas tecnologias oferecem para as respectivas economias.²³

O segundo foco está no desenvolvimento da tecnologia verde voltada para a proteção ambiental e sustentabilidade, com o objetivo de acelerar a transição de fontes de energia fóssil para renováveis que a Alemanha já vem seguindo há anos. As metas são ambiciosas: expandir o desenvolvimento de tecnologia verde em 19% até 2025; reduzir as emissões de dióxido de carbono (CO₂) em 80%; e ampliar em 60%, até 2050, a participação de energia renovável no consumo total de energia do país.

Para atingir esse patamar, a Alemanha adotou as seguintes estratégias de tecnologias ambientais para as empresas:

- estratégia climática – metas de emissão de gases para vários setores;
- armazenamento de energia – expansão de infraestrutura para energias renováveis;
- nova mobilidade, como carros elétricos; e
- água sustentável e economia circular, como reciclagem.²⁴

Com isso, a GTAI contribui com uma equipe de especialistas que apoiam as empresas na identificação de oportunidades relevantes e oferece serviços de consultoria. Esse apoio se estabelece à medida que iniciativas de exportação são lançadas pelos ministérios.

Como a promoção do comércio exterior alemão é realizada por diversas instituições públicas e privadas, a GTAI gerencia o Portal de Comércio Exterior (iXPOS), criado por iniciativa do BMWi.²⁵ Trata-se de uma plataforma digital que reúne informações de mais de setenta instituições, organizações e redes que promovem o comércio exterior entre a Alemanha e o resto do mundo. O iXPOS Business Finder oferece um *marketplace* interativo para gerenciar consultas de negócios a todas as empresas interessadas, as quais podem marcar consultas comerciais ou entrar em contato

23. Disponível em: <<https://www.gtai.de/gtai-en>>.

24. Disponível em: <<https://www.gtai.de/gtai-en/invest/industries/energy>>.

25. Disponível em: <<https://www.ixpos.de/IXPOS18/Navigation/DE/home.html>>.

diretamente com potenciais parceiros de negócios, gratuitamente, além de terem acesso a todos os contatos e informações necessárias para todas as etapas do processo de exportação.

4.2 Finlândia

Na Finlândia, o governo criou uma rede denominada Equipe Finlândia (Team Finland) cuja missão é a promoção de exportações e o crescimento internacional das empresas daquele país. Os serviços são oferecidos a todas as empresas que estão lançando ou expandindo as suas operações no mercado externo, com esforços focados nas PMEs. A rede oferece diversos serviços orientados para aumentar as exportações e a internacionalização das empresas, coordena os serviços de fomento a essas atividades e promove a marca do país internacionalmente com o intuito de atrair especialistas e investidores estrangeiros. Desse modo, o país é promovido não apenas como um centro de alto nível em negócios comerciais mas também em pesquisa e educação, com o objetivo de construir conexões com especialistas para exportar experiências e inovações baseadas em pesquisa e educação. A rede é representada por dezoito equipes locais e por mais de oitenta equipes no exterior.²⁶

A Equipe Finlândia inclui uma ampla rede de organizações e parceiros que trabalham em conjunto de forma a simplificar o caminho e proporcionar uma boa experiência aos clientes, sendo que os principais membros são os indicados a seguir.

- 1) Ministério da Economia e Emprego – participa do planejamento anual da Equipe Finlândia; coordena vários grupos de trabalho que promovem a cooperação comercial e econômica; define as metas estratégicas de desempenho de recursos para os negócios; e faz a gestão corporativa das empresas operadoras de forma a facilitar a realização dos objetivos da equipe.²⁷
- 2) Ministério das Relações Exteriores – cuida de melhorar as oportunidades de negócios internacionais para as empresas finlandesas e remover obstáculos. Isso inclui fornecimento de informações (relatórios sobre os países e as empresas); conselhos sobre mercados e política comercial, sendo que as missões de acesso aos mercados estão engajadas na colaboração de longo prazo com a Comissão Europeia e as delegações da UE para rompimento de barreiras comerciais; criação de novos contatos com operadores locais e parceiros, incluindo eventos de *networking*, reuniões de negócios, seminários e *workshops*; organização de visitas; e oferecer oportunidades de financiamento em mercados em desenvolvimento, financiando os instrumentos do setor privado utilizados para apoiar as parcerias empresariais, por meio de fundos de cooperação para o desenvolvimento, além de apoio a investimentos para o setor público.²⁸
- 3) Centros de Desenvolvimento Econômico, Transporte e Meio Ambiente (Centros ELY) – são quinze centros governamentais (do Ministério da Economia e Emprego) que promovem o desenvolvimento regional do país. Eles identificam oportunidades de negócios para tornar as empresas nacionais em internacionais e orientam as empresas já inseridas no mercado

26. Disponível em: <<https://www.team-finland.fi/en>>.

27. Disponível em: <<https://bit.ly/39HCuSD>>.

28. Disponível em: <<https://bit.ly/3ia5zLm>>.

externo nas diversas fases de expansão, além de auxiliarem nas operações de consórcio cooperativos entre as empresas.²⁹

- 4) Escritórios de Emprego e Desenvolvimento Econômico – são quinze escritórios que funcionam como agências do Ministério da Economia e Emprego e operam prestando serviços a empregadores e candidatos a empregos. Eles auxiliam as empresas com potencial para crescimento no mercado externo e internacionalização a encontrar profissionais competentes e melhorar suas experiências.³⁰
- 5) Finnvera – é a agência de crédito à exportação oficial da Finlândia, responsável por fornecer financiamento para os compradores, créditos de exportação, operações de garantias contra riscos decorrentes das exportações, financiamento das operações comerciais de exportação de PMEs e preencher as lacunas nos serviços financeiros disponíveis em todas as fases das operações de exportação e internacionalização das empresas finlandesas.³¹
- 6) Business Finland – é a atual TPO da Finlândia, responsável pela promoção de exportações, investimentos, turismo e internacionalização de empresas. É responsável por toda a operação com os clientes em uma gestão unificada a fim de identificar oportunidades significativas nos mercados internacionais.³²

As empresas ainda contam com o apoio das associações comerciais na Finlândia e das 37 câmaras de comércio finlandesas no exterior, que fornecem informações sobre mercados, clientes e oportunidades de negócio em todo o mundo.³³

A Business Finland foi criada em 2018, a partir da fusão da Agência Finlandesa de Financiamento para a Inovação (Tekes) e da Organização Finlandesa de Promoção Comercial (Finpro), que atuou como a TPO do país a partir de 1999. Contudo, alguma forma de promoção de exportações já existia desde 1919, com a Associação de Exportação Finlandesa e depois com a Associação de Comércio Exterior da Finlândia, estabelecida em 1938.

O objetivo da fusão foi unificar os serviços em um mesmo local conjunto, procurando maior sinergia de conhecimentos para aproveitar as oportunidades de inovação para o crescimento global das empresas, criando um sistema de negócios interligado e um ambiente de negócios competitivo.

A Business Finland passou a ser de total propriedade do governo finlandês, ao contrário da Finpro, que tinha o governo como um importante aliado, mas não como seu dono. Atualmente, a organização possui dezesseis escritórios no país e quarenta no exterior, empregando seiscentos especialistas.³⁴

A Business Finland oferece uma variedade de serviços com o objetivo de promover as exportações, os investimentos, o turismo e a internacionalização das empresas finlandesas. As atividades incluem os serviços tradicionalmente oferecidos pelas TPOs, como divulgação de análises de mercados e setores, pesquisas com informações diversas, consultorias, realização de feiras, campanhas e eventos

29. Disponível em: <<https://tem.fi/en/ely-centres>>.

30. Disponível em: <<https://www.te-palvelut.fi/>>.

31. Disponível em: <<https://www.finnvera.fi/eng>>.

32. Disponível em: <<https://www.businessfinland.fi/>>.

33. Disponível em: <<https://bit.ly/3mm0DnZ>>.

34. Disponível em: <<https://bit.ly/3CPdMfK>>.

internacionais, reuniões e contatos com clientes-alvo, treinamento de profissionais e planos de financiamento alinhados com outras instituições governamentais. Além disso, são oferecidos serviços *on-line* personalizados com especialistas e são lançados diversos programas com direcionamentos específicos para determinadas indústrias e setores.

A organização oferece uma série de serviços especializados nas suas diversas áreas de atuação, sendo que muitas ofertas que estão em vigor atualmente são direcionadas em conjunto tanto para exportação quanto para internacionalização, tais como: o programa Soft Landing, voltado para as empresas que pretendem ingressar nos mercados da Ásia ou dos Estados Unidos, cujos *sites* oferecem serviços remotos de escritório, suporte para desafios cotidianos no novo mercado, ajudando as empresas a desenvolver redes e encontrar os primeiros clientes e decidir sobre o modelo de negócio adequado; e o programa Acesso ao Mercado, voltado para as empresas que pretendem ingressar nos mercados da China ou dos Estados Unidos.

As empresas que se inscrevem nesse programa obtêm ajuda de profissionais de negócios experientes que consultam a empresa no mercado como parte de seu trabalho final de *master of business administration* (MBA). Em um período de seis meses, a equipe de MBA, após definir o foco do projeto em conjunto com a empresa, faz um plano personalizado contendo análises referentes à despesa de mercado; viabilidade empresarial; produtos e estratégia de desenvolvimento; e plano de negócios, definindo áreas centrais, *networking*, *marketing*, distribuição, plano de financiamento, entre outras, para a entrada da empresa no mercado. A organização também oferece em seu *site* serviços *on-line* para as empresas encontrarem oportunidades de mercado, especialistas e consultores.³⁵

Como serviços voltados diretamente para as exportações, estão em vigor programas direcionados para impulsionar as exportações das indústrias manufatureiras. Há programas voltados para as indústrias de mobilidade, logística, transporte e de baterias, visando a soluções inteligentes e novos modelos de negócios para o cenário de mudanças climáticas e transição energética; e programa que oferece financiamento para inovação, redes e serviços de internacionalização e exportação para a revolução digital na área de saúde e bem-estar, visando promover serviços personalizados e disponíveis em tempo real.³⁶ Além desses, outros dois programas relacionados ao meio ambiente são destacados a seguir.

Um deles é o programa Manufatura Sustentável, cujo foco é impulsionar o crescimento por meio da renovação dos modelos de negócios e do desenvolvimento do valor das exportações. O intuito é melhorar a competitividade da produção das empresas por meio do desenvolvimento de cadeias de valor de negócios e processos de fabricação com o uso de digitalização. O programa cria um quadro de cooperação para o desenvolvimento de novos produtos e soluções de forma ambientalmente correta.³⁷

O outro é o programa Finlândia Bio e Circular, voltado para empresas finlandesas que oferecem soluções econômicas circulares e de bioeconomia inovadoras e competitivas internacionalmente.³⁸ O programa tem como foco impulsionar as exportações, as atividades nos mercados-alvo e a construção de ecossistemas inovadores, permitindo que as empresas tenham acesso a financiamento

35. Disponível em: <<https://bit.ly/3zLQ6qO>>.

36. Disponível em: <<https://bit.ly/3kSJS4h>>.

37. Disponível em: <<https://bit.ly/3m4C8vg>>.

38. A economia circular é uma forma de reduzir o uso de recursos naturais e melhorar a eficiência do uso de materiais, incluindo matérias-primas e energias renováveis, reciclagem e neutralização de carbono. Já a bioeconomia baseia-se no uso sustentável de recursos renováveis, como redução no uso de óleo fóssil, carvão e plástico e aumento no cuidado da biodiversidade.

e criem redes internacionais. Os novos ecossistemas inovadores devem responder a um problema global e ter metas de exportação. Atualmente, os mais fortes se concentram em embalagens, têxteis e soluções de base biológica, reciclagem de plástico e desperdício zero entre empresas. Os projetos de ecossistemas inovadores futuros se concentrarão em novas formas de produção de alimentos e proteínas, bem como na biologia sintética. Em suma, o programa visa aumentar as exportações de soluções de economia bio e circular em diferentes setores, incluindo empresas que queiram e possam crescer e que se esforcem para se tornarem mais internacionais.³⁹

A Business Finland também tem apoiado ativamente o desenvolvimento da indústria alimentícia finlandesa. O programa de crescimento Food from Finland, lançado em 2014, foi concebido para fomentar as exportações do setor com produtos e serviços de marca própria, oferecendo alto valor agregado, e aumentar o *know-how* internacional. O programa integra, nas atividades de promoção de exportação, serviços como feiras e campanhas comerciais, reuniões de compradores, treinamentos e serviços de financiamento para projetos baseados em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Além disso, o programa implementa medidas específicas para alguns grupos de produtos, como produtos alcoólicos, frutas e produtos de aveia. De 2014 a 2019, um total de 189 empresas participaram das atividades, e dezessete receberam financiamento, além de quatro instituições de pesquisa ou universidades. Dois terços das empresas responderam que o faturamento das exportações aumentou depois que aderiram ao programa.⁴⁰

A antiga Finpro ganhou o prêmio World Trade Promotion Organization (WTPO) do ITC em 2006 como Melhor TPO de País Desenvolvido e o prêmio de Melhor das Melhores TPOs do mundo, a partir de seu trabalho com consultoria especializada e gratuita, criando um nível de relacionamento sólido e duradouro com os clientes, e de sua ênfase na política industrial com foco na inovação, considerada a sua principal vantagem competitiva.⁴¹

Em 2020, a Business Finland preparou uma nova estratégia, para colocar em prática em 2025, a qual conta com três pilares: adotar uma abordagem ainda mais orientada ao cliente e aprimorando a qualidade dos funcionários; ser mais proativa no aproveitamento de oportunidades decorrentes de mudanças sociais; e colocar o desenvolvimento sustentável no centro das operações. O objetivo é que os clientes da agência sejam empresas globalmente prósperas, desenvolvedores de novas soluções e operações sustentáveis e de negócios ousados e inovadores. Para tanto, os novos passos devem girar em torno da intersecção de três áreas que a agência considera igualmente importantes para prosperidade, que são crescimento econômico, sustentabilidade e competitividade.⁴²

4.3 Lituânia

Na Lituânia, a promoção do comércio exterior é gerida pelo Ministério da Economia e Inovação,⁴³ responsável por tratar dos negócios do governo em diferentes áreas, entre elas a promoção de exportação de empresas lituanas. O Ministério da Fazenda, por sua vez, tem por missão a formulação e

39. Disponível em: <<https://bit.ly/3zL5cwx>>.

40. Disponível em: <<https://bit.ly/3CYtJAt>>.

41. Disponível em: <<https://bit.ly/3kTVSSQ>>.

42. Disponível em: <<https://bit.ly/3AQuTNw>>.

43. Disponível em: <<https://eimin.lrv.lt/en/>>.

implementação de política fiscal e de finanças públicas, enquanto o Ministério das Relações Exteriores se ocupa da diplomacia e dos acordos comerciais.

O país também conta com o incentivo da UE para as empresas aumentarem as vendas nos mercados externos e com as garantias para o seguro de crédito à exportação fornecidas pela agência Invega.⁴⁴ Trata-se de uma entidade financeira incorporada pelo Estado, tendo sido reconhecida em 2018, pelo governo da República da Lituânia, como uma instituição promocional nacional, com vistas a implementar medidas financeiras de apoio às PMEs.⁴⁵ A política de promoção das exportações da Lituânia segue os princípios estabelecidos pela Política Comercial Comum da eu, e suas medidas seguem as diretrizes de desenvolvimento para as exportações. O financiamento da implementação de medidas e projetos advém do orçamento nacional e dos fundos estruturais da UE.⁴⁶

Além disso, o país conta com o apoio de outras instituições, como as que se seguem:

- a LIT Food, que é a agência de desenvolvimento de negócios e mercados rurais, uma instituição pública que atua também na promoção da exportação de produtos alimentícios;⁴⁷
- o Conselho Comercial Lituano,⁴⁸ uma organização do Salão Lituano⁴⁹ que apoia as empresas nacionais, agrícolas e industriais, a expandirem as suas exportações, principalmente para os Estados Unidos, sendo uma das iniciativas a criação do Mercado Lituano,⁵⁰ que é uma plataforma *on-line* para os fabricantes lituanos mostrarem os seus produtos de exportação;
- a Confederação Empresarial Lituana,⁵¹ que representa mais de 3.500 empresas e 32 associações empresariais, atuando como intermediária entre as empresas e o Estado, organiza conferências internacionais, busca por parceiros de negócios estrangeiros, ajuda a difundir as regras de padrões comerciais internacionais, entre outras atribuições, e está representada no Ministério das Relações Exteriores, nas Relações Econômicas Externas da UE e em outros órgãos governamentais;
- a Associação Lituana das Câmaras de Comércio, Indústria e Artesanato,⁵² que é uma organização que representa os interesses empresariais, reúne as câmaras de comércio regionais e busca melhorias para as condições de negócios, inclusive para exportações; e
- a Confederação Lituana de Industriais,⁵³ uma organização que abriga 51 filiais, cinco associações regionais e mais de 3 mil empresas de médio e grande porte de diversos setores, e que tem entre os seus objetivos a melhoria das condições das exportações dessas empresas.

44. Disponível em: <<https://bit.ly/3ujFTRc>>.

45. Disponível em: <<https://invega.lt/en/about-invega/>>.

46. Disponível em: <<https://bit.ly/2ZxZVMl>>.

47. Disponível em: <<https://www.litfood.lt/about-us/>>.

48. Disponível em: <<https://www.lithuaniantradecouncil.com/about-us/>>.

49. Disponível em: <<https://www.lithuanianhall.com/>>.

50. Disponível em: <<https://bit.ly/3ugEUKG>>.

51. Disponível em: <<https://lvk.lt/en/>>.

52. Disponível em: <<https://www.chambers.lt/en/about/about-us/>>.

53. Disponível em: <<https://www.lpk.lt/en/mission-and-objectives/>>.

A EPA do país é a Enterprise Lituânia, uma agência governamental, sem fins lucrativos, fundada em novembro de 2009 pelo Ministério da Economia e Energia, que é responsável pela promoção de exportação e pelo desenvolvimento do empreendedorismo, da competitividade e da internacionalização dos negócios.⁵⁴ Ela substituiu a antiga Agência Lituana de Desenvolvimento (LDA), fundada em 1997 pelo mesmo ministério e que exercia as mesmas funções.

A equipe Enterprise Lituânia tem por foco atender as PMEs, fornecendo informações, treinamento, consultoria, análise de mercado, serviços de buscas de parceiros de negócios, entre outras atividades.⁵⁵ Ela mantém o Banco de Dados de Exportadores Lituanos (EDB), uma plataforma *on-line* pensada para apresentar as exportadoras nacionais às empresas estrangeiras, com o intuito de impulsionar o empreendedorismo e a exportação do país.⁵⁶

Em 2011, a Enterprise Lituânia implementou um sistema de monitoramento para avaliar o nível de competitividade das empresas lituanas. O objetivo era fornecer ferramentas capazes de identificar e eliminar fatores que impedissem a competitividade das empresas nos mercados interno e externo. Foram comparadas trezentas empresas, usando 63 indicadores de desempenho.

Para melhorar a competitividade de sessenta empresas, foi estabelecido um esquema de subsídio e uma rede de consultores, com foco nas PMEs de setores econômicos estratégicos, como eletrônica, impressão, plásticos, processamento de alimentos, construção, transporte e logística. Os projetos de melhorias foram conduzidos nas áreas de vendas, *marketing*, recursos humanos, processos, inovação e gestão financeira.

Como resultado, o valor agregado das sessenta empresas participantes, medido como uma porcentagem da receita de vendas, cresceu significativamente acima do crescimento médio do valor agregado nos setores econômicos correspondentes. O *insight* da agência foi focar no impacto prático e tangível, reduzir a carga administrativa da gestão do projeto e construir confiança entre as empresas e a TPO, fortalecendo a capacidade de cada um entregar resultados melhores no futuro.⁵⁷

Um dos entraves à competitividade identificado foi que as empresas carecem de habilidades gerenciais e de conhecimento específico do mercado de exportação. Nesse sentido, a Enterprise Lituânia resolveu, em vez de focar nas empresas e em setores, como fez em 2011, focar em líderes de negócios e em regiões. Assim, em 2013, foi lançado o programa *Wings*, com o objetivo de criar oportunidades para jovens habilidosos se tornarem profissionais gerentes de exportação, sendo a primeira parceria governo-empresa destinada a aumentar a competitividade do país dessa forma.

A agência procurou jovens com formação universitária, motivados a aprender e desenvolver um projeto piloto. De 118 candidatos, foram selecionados dezesseis participantes, que receberam treinamento e cursos na agência e orientações de gerentes de projetos de exportação do setor privado. Além de fornecer formação e as ferramentas para trabalho, a Enterprise Lituânia cobriu 60% dos salários dos líderes.

O programa focou em PMEs com poucos anos de experiência de exportação, que não tinham departamentos de exportação ou eram pequenos e se localizavam em regiões menos exportadoras e com

54. Já a promoção de investimentos estrangeiros é de responsabilidade da agência oficial do governo Invest Lituânia.

55. Disponível em: <<https://www.enterpriselithuania.com/en/>>.

56. Disponível em: <<https://edb.versilietuva.lt/>>.

57. Disponível em: <<https://bit.ly/3F4PMqW>>.

níveis de desemprego mais altos. Ao todo, 68 empresas, dos ramos de indústria de alimentos, móveis de madeira, têxteis e *lasers*, se candidataram para o programa piloto, e dezesseis foram selecionadas para empregar cada um dos jovens do Wings.

Como resultado, as empresas participantes reconheceram a necessidade de recrutar, para trabalhar em mercados de exportação, jovens motivados, orientados a objetivos, líderes em potencial e fluentes em línguas estrangeiras. Houve maior consciência da obrigatoriedade de maior profissionalismo na entrada em novos mercados, práticas de exportação e cooperação com clientes potenciais, e 80% dos participantes das empresas perceberam a necessidade de melhorar a eficiência dos sistemas de gestão, incluindo a identificação de indicadores-chave de desempenho direcionados.

O programa foi considerado bem adequado para ser empregado em regiões em que as empresas enfrentam falta de profissionais altamente qualificados. Contribuiu também para garantir a primeira experiência profissional aos jovens, além de empregar profissionais altamente motivados e capacitados para assumir a responsabilidade pela ampliação das exportações.⁵⁸

Em 2019, a Enterprise Lituânia lançou o programa Exploradores Digitais, com o intuito de enfrentar a escassez estimada de 13.300 especialistas no setor de TIC. O programa trouxe jovens especialistas em TIC da Nigéria para aprimorar as suas habilidades e promover o crescimento e desenvolvimento das economias digitais nos dois países. A agência forneceu um programa de treinamento pago, com emprego em empresas lituanas com duração de seis a doze meses, apoio na migração temporária e na reintegração quando do retorno à Nigéria, como a assistência para estágios e em empresas nigerianas especializadas. Alguns que preferiram migrar de vez para a Lituânia foram incorporados nas empresas de TIC do país. Como primeira resposta do programa, quinze profissionais nigerianos acabaram sendo selecionados por sete empresas de TIC lituanas (ITC, 2020).

4.4 Coreia do Sul

A coordenação das políticas de promoção de exportações da Coreia do Sul ocorre no Ministério de Comércio, Indústria e Energia (Ministry of Trade, Industry and Energy – Motie), responsável pela administração de políticas comerciais, cujo ministro realiza fóruns com empresas, agências, organizações e especialistas em comércio, para discutir estratégias políticas que impulsionem as exportações.⁵⁹ Conta com a atuação de outros ministérios para fins específicos, tais como:

- o Ministério das Relações Exteriores (Ministry of Foreign Affairs – Mofa), responsável pela política externa;
- o Ministério de Economia e Finanças (Ministry of Economy and Finance – Moef),⁶⁰ anteriormente denominado Ministério de Estratégia e Finanças (Mosf), responsável pela coordenação de políticas econômicas, fiscais e relativas aos mercados financeiros internacionais;⁶¹ e

58. Disponível em: <<https://bit.ly/3kSHaf0>>.

59. Disponível em: <<https://english.motie.go.kr/www/main.do>>.

60. Disponível em: <<https://english.moef.go.kr/>>.

61. Disponível em: <<https://www.mofa.go.kr/www/index.do>>.

- o Ministério da Agricultura, Alimentação e Assuntos Rurais (Mafra), que conta com divisões orientadas para cooperação internacional e comércio agrícola.⁶²

As empresas sul-coreanas interessadas em exportar contam diretamente com o apoio da Câmara de Comércio e Indústria Coreana (KCCCI), criada em 1884 e que, atualmente, possui um escritório na República da Coreia e dois no exterior, tem 105 membros especiais (organizações sem fins lucrativos e associações empresariais) e 73 câmaras de comércio e indústria (CCIs) locais (membros regulares) que contam com cerca de 180 mil empresas membros. A KCCCI e as CCIs ofertam serviços de consultoria empresarial, informações sobre negócios com publicações de boletins de notícias e relatórios de dados, cursos de treinamento e formação profissional, entre outras atividades.⁶³

Além da KCCCI, outra organização relevante nessa função é a Associação de Comércio Internacional da Coreia (Kita). Trata-se de uma organização comercial privada, sem fins lucrativos, fundada, em 1946, por 105 comerciantes, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da economia nacional, defender os interesses da indústria comercial coreana e facilitar o comércio exterior. Atualmente, é a maior organização empresarial coreana, possui treze escritórios no país e onze no exterior e tem mais de 70 mil empresas membros.⁶⁴

As atividades desempenhadas pela Kita incluem: i) formulação de novas estratégias comerciais; ii) atração de cooperação comercial do setor privado; iii) construção de infraestrutura comercial; iv) treinamento de especialistas em comércio internacional; e v) apoio às empresas por meio de informações e recomendações de política comercial, pesquisas sobre desenvolvimento e estratégias comerciais, consultorias personalizadas, organização de reuniões de negócios e feiras de exposições, além de ajuda financeira para exportação. A Kita também faz a correspondência de negócios entre compradores e vendedores e, para isso, gerencia o tradeKorea,⁶⁵ um mercado *on-line* onde as empresas coreanas podem mostrar os seus produtos e atender aos potenciais compradores.⁶⁶

O financiamento das exportações é realizado pelo Banco de Exportação-Importação da Coreia (Korea Eximbank), que é a agência oficial de crédito à exportação. Criada em 1976, auxilia as empresas coreanas na condução financeira de seus negócios no mercado mundial. Entre os seus principais serviços estão: empréstimos de exportações, financiamento comercial e programas de garantias, além de fornecer informações concernentes às oportunidades de negócios internacionais.⁶⁷

Na categoria de empréstimos, existem outros serviços.

- o empréstimo para promoção de exportações, em que o banco financia investimentos de capital, pesquisa e desenvolvimento e atividades de *marketing* para empresas que buscam iniciar ou expandir suas exportações, com cobertura de até 90% dos fundos necessários, para pagamento em no máximo dez anos;

62. Disponível em: <<https://www.mafra.go.kr/english/index..do>>.

63. Disponível em: <<https://bit.ly/39H2ptK>>.

64. Disponível em: <<http://www.kita.org/about/kitaProfile.do>>.

65. Disponível em: <<https://www.tradekorea.com/main.do>>.

66. Disponível em: <<http://www.kita.org/about/coreBusiness.do>>.

67. Disponível em: <<https://www.koreaexim.go.kr/site/main/index002>>.

- empréstimo para crescimento das exportações, em que o banco fornece financiamento com base nos registros anteriores de exportação da empresa, com limitação de cobertura máxima por empresa, entre 50% e 100% do registro de exportação, para pagamento em até três anos;
- empréstimo para projeto de exportação, em que o banco financia o capital de giro que a empresa precisa para cumprir obrigações contratuais de exportações específicas, com cobertura de até 90% do valor do contrato de exportação, para pagamento em até trinta dias após a data de pagamento final do contrato; e
- empréstimo para facilitação de exportações, em que o banco financia entidades que contribuem para transações de exportação, com cobertura de até 90% do fundo e pagamento de no máximo trinta anos.

Na categoria de financiamento comercial, existem programas específicos para as PMEs, entre os quais vale citar:

- o Programa de Suporte para PMEs Iniciantes em Exportações, lançado pelo Korea Eximbank em 2013, que visa auxiliar as PMEs cujas vendas diretas em exportações estejam abaixo de US\$ 1 milhão para que se tornem competitivas globalmente; e
- programas específicos para a área marítima, em que o banco auxilia os estaleiros coreanos na exportação de seus navios, fornecendo garantia de desempenho relacionada à exportação, como garantia de reembolso, e financia suas atividades de construção naval.

Na categoria de garantias, existem, entre outros:

- o Programa de Seguro de Exportação de Curto Prazo, o qual cobre perdas de exportadores ou de instituições financeiras que fornecem créditos de exportação e que não conseguem recuperar seus rendimentos; e
- o Seguro de Bônus de Exportação, que cobre as instituições financeiras em operações de exportação em casos de perdas sofridas por inadimplência do exportador (Fjose, Stokke e Basso, 2018).

A EPA do país é a Agência de Promoção de Comércio e Investimentos da Coreia do Sul (Korea Trade Promotion Corporation – Kotra), criada, em 1962, como a agência do governo sul-coreano para promoção comercial, sendo incorporada a promoção de investimento em seu mandato em 1995. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento da economia nacional, dando suporte aos negócios globais e abrindo caminho para as PMEs explorarem os mercados externos. Entre as principais funções estão: i) auxiliar principalmente as PMEs; ii) fornecer informações de mercado e consultorias; iii) proporcionar treinamento para funções de negócios globais e atrair profissionais estrangeiros para as PMEs; iv) executar projetos propostos pelo governo; v) melhorar a marca nacional; vi) atrair investimento estrangeiro direto (IED); e vii) expandir os negócios de empresas nos mercados externos (internacionalização).⁶⁸

Nos anos de 2000 e 2001, em pesquisa realizada com todas as agências públicas coreanas, a Kotra recebeu a pior pontuação referente à satisfação do cliente. Com base nisso, a agência alterou toda a sua gestão para que o foco se designasse inteiramente à satisfação de seus clientes.

68. Disponível em: <<https://bit.ly/3uhHuH4>>.

Essa gerência do relacionamento com o cliente envolveu todo o sistema de Tecnologia da Informação (TI) e criou um novo sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente, o Customer Relationship Management (CRM), de modo que cada cliente teve acesso individual, podendo adaptar as suas demandas específicas diretamente à Kotra. Além disso, para garantir a eficiência da prestação de serviços, a agência criou uma medida de desempenho, baseada na ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC), com resultados observados por cada escritório individual e cada funcionário, segundo às respectivas ações realizadas e na satisfação dos clientes. Como resultado, em 2003, a Kotra obteve o segundo lugar no mesmo *ranking* de pontuação e dobrou o número de clientes atendidos.

Em 2014, por meio de seus escritórios no exterior, a Kotra pesquisou os mercados-alvo em 35 países, a fim de identificar possíveis gargalos existentes para a inserção dos produtos sul-coreanos. Foi observado que, para alguns produtos, determinados países exigiam padrões específicos, sendo necessário, então, implementar mudanças substanciais para a exportação desses produtos. Essa pesquisa foi repassada ao Motie, que criou um programa de apoio às empresas sul-coreanas para a superação de barreiras não tarifárias que muitas vezes são impostas na forma de exigências técnicas, sanitárias e fitossanitárias, entre outras.

Como parte do programa, a Kotra, juntamente com a Agência Coreana de Tecnologia e Padrões, montou um *call center* único e exclusivo para esclarecer as dúvidas dos exportadores em relação aos padrões técnicos exigidos e às demais medidas não tarifárias, a fim de dar um endereçamento certo e com informações relevantes para as questões relacionadas, ampliando as possibilidades de as empresas se tornarem mais preparadas para atenderem e acessarem esses mercados (ITC, 2015).

A Kotra ganhou um prêmio de reconhecimento no WTPO Awards 2018, na categoria de Melhor Uso de Parceria, por conta de seu programa *Vouchers* de Exportação, que permitiu aos usuários comprarem, por meio de um cupom em dinheiro, serviços de suporte à exportação diretamente de fornecedores autorizados pela agência e pela Corporação de Pequenos e Médios Negócios, indo na contramão do suporte à exportação realizado tradicionalmente pelo governo.

O programa, lançado em parceria com o Motie e o Ministério das Pequenas e Médias Empresas e *Startups*, fornece pacotes com serviços dos mais simples aos mais avançados, auxiliando a exportação principalmente de PMEs. O sucesso da iniciativa foi observado pelo aumento na capacidade e no volume de exportação registrado pelas PMEs, sendo que a exportação de mais de 2.600 empresas participantes aumentou cerca de 7,2%; e pelo aumento no emprego, já que foram gerados 878 novos postos de trabalho pelas empresas participantes, o equivalente a um aumento de 13,2%, entre 2016 e 2017. Além disso, a receita das empresas prestadoras de serviços de apoio à exportação cresceu 7,6% e o emprego 22,8%.⁶⁹

4.5 Japão

A administração da promoção de exportações japonesa é realizada pelo Ministério da Economia, Comércio e Indústria (Ministry of Economy, Trade and Industry – Meti), criado em 1949, encarregado do planejamento, negociação e da política comercial japonesa como um todo.⁷⁰ As atividades relativas às exportações ficam a cargo de algumas divisões ministeriais, como a divisão de Exportação e

69. Disponível em: <<https://bit.ly/2Y6QXVy>>.

70. Disponível em: <<https://www.meti.go.jp/english/index.html>>.

Segurança, a de Inspeção de Exportação e a de Segurança e Licenciamento, sendo coordenadas pelo Departamento de Controle de Comércio da Secretaria de Comércio e Economia. A área também conta com as políticas de comércio exterior e negociações comerciais realizadas pelo Ministério das Relações Exteriores (Ministry of Foreign Affairs – Mofa).⁷¹

O Meti formula, desde 1960, a Política Comercial e Industrial, que se altera a cada dez anos, sempre ligada à construção de sistemas e ambientes que apoiem a produção de bens exportáveis, com foco em políticas voltadas para as PMEs. Com isso, os itens de exportação têm se alternado dinamicamente e se expandido continuamente.

No decorrer dos anos, o Japão ganhou notória importância na exportação de bens com maior valor agregado, como produtos da indústria pesada, instrumentos eletrônicos e de precisão, advindos do processamento de matérias-primas importadas. Nas primeiras décadas após a Segunda Guerra Mundial, o foco da promoção de exportações era desenvolver as indústrias para que pudessem competir no mercado internacional e, posteriormente, passou a ser o incentivo para as PMEs exportarem (Sakurai, 2007).

O financiamento das exportações é feito pelo Banco Japonês para a Cooperação Internacional (JBIC), fundado em 2012, substituindo o antigo Banco Japonês para Exportação e Importação (Jexim), fundado em 1950. Além de financiamento, o JBIC realiza anualmente pesquisas sobre as empresas japonesas internacionalmente ativas, com o intuito de compreender as atuais tendências, bem como as perspectivas acerca das operações comerciais no exterior.⁷²

Entre as missões do JBIC estão: i) a promoção do desenvolvimento e aquisição de recursos importantes para o Japão no exterior; ii) a manutenção e aprimoramento da competitividade das indústrias japonesas no exterior; iii) a promoção dos negócios no exterior com o intuito de preservar o meio ambiente e combater o aquecimento global; e iv) a prevenção de turbulências na ordem financeira internacional.

Para tanto, o JBIC utiliza diferentes medidas de financiamento para apoiar, sobretudo, as PMEs, na exportação de máquinas, equipamentos, embarcações marítimas e outras infraestruturas, além de apoiar a produção e vendas de empresas nacionais que buscam expandir suas atividades no exterior. Entre os instrumentos utilizados, estão os empréstimos para exportação, que são fornecidos aos importadores e instituições financeiras estrangeiras, em especial de países em desenvolvimento, para apoiar os exportadores japoneses de máquinas, equipamentos e tecnologia. Já para os países desenvolvidos, também são disponibilizados os empréstimos para exportações para setores elegidos, tais como o de infraestrutura ferroviária e rodoviária, de geração e distribuição de energias renováveis, de satélites e de aeronaves, entre outros.⁷³

No âmbito da preservação ambiental, o JBIC, em conjunto com organizações internacionais e instituições financeiras de países em desenvolvimento, busca exportar as tecnologias ambientais japonesas avançadas para apoiar os projetos voltados para a conservação do meio ambiente, como os que buscam uma significativa redução de gases de efeito estufa.

71. Disponível em: <<https://www.mofa.go.jp/index.html>>.

72. Disponível em: <<https://www.jbic.go.jp/en/>>.

73. Disponível em: <https://www.jbic.go.jp/ja/about/role-function/images/brazil_en.pdf>.

Quanto ao cuidado em momentos de turbulências internacionais, após a crise financeira global de 2008, o JBIC lançou três operações temporárias e excepcionais para financiar atividades comerciais do Japão no exterior, ajudando muitas empresas e indústrias, especialmente PMEs, sendo: i) créditos do fornecedor direcionados ao financiamento de exportações para países em desenvolvimento; ii) empréstimos focados em grandes empresas japonesas para financiar os projetos de investimento continuados também em países em desenvolvimento; e iii) empréstimos e garantias para financiar as empresas japonesas em suas operações comerciais em países desenvolvidos.⁷⁴

Além do JBIC, outra agência oficial de crédito à exportação do governo japonês é a Nippon Seguro de Exportação e Investimento (Nippon Export and Investment Insurance – Nexi), estabelecida em 2001 com o propósito de fornecer cobertura de riscos que surgem em transações estrangeiras e que não são cobertos por seguros comerciais do setor privado. Antes de 2001, essa era uma tarefa do Meti, que seguia o programa de seguro de comércio e investimento estabelecido pelo governo japonês em 1950 como parte de sua política de promoção de exportação.⁷⁵

As empresas japonesas também são auxiliadas pelas mais de quinhentas CCIs espalhadas pelo país e pelas 74 no exterior, representadas pela Câmara de Comércio e Indústria do Japão (JCCI) desde 1922. A JCCI auxilia as PMEs, exportadoras ou não, a desenvolverem a inovação, por meio de ciência e tecnologia, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos e apoio a *startups*. As CCIs e a JCCI apoiam a atividade internacional das PMEs japonesas fornecendo informações sobre o clima de investimento em países estrangeiros e consultas comerciais no exterior. Além disso, a JCCI promove regularmente conferências econômicas bilaterais e multilaterais a fim de promover o intercâmbio e facilitar reuniões entre os líderes empresariais do Japão e do resto do mundo.⁷⁶

A TPO do Japão é a Organização de Comércio Exterior do Japão (Japan External Trade Organization – Jetro), fundada em 1951 como uma organização privada e transformada em uma agência governamental em 1958. Além da promoção de exportações, a Jetro também é responsável por atração de IED, promoção da internacionalização de empresas domésticas e promoção de importações.

A organização possui 48 escritórios no país e 76 no exterior, distribuídos por 55 países, sendo estes responsáveis pelo desenvolvimento e fortalecimento das relações econômicas e comerciais entre as empresas locais e as japonesas.

Faz parte das atividades comuns da Jetro a realização de exposições, feiras, seminários, missões estrangeiras, campanhas de publicidade, divulgação de notícias, correspondência de negócios, projetos e pesquisas de mercado. O foco é direcionado às PMEs, e as pesquisas são realizadas em conjunto, desde 1998, com o Instituto de Economias em Desenvolvimento – um instituto de pesquisa semigovernamental, sem fins lucrativos, existente desde 1958.⁷⁷

A equipe mantém a realização de pesquisas periódicas, publicadas em boletins *on-line*, com uma ampla gama de questões relacionadas às operações e negócios das empresas japonesas no que tange a comércio, IED e acordos econômicos internacionais, além da publicação anual do *Relatório sobre*

74. Disponível em: <https://www.jbic.go.jp/ja/about/role-function/images/brazil_en.pdf>.

75. Disponível em: <<https://www.nexi.go.jp/en/index.html>>.

76. Disponível em: <<https://www.jcci.or.jp/english/about.html>>.

77. Disponível em: <<https://www.jetro.go.jp/en>>.

Comércio Internacional e Investimento, com uma análise aprofundada sobre a economia mundial e o lugar do Japão nela.

A pesquisa sobre as operações internacionais das empresas japonesas interessadas em negócios no exterior foi lançada em 2002, sendo realizada a sua 19ª edição no final de 2020. Esta consultou sobre o impacto da pandemia de Covid-19, sobre os esforços no comércio internacional, a expansão e revisão dos negócios no exterior, os riscos globais, as iniciativas em relação aos negócios na China e sobre os desafios relacionados à utilização de tecnologias digitais. Vieram respostas de 2.722 empresas, representando uma taxa de retorno de 20,2% (Jetro, 2021a).

Já a pesquisa sobre as condições de negócios das empresas japonesas na Europa contou com respostas de 949 empresas, o que corresponde a uma taxa de 66,9%. Entre as perguntas, investigou-se a previsão de lucro operacional; condições e perspectivas futuras do mercado interno da UE; crise da Covid-19; impactos das mudanças no ambiente comercial; o papel do Acordo de Parceria Econômica e do Acordo de Livre-Comércio; desafios operacionais e digitais; e perspectivas de negócios para os próximos um ou dois anos (Jetro, 2021b).

Além da prestação de informações necessárias para a expansão dos negócios no exterior, advindas das inúmeras e diversas pesquisas, a Jetro apoia as PMEs japonesas com planos de negócios para o desenvolvimento de canais de vendas e o estabelecimento de bases para atuar no mercado externo, além de ajudar a agilizar as atividades das empresas já ativas nesses mercados.

Os especialistas da Jetro selecionam mercados em expansão, promissores em função da forte demanda e cooperação econômica, alinhados com o programa de parceria público-privada do Meti, denominado Consórcio para uma Nova Nação Exportadora, que busca novos mercados, com desenvolvimento tecnológico, utilização de comércio eletrônico e emprego de pessoal qualificado para negócios exteriores.⁷⁸ O suporte ao desenvolvimento de recursos humanos se dá pelo treinamento de funcionários internos ou pela contratação de profissionais estrangeiros qualificados, cujas oportunidades são ofertadas pelo portal *on-line* aberto para profissionais.⁷⁹

A Jetro trabalha para contribuir com as políticas governamentais e atender à meta de aumentar as exportações de produtos e alimentos agrícolas, florestais e de pesca. Passou a atuar conjuntamente com o Centro de Promoção no Exterior de Alimentos do Japão (JFOODO), criado pelo governo japonês em 2017, realizando ações como: i) fornecimento de informações únicas, por meio de mesas de consulta à exportação em todo o país; ii) realização de feiras internacionais, exposições e seminários, contribuindo para as empresas japonesas construírem fluxos de distribuição com empresas estrangeiras e oportunidades de correspondências de negócios entre empresas comerciais e fornecedores (facilitação de *networking*); iii) suporte individual às exportadoras, com informações direcionadas recebidas de compradores estrangeiros (conselhos de especialistas); iv) promoção da marca no exterior para alimentos, produtos agrícolas, florestais e pesqueiros, definindo itens promissores, direcionando países e regiões, contribuindo para a criação de novos mercados e realizando publicidade abrangente sobre a atratividade e o valor dos produtos; e v) apoio à exportação de produtores locais e regiões de produção.⁸⁰

78. Disponível em: <<https://www.jetro.go.jp/en/jetro/activities/business/>>.

79. Disponível em: <<https://www.jetro.go.jp/en/hrportal/>>.

80. Disponível em: <<https://www.jetro.go.jp/en/jetro/activities/agri/>>.

4.6 China

Na China, o órgão que coordena as políticas de comércio exterior é o Ministério do Comércio (Mofcom). Dois de seus departamentos se destacam: o Departamento de Comércio Exterior, que formula medidas administrativas e implementa planos anuais de exportação e importação; e o Departamento de Desenvolvimento do Comércio (TDB), que auxilia as PMEs a se desenvolverem nos mercados internacionais, dando suporte com fornecimento de consultorias, informações, feiras, além de promover as importações.⁸¹

No âmbito do comércio internacional, as empresas chinesas também contam com o apoio da Câmara de Comércio Internacional da China (CCOIC), fundada em 1988 e que desde 2005 está sob a supervisão do Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional (CCPIT). A CCOIC é uma associação composta por empresas, grupos e outras organizações empresariais que estão envolvidas em atividades comerciais internacionais na China. Suas principais responsabilidades incluem: promover intercâmbios econômicos e comerciais e cooperação entre a China e outros países; defender os interesses da comunidade empresarial chinesa no cenário internacional; participar da constituição e da promoção das regras de comércio internacional; facilitar a participação das empresas na competição internacional e na cooperação; salvaguardar os direitos legítimos de seus membros e defender ativamente a responsabilidade social e o bem-estar público entre os círculos empresariais.⁸²

O financiamento às exportações chinesas é realizado principalmente pelo Banco de Exportação-Importação da China (Chexim), um banco estatal criado para apoiar o desenvolvimento econômico, comercial e de investimento externo da China, bem como a cooperação econômica internacional. Com suporte de crédito nacional, a instituição desempenha um papel importante na promoção do comércio exterior e na implementação de estratégias de globalização, aumentando o apoio para setores-chave voltados para o desenvolvimento sustentável. O escopo de operação do banco é oferecer empréstimos de curto, médio e longo prazo no campo do comércio exterior, incluindo crédito à exportação, empréstimos de projetos contratados no exterior, empréstimos preferenciais de ajuda externa do governo chinês, crédito preferencial de comprador de exportação etc., além de lidar com cartas de garantias, cartas de crédito e outras formas de negócios de financiamento comercial e de garantia relacionados com comércio exterior, entre inúmeras outras atividades financeiras.⁸³

Com foco na gestão de riscos de crédito, foi criada, em 2001, a Corporação de Seguros de Crédito de Exportação da China (Sinosure), uma companhia estatal com personalidade jurídica independente que surgiu a partir da fusão da Seção de Seguros de Crédito à Exportação do Chexim e do Departamento de Seguros de Crédito à Exportação da Companhia de Seguros do Povo da China (PICC).

Ao fornecer seguros e outros serviços para o comércio exterior e investimento no exterior, a Sinosure promove o desenvolvimento da área, com foco no apoio às exportações de bens, tecnologias e serviços, especialmente produtos mecânicos e elétricos de alta tecnologia e de alto valor agregado e outras exportações de bens de capital, para promover o crescimento econômico e o emprego. Os principais produtos e serviços incluem: seguro de crédito de exportação de curto, médio e longo prazo; seguro de investimento no exterior; seguro de crédito doméstico; seguro de crédito de

81. Disponível em: <<http://english.mofcom.gov.cn/>>.

82. Disponível em: <<http://ccoic.cn/ecms/content/52>>.

83. Disponível em: <<https://bit.ly/3od5Wsj>>.

exportação relacionado à garantia de crédito e resseguro; gestão de contas a receber; cobrança de contas empresariais; consultoria de informações, entre outros.⁸⁴

Fundado em 1952, o CCPIT se consolidou como a principal instituição de promoção do comércio exterior chinês, tendo grande influência internacional.⁸⁵ O Conselho tem 21 escritórios de representação no exterior⁸⁶ e 73 no país. A estrutura adotada para atuar dentro da China mescla abordagem regional com industrial. Desse modo, dos 73 escritórios nacionais, cinquenta são subconselhos regionais (por exemplo: subconselhos de Beijing, Tianjin, Liaoning, Shanghai etc.) e 23 são subconselhos industriais (por exemplo: subconselhos da indústria têxtil, da indústria agrícola, da indústria automobilística, da indústria petroquímica etc.). Cada um deles tem o seu *site* específico, contendo as informações, dados e serviços respectivos para cada região ou setor.⁸⁷

O CCPIT é uma organização não governamental (ONG) e, portanto, não está diretamente subordinado a nenhum ministério, tendo importantes contatos tanto no governo quanto no setor privado. Contudo, é mais do que uma TPO, uma vez que se envolve na formulação de políticas e regras comerciais e econômicas, na negociação de comércio exterior e na elaboração de regras comerciais internacionais, juntamente com o Mofcom. O seu mandato inclui a implementação de estratégias de desenvolvimento nacional, a promoção do comércio exterior, do investimento bilateral e da cooperação econômica e tecnológica. A principal função quanto ao comércio exterior é apoiar as empresas que desejam se tornar exportadoras durante todo o processo de operação para inserção no mercado externo; e as que já exportam nas fases seguintes à inserção, como manutenção, expansão e diversificação (CCPIT, 2014). Embora contribua em algumas frentes para o investimento, a promoção de IDE é de responsabilidade do Conselho Chinês para Promoção de Investimentos Internacionais (CCIIP) e da Agência de Promoção de Investimentos da China (Cipa) (Fernandes, 2014).

O apoio do CCPIT às empresas ocorre por meio de uma ampla rede de serviços, tais como: emissão de certificados de origem para produtos de exportação; serviços de propriedade intelectual, como pedido de patente, registro de marca comercial, litígio e salvaguarda; consultoria jurídica, conciliação comercial, arbitragem comercial e marítima; realização ou organização das empresas chinesas para participar de exposições comerciais e econômicas, fóruns, feiras e outras conferências internacionais; representação da indústria nacional e do comércio no campo do comércio exterior; fornecimento de informações comerciais e pesquisas econômicas de mercado; e treinamento de profissionais para negócios e comércio, suporte de TI, incluindo informação de internet, construção de rede, manutenção e desenvolvimento de *software*, desenvolvimento de tecnologias e plataforma de serviços integrados de *e-commerce* transfronteiriços.⁸⁸ A maioria desses serviços conta com uma comissão ou escritório específico dentro do CCPIT para cuidar das tarefas a serem executadas – por exemplo, o Departamento de Serviços Jurídicos; o Departamento de Pesquisas; a Comissão de Arbitragem Marítima (Cmac);⁸⁹ o escritório de advocacia; e o de patentes e aarcas. Somados a

84. Disponível em: <<https://bit.ly/3if3fCu>>.

85. Disponível em: <<https://en.ccpit.org/>>.

86. Disponível em: <<https://bit.ly/3okWCml>>.

87. Disponível em: <<https://bit.ly/2XYNdp2>>.

88. Disponível em: <<https://bit.ly/2XY0Jt5>>.

89. Disponível em: <<http://www.cietac.org/>>.

departamentos mais usuais, envolvendo, por exemplo, finanças e recursos humanos, isso torna a estrutura do CCPIT uma das maiores do mundo.⁹⁰

Os subconselhos regionais se dedicam principalmente ao desenvolvimento de relações comerciais, econômicas e tecnológicas entre a respectiva região/província e outros países e regiões do mundo.⁹¹ Os subconselhos industriais se dedicam principalmente à promoção do comércio exterior dos respectivos setores, organizando exposições setoriais e feiras de comércio, tanto na China como no exterior, formando delegações nacionais de comércio e técnicos enviados ao exterior para concepção de negócios e ampliação do mercado internacional, realizando pesquisas e prestando informações e serviços de consultorias sobre comércio e cooperação econômica para empresas e organizações nacionais e estrangeiras.⁹²

No âmbito nacional, as atividades do CCPIT estão voltadas à exposição das regiões e indústrias, as quais recebem mais ou menos atenção, dependendo das prioridades estabelecidas a cada ano. De acordo com as estatísticas do CCPIT, em 2018, mais de 70% das exposições foram realizadas nas regiões Leste, Sul e Norte da China, ficando em segundo plano as áreas Sudoeste, Nordeste, Noroeste e Central do país. Os centros de exposições distribuíram-se basicamente nas províncias da costa oriental. Quanto à distribuição setorial, as exposições de 2018 se concentraram na indústria leve e na indústria pesada, com cerca de 65% dos eventos. O setor de serviços foi o foco de cerca de 20% das exposições, uma proporção relativamente baixa (CCPIT, 2019).

No âmbito internacional, a atividade mais realizada pelo CCPIT é a organização e participações em exposições internacionais de comércio. O objetivo do CCPIT ao focar nessas atividades é dar pleno desempenho às vantagens regionais e industriais, organizando empresas nacionais para participar de exposições em alguns países desenvolvidos, a fim de explorar os seus mercados. Como resultado, as empresas nacionais não apenas aprendem sobre tecnologias avançadas mas também promovem a transformação e atualização domésticas e melhoram o *status* da indústria chinesa nas cadeias globais de valor (CCPIT, 2019).

Em 2008, o CCPIT procurou melhorar efetivamente o nível de cooperação entre as empresas chinesas e suas contrapartes, adotando a estratégia de realizar grandes eventos e participar de exposições no exterior regularmente. Ao longo do ano, o Conselho realizou e participou de 984 exposições no exterior, estabeleceu seis cooperativas de promoção comercial multilaterais e quatro conselhos empresariais bilaterais. Fez avanços constantes ao i) abrir canais de comércio com países que não tinham relações diplomáticas com a China; ii) manter estável as relações com os principais parceiros comerciais; iii) impulsionar os diálogos entre os negócios chineses e norte-americanos sobre questões polêmicas e pontos difíceis; e iv) explorar mais os mercados emergentes. Também aprimorou a organização de eventos comerciais e promoveu o desenvolvimento da indústria de exposições da China (CCPIT, 2010).

Ademais, no mesmo ano, o CCPIT se esforçou para inovar o mecanismo de trabalho e, para isso, impulsionou a informatização do Conselho e fortaleceu a administração dos escritórios de representação no exterior. Assim, melhorou a qualidade dos serviços prestados, apresentando pesquisas

90. Disponível em: <<https://bit.ly/39KsCYA>>.

91. Disponível em: <<http://www.ccpit-sx.org/mchjg/283645.shtml>>.

92. Disponível em: <<http://www.ccpitex.com/eng/aboutus/1963.html>>.

mais detalhadas, vários serviços customizados e consultorias personalizadas e distribuindo uma série de produtos de informações com maior cobertura de mercado (CCPIT, 2010).

Em 2013, o CCPIT hospedou 76 delegações visitantes; organizou 67 visitas externas de delegações chinesas; participou de 41 reuniões internacionais; organizou 34 fóruns, feiras e seminários econômicos; assinou 58 acordos de cooperação, no valor total de US\$ 17,6 bilhões; implementou 32 exposições no exterior, resultando em um acordo de comércio exterior e cooperação econômica de US\$ 559 milhões. Ademais, o CCPIT emitiu mais de 3,7 milhões de licenças e certificados; tratou de 1.757 casos de mediação comercial. Em todos os níveis, concluiu 1.848 projetos de globalização e 6.018 projetos de introdução comercial (CCPIT, 2014).

Enfrentando uma desaceleração na economia mundial, o CCPIT trabalhou, em 2013, para aprimorar a cooperação e a comunicação entre empresas chinesas e estrangeiras de forma mais ativa e eficiente. Além de implementar ativamente a Diplomacia de Cúpula, organizando grandes delegações de negócios que acompanham as visitas oficiais do chefe de Estado da China e hospedando delegações de negócios que acompanham visitas de líderes estrangeiros à China, executou outros importantes procedimentos, entre os quais:

- criou plataforma de comunicação e cooperação por meio de mecanismo bilateral e multilateral;
- realizou atividades econômicas em consonância com a diplomacia nacional e intensificou a cooperação com economias importantes;
- realizou atividades econômicas e de promoção comercial com Hong Kong, Macau e Taiwan;
- criou um novo padrão para treinamento de ajuda externa;
- desenvolveu ativamente a exposição de marca própria;
- fortaleceu o atendimento e orientação do setor de exposição;
- fortaleceu a promoção comercial de serviços;
- melhorou a capacidade de operações internacionais das empresas;
- utilizou a vantagem da CCOIC para promover o desenvolvimento econômico local;
- enviou pessoas para trabalhar em organizações internacionais;
- participou ativamente na definição de regras econômicas e comerciais internacionais;
- defendeu os interesses das empresas juntamente ao governo e ao departamento judicial; e
- fez diversas pesquisas e apresentou sugestões ao governo (CCPIT, 2014).

Segundo o Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB), a Ásia enfrenta uma lacuna de financiamento de infraestrutura estimada em US\$ 26 trilhões até 2030. Para resolver isso, várias iniciativas regionais e sub-regionais foram implementadas visando ao melhor desenvolvimento da conectividade de transporte no continente. Entre as principais medidas está a Belt and Road Initiative (BRI). Lançada pelo governo chinês em 2013, a iniciativa se trata de um programa transcontinental de política e investimento de longo prazo que visa ao desenvolvimento de infraestrutura e à aceleração da integração econômica dos países ao longo da histórica Rota da Seda, com grande foco em países

da Ásia, África Oriental, Europa Oriental e Oriente Médio, uma região composta principalmente por mercados emergentes. Atualmente, 71 países participam da iniciativa, representando, juntos, mais de um terço do produto interno bruto (PIB) mundial e dois terços da população mundial.⁹³

Na lista de prioridades do CCPIT para a organização de exposições internacionais em 2018 estavam: implementar efetivamente a BRI; fortalecer a cooperação em capacidade industrial com os países latino-americanos; e se concentrar no desenvolvimento de exposições de marcas chinesas e na expansão do mercado internacional (CCPIT, 2019).

Ainda em 2018, o CCPIT organizou empresas nacionais para participarem da Convenção Internacional da Biodiversidade nos Estados Unidos, que se concentrou em questões como o sequenciamento de genes e desenvolvimento de novos medicamentos, reforçando a força geral da bioindústria do país e seu desenvolvimento nos últimos anos. Por meio da organização de diversas atividades, o CCPIT criou condições para que as bioempresas e parques científicos chineses se comuniquem com colegas de todo o mundo, compreendam as últimas tendências de desenvolvimento da biotecnologia e construam uma plataforma para cooperação empresarial e compartilhamento de informações, além de fornecer-lhes acesso à tecnologia, investimentos e recursos humanos dos Estados Unidos.

O Conselho também organizou empresas nacionais para participarem da Exposição de Tecnologia da Indústria Automotiva de Nova Energia Europeia, em Munique, que foi uma feira internacional de destaque para profissionais na área de veículos de energia renovável e uma plataforma importante para conectar a indústria automotiva alemã 4.0 e a *made in China* 2025. A vitalidade da indústria automotiva de energia limpa e renovável da China foi demonstrada por 36 expositores chineses, e o evento intensificou o intercâmbio e a cooperação internacional no setor (CCPIT, 2019).

Em 2019, sob a orientação de promover a coconstrução da BRI e com foco em lidar com os atritos econômicos e comerciais sino-americanos, o CCPIT organizou um total de 745 empresas de todo o país para realizar dezesseis projetos de exposições no exterior ao longo do ano, recebendo cerca de 630 mil visitantes estrangeiros. Essas exposições desempenharam um papel ativo na abordagem da situação geral, promovendo a cooperação econômica e comercial estrangeira. Também foi montada uma área de exposição de imagem nacional em cada projeto de exposição, para destacar o conceito BRI e chamar a atenção dos visitantes para participarem da construção da iniciativa com o intuito de promover uma cooperação de mútuo benefício (*win-win*) entre os países (CCPIT, 2020).

No mesmo ano, enfrentando um cenário mais desafiador, com o acirramento dos atritos comerciais entre China e Estados Unidos, o CCPIT procurou um desenvolvimento da indústria de exposições da China ainda mais ativo, com vistas a chegar a um moderno sistema econômico expositivo. Para tanto, o Conselho focou em especialização, internacionalização, *branding* (gestão de marca), otimização e informatização. Entre outros, os resultados foram: crescimento constante das exposições no exterior, contribuindo ativamente para a coconstrução da BRI; aumento na oferta de locais de exibição; mudança gradual nas políticas industriais convencionais para obter maior otimização do ambiente de negócios; transição de uma indústria de exposições quantitativa para uma nova etapa de melhoria da qualidade; integração cruzada que melhorou a eficiência do trabalho e gerou novos modelos de negócios (CCPIT, 2020).

93. Disponível em: <<https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/>>.

Em 2019, o CCPIT também implementou iniciativas para promover a globalização ordenada da capacidade de produção competitiva da China em setores específicos. Para tanto, organizou 238 empresas nas áreas de construção de infraestrutura, desenvolvimento e aplicação de energia, ferrovia de alta velocidade, aviação, comunicações sem fio e internet para realizar uma série de exposições de marcas sobre cooperação de capacidade de produção em quatro países africanos: Uganda, Etiópia, Nigéria e Quênia. Essas exposições atraíram mais de 160 mil visitantes de mais de vinte países da África e realizaram um montante de quase US\$ 60 milhões em comércio exterior e acordos de cooperação econômica e intenções de cooperação, conectando ainda mais as empresas chinesas com a demanda da região africana e promovendo a estreita integração das indústrias competitivas da China e da capacidade de produção de alta qualidade com a industrialização e diversificação econômica da África (CCPIT, 2020).

Também em 2019, o CCPIT organizou empresas chinesas para participarem de exposições em mercados tradicionais, como a Europa, de modo que elas pudessem melhorar o intercâmbio em logística, transporte, telemática, cidades inteligentes e outros campos. Duas das exposições que as empresas participaram foram a Feira Internacional Alemã de Logística, Transporte e Telemática; e o Congresso Mundial de Exposição de Cidade Inteligente da Espanha.

Na Feira da Alemanha, o CCPIT divulgou o sistema de transporte chinês, expandiu a influência internacional da marca unificada da China Railway Express (linha internacional de trens de contêineres que funciona entre a China e a Europa) e consolidou a posição importante da logística da China na logística internacional e na indústria de transporte. Assim, permitiu que as empresas de logística chinesas pudessem aprender com a organização avançada de tecnologias de gestão e experiência do melhor setor de logística do mundo, reforçou o intercâmbio internacional e a cooperação das empresas chinesas de logística.

Com o Congresso da Espanha, o CCPIT fortaleceu o intercâmbio internacional e a cooperação entre as indústrias relevantes das cidades inteligentes da China, ajudou empresas relevantes a compreenderem o mercado internacional, aprimorou o intercâmbio amigável e facilitou as empresas chinesas a alcançarem resultados comerciais substanciais, de modo a melhorar a posição das indústrias do país nas cadeias globais de valor (CCPIT, 2020).

Além do foco nos setores, o CCPIT também focou nas inúmeras PMEs que surgiram na China nos últimos quarenta anos e percebeu que a maioria não estava tão bem equipada quanto as grandes corporações transnacionais que possuem canais no exterior, campanhas de *marketing* e marcas reconhecidas, necessitando, portanto, de suporte adequado. Assim, em 2018, o Conselho aplicou um questionário *on-line* às PMEs chinesas, complementado com algumas visitas físicas, a fim de identificar quais serviços ligados às atividades de comércio internacional seriam mais requisitados, obtendo 7.459 respostas. O estudo resultou no lançamento, em maio de 2019, da plataforma *on-line* denominada Comerciantes de Confiança On-line (Trusted Traders On-line), por meio da qual as PMEs podem ter acesso a informações de empresas e dados de produtos, consultoria para operações comerciais globais, avaliação de crédito padronizada, solução de dúvidas com especialistas, análises de mercados e oportunidades de negócios, incluindo contato direto entre exportadores e potenciais compradores, além de suporte para desenvolvimento de marca. Tal iniciativa ganhou visibilidade no WTPO Awards 2020, que destacou a capacidade de quebrar barreiras de informação e disponibilizar: acesso a dados reais, confiáveis; avaliações padronizadas; e conectar diretamente negociantes ativos e interessados (ITC, 2020).

4.7 Costa Rica

Quem direciona a política de comércio exterior na Costa Rica, como também a de IED, é o Ministério de Comércio Exterior (Comex), cuja missão é fazer com que a inserção na economia global traga benefícios ao país.⁹⁴ Criado em 1986, o Comex é responsável exclusivamente pela política de comércio internacional e cooperação econômica externa, enquanto o Ministério de Economia, Indústria e Comércio (Meic) cuida das políticas nacionais de desenvolvimento econômico.⁹⁵ Já ao Ministério de Relações Exteriores e Cultura (RREE) cabe a regência da política externa.⁹⁶

A Costa Rica tem impulsionado as iniciativas sobre facilitação de comércio internacional em diferentes âmbitos: multilateral, nacional e regional. No âmbito multilateral, o Comex mantém o Acordo de Facilitação do Comércio (TFA) da OMC desde 2017, o qual contém disposições relacionadas a agilizar a liberação e o desembaraço aduaneiro de mercadorias, a transparência e publicação de etapas, a simplificação de procedimentos, o diálogo público-privado, a gestão de riscos e a cooperação. A implementação em âmbito nacional dessas obrigações previstas no acordo é coordenada pelo Conselho Nacional de Facilitação de Comércio (Conafac).⁹⁷

Em âmbito regional, o Comex criou, em 2017, o Programa de Integração de Fronteiras (PIF), voltado para fortalecer a competitividade e a integração regional do país e obter maior eficiência na gestão desse comércio de fronteiras, buscando postos fronteiriços modernos, competitivos, digitalizados e seguros. Para tanto, o programa foca na simplificação, automatização e reengenharia de processos e no funcionamento coordenado das instituições competentes, além de realizar melhorias para atender aos padrões internacionais de gestão socioambiental.

O aprimoramento de sistemas informatizados de apoio ao comércio envolve: o Sistema Nacional Integrado de Gestão de Riscos (Siniger); o Sistema de Controle de Gestão (Siscog); a Janela Única de Comércio Exterior (Vuce); a Tecnologia da Informação para Controle Aduaneiro (Tica). O PIF foi financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio de um contrato de empréstimo de US\$ 100 milhões e tem um plano de execução para o período de 2017 a 2024.⁹⁸

As empresas costarriquenhas contam ainda com o apoio da Câmara de Comércio da Costa Rica (CCCR), uma organização privada, sem fins lucrativos, estabelecida em 1915, que tem entre seus objetivos promover o crescimento do setor comercial do país por meio da geração de negócios com parceiros internacionais e, para isso, fornece informações às empresas membros sobre potenciais mercados externos e setores, bem como consultorias para a realização de negócios estratégicos. Além disso, coordena e facilita a participação dos membros em missões comerciais e feiras internacionais, identifica e gerencia fundos de cooperação para a realização de projetos de comércio exterior e representa os interesses das empresas associadas na definição de políticas nacionais de comércio exterior.⁹⁹

Outra importante organização empresarial privada, sem fins lucrativos e independente é a Câmara de Exportadores da Costa Rica (Cadexco). Fundada em 1981, reúne empresas exportadoras, ou

94. Disponível em: <<https://www.comex.go.cr/>>.

95. Disponível em: <<https://www.meic.go.cr/meic/>>.

96. Disponível em: <<https://www.rree.go.cr/>>.

97. Disponível em: <<https://bit.ly/3ESeWc6>>.

98. Disponível em: <<https://www.comex.go.cr/facilitacion-comercio/pif/>>.

99. Disponível em: <<http://camara-comercio.com/>>.

ligadas ao processo, com o intuito de promover e auxiliar as suas exportações e a competitividade e o desenvolvimento do comércio exterior como um todo. O apoio se realiza por meio de divulgação de informações,¹⁰⁰ seminários e palestras ministrados por exportadores experientes e especialistas de áreas comerciais estratégicas, facilitando a transmissão de experiências e conhecimento aos participantes; e por treinamentos técnicos aos funcionários, ou mesmo aos empreendedores, que precisam atualizar o seu perfil profissional em comércio, gestão aduaneira, logística e outras questões que impactam o setor exportador.

Desde 2006, a Cadexco tem uma plataforma de serviços de treinamento e pesquisa chamada de Instituto de Comércio Exterior da Costa Rica (Icoex), a qual oferece diferentes opções de cursos de curta duração, *workshops*, e programas de técnicos especialistas em: comércio exterior, logística de transporte internacional e operações de regimes especiais.¹⁰¹

O Banco Central da Costa Rica (BCCR) é que executa as leis de pagamentos de transações internacionais, e é a ele que as empresas devem recorrer para obtenção da Licença de Exportação, que é o documento que autoriza os exportadores a realizarem as suas transações.¹⁰²

As opções de financiamento e garantias de cobertura para operações internacionais são encontradas no Banco Nacional da Costa Rica (BNCR), que tem uma equipe especializada na gestão de comércio exterior.¹⁰³ Contudo, como identificado em estudo realizado pela Corporação de Comércio Exterior da Costa Rica (Procomer), muitas das PMEs do país que desejam se tornar exportadoras não possuem um conhecimento claro e adequado acerca das opções de crédito disponíveis (ITC e Procomer, 2015).

A Procomer é a EPA da Costa Rica. É uma agência pública não estatal, dita também como semiprivada, criada em outubro de 1996, por meio da fusão entre o Centro para Promoção de Exportações e Investimentos (Cenpro) e a Corporação para Zonas Francas.

Alguns departamentos recebem nomeações de cargos do governo, mas o financiamento vem por meio da tributação das zonas de livre-comércio, o que lhe confere uma fonte de renda independentemente do governo vigente.

Embora a Procomer tenha o investimento como missão descrita em sua atuação, juntamente com a promoção do comércio exterior, a promoção do IED é de maior responsabilidade da Agência de Promoção de Investimentos da Costa Rica (Cinde). As duas agências são independentes, mas cooperam em determinadas atividades. A Procomer possui sete escritórios no país e 25 no exterior, 2.249 empresas membros exportadoras, com mais de 4.198 produtos exportados para 149 destinos. As PMEs são o foco das atividades típicas de assistência da EPA, que incluem divulgação de boletins informativos com pesquisas e análises de mercados, publicação de guias e manuais para o comércio exterior, realização de eventos e feiras, serviços de consultoria, treinamento e formação de profissionais qualificados, entre outras.¹⁰⁴

100. Em 2020 foi lançada uma versão digital do chamado Diretório Oficial da Cadexco, apresentado como um novo produto que, além de ter um guia para o setor exportador, vai direcionar cada postagem a todos os *sites* e redes sociais das empresas anunciantes.

101. Disponível em: <<https://www.cadexco.org/>>.

102. Disponível em: <<https://www.bccr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>>.

103. Disponível em: <<https://www.bnrcr.fi.cr/>>.

104. Disponível em: <www.procomer.com>.

Em 2007, a Procomer estabeleceu como metas: aumentar a capacidade exportadora das empresas, usar as TICs e métodos inovadores, desenvolver novos serviços e diversificar a pauta exportadora e os mercados de destino. Como resultado, passou a exportar produtos de alta tecnologia e serviços, diminuindo as exportações de produtos primários e reduzindo a dependência do mercado dos Estados Unidos e aumentando a exportação para países asiáticos. Também aumentou a capacidade de atendimento direcionado às necessidades dos clientes; criou um sistema de gestão, com certificado da Organização Internacional de Normatização (International Organization for Standardization – ISO) e monitoramento e avaliação contínuos; criou um centro de informações que consegue entregar 50% de forma eletrônica; gerou um índice de satisfação dos clientes que atingiu 95% de sucesso; e organizou eventos e reuniões anuais entre compradores e vendedores, sendo apoiados pelos escritórios no exterior.¹⁰⁵

O aumento da exportação de produtos de alta tecnologia e métodos inovadores se deveu, em grande parte, à empresa multinacional Intel, que operou na Costa Rica de 1997 a 2014. Sendo uma das maiores produtoras mundiais de microprocessadores, a Intel foi a empresa com maior investimento na Costa Rica na época, abriu uma janela de crescimento internacional do país e atração de IED e se transformou em um centro de pesquisa e desenvolvimento de última geração, representando 60% das exportações de pesquisa e desenvolvimento do país.¹⁰⁶ A Intel atraiu outras empresas de eletrônicos, tanto de médio porte como multinacionais de alta tecnologia, as quais foram responsáveis, em 2012, por 27% das exportações do país, sendo um percentual maior do que o total dos setores agrícola, pecuário e de pesca (Murillo, 2014). O impulso às vendas ao exterior ocorreu logo que a empresa se instalou no país, e em 1999 as exportações dos seus produtos representaram 38,5% das exportações totais de bens da Costa Rica (Monge-González, 2017).

Em 2015, a Procomer lançou um programa denominado Modelos Associativos para Exportação (Associative Models for Export – AME), com o intuito de multiplicar o seu apoio à expansão das PMEs no mercado externo por meio de modelos de negócios com soluções inovadoras. São alianças voluntárias de empresas que concordam em desenvolver, promover e exportar seus produtos e serviços conjuntamente, assumindo o comprometimento com o plano de negócios do grupo.

Os grupos podem ser compostos por empresas concorrentes que concordam em cooperar em prol de um objetivo comum e específico – por exemplo, a promoção da marca do setor – ou por empresas complementares, bem como por empresas de um setor específico ou cadeia de valor que não competem entre si, necessariamente, mas veem na cooperação em grupo uma oportunidade de atingirem os mesmos objetivos de mercado.

A Procomer entra com os seus serviços já existentes e mecanismos de suporte, porém o programa pode implementar ações adicionais financiadas completamente pelas empresas membros.¹⁰⁷ A metodologia AME foi aplicada em diferentes setores, procurando formar alianças entre as PMEs e gerar desenvolvimento e promoção de vendas de seus produtos, diversificando as exportações da Costa Rica. Entre os ganhos obtidos pelo programa estão as reduções de custos e de riscos, ampliação das vendas e dos lucros e maiores economias de escala. Entre os casos de sucesso passados pelo modelo AME estão: o setor de filmes, com o desempenho dos estúdios de animação; as empresas exportadoras

105. Disponível em: <<https://bit.ly/3me00ux>>.

106. Disponível em: <<https://intel.ly/3m5qMXU>>.

107. Disponível em: <<https://bit.ly/2ZFQDOD>>.

de café e rambutan; e empresas de ciência e tecnologia com parcerias em pesquisa e inovação, como os setores aeroespacial e de biotecnologia.¹⁰⁸

Em 2018, a Procomer estabeleceu, junto com a Fundação Costa Rica-Estados Unidos para Cooperação, a Plataforma de Crescimento Verde. Em 2019, essa parceria público-privada foi aderida pelo BID. A ação está apoiando as PMEs que tenham capital inicial para desenvolver inovações de processos e de produtos de forma a se tornarem mais sustentáveis, produtivas e competitivas. Com um financiamento inicial de US\$ 4,5 milhões, o intuito é beneficiar, em quatro anos, 260 PMEs da Costa Rica que sejam exportadoras ou potencialmente exportadoras. De início, 105 PMEs foram financiadas, sendo 36% localizadas em regiões menos desenvolvidas e 40% com proprietárias mulheres. Os impactos já puderam ser sentidos com 26 PMEs, selecionadas em 2018, concluindo 100% de seus projetos de transformações verdes, reduzindo a emissão de gases de carbono e recuperando 20% do investimento em dois meses. As suas exportações aumentaram mais de 23% em relação ao ano anterior e os produtos passaram a obter maior qualidade para o mercado global (ITC, 2020).

No geral, as principais práticas desempenhadas pela Procomer são: i) o foco no trabalho em equipe por diferentes empresas, uma vez que ao trabalharem juntas se beneficiam do compartilhamento de conhecimentos e experiências, ganham maior competitividade quando colaboram e potenciais resultados positivos individualmente e para o setor como um todo; ii) o uso de um modelo de processos sistematizados que é flexível, podendo incorporar diferentes características de empresas exportadoras de diferentes setores; iii) a capacitação para empresas com ações diretas e ativas que garantem um modelo de exportação sustentável; iv) a seleção e capacitação para as PMEs se tornarem exportadoras, com um programa desenvolvido em quatro etapas; v) o monitoramento do desempenho em todos os níveis, por meio de ferramenta de gerenciamento CRM e pelo modelo AME, desenvolvido para medir qualitativa e quantitativamente todas as fases do programa, possibilitando melhor avaliação das atividades operacionais, de resultados e impactos; vi) a promoção de impacto por meio de orientação estruturada, apoio em participação em feiras internacionais e desenvolvimento de marca coletiva, associando os produtos e serviços de suas empresas com os valores que o país busca reforçar, que são inovação, sustentabilidade, eficiência e progresso social.¹⁰⁹ A Procomer foi destaque entre as melhores TPOs do mundo no WTPO Awards de 2008, 2016 e 2020.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS: ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL, TIPOS DE MANDATOS, FORMAS DE FINANCIAMENTO E BOAS PRÁTICAS

Pela pesquisa realizada, pode-se observar que cada país aborda a promoção de exportações de acordo com as próprias necessidades, embora se perceba a existência de um certo padrão internacional. No nível operacional, existem instituições com papéis similares entre os países, porém são organizações personalizadas e diferenciadas; já no nível estratégico, há diferentes táticas, que incluem práticas comuns e algumas únicas e exclusivas de cada país.

Como explicitado em ITC (2015), são as necessidades estratégicas de cada país e governo que irão determinar, em última instância, o tamanho das TPOs, a sua governança, as fontes de financiamento, bem como as suas atividades de promoção comercial. Ou seja, não existe uma fórmula organizacional única, o mais importante é a decisão política de levar a questão da promoção de exportações adiante.

108. Disponível em: <<https://bit.ly/3igUhoz>>.

109. Disponível em: <<https://bit.ly/3igUhoz>>.

No que concerne à jurisdição das TPOs, pode-se observar que existe uma supervisão política, coordenada, normalmente, por um ministério.

Os ministérios, em geral, também são responsáveis por mais de uma atividade, de modo que apenas na Costa Rica a autoridade é denominada Ministério do Comércio Exterior, enquanto no Japão e na Coreia do Sul, os ministérios que cuidam do comércio também cuidam da economia, indústria e da indústria e energia, respectivamente. O Ministério de Indústria e Energia também é a autoridade na Alemanha, porém sem mencionar especificamente o comércio no seu mandato. Já a jurisdição na Finlândia está sob o Ministério de Economia e Emprego; na Lituânia, sob o Ministério da Economia e Inovação; enquanto na China, a TPO não está sob a jurisdição de nenhum ministério.

Cabe ressaltar que, em alguns países, esses ministérios não desempenham apenas o papel de coordenação e implementação da política de comércio exterior. Por exemplo, na Alemanha, o BMWi também oferece alguns instrumentos de financiamento às atividades relacionadas ao mercado exportador; e na Finlândia, embora quem planeje a política comercial e coordene a TPO seja o Ministério da Economia e Emprego, o Ministério das Relações Exteriores também está envolvido e oferece oportunidades de financiamento, organiza visitas e eventos e fornece informações de mercados. Como mencionado, a TPO da China não está sob jurisdição de nenhum ministério, mas o Mofcom auxilia as PMEs a se desenvolverem nos mercados internacionais, por meio de consultorias, informações e feiras.

Quanto às repartições das TPOs, observou-se que apenas as da Lituânia e da China possuem mais escritórios nacionais do que no exterior, sendo que essa diferença é de apenas nove escritórios a mais da Enterprise Lituânia atuando no país, comparados aos do exterior, e de 52 a mais dos CCPIT que atuam no território da China. Uma das razões é o fato da TPO da Lituânia ser a que possui o menor número de escritórios, apenas 27 no total, que é uma característica similar à TPO da Costa Rica, que atua com poucos escritórios, sendo 32 no total, mas, nesse caso, ao contrário da Lituânia, são dezoito a mais no exterior.

Essas configurações são relativamente reduzidas quando comparadas ao total de escritórios da Coreia do Sul (139) e do Japão (124). Nesses dois casos, cabe destacar, entretanto, que a Kotra atua muito mais com escritórios no exterior, comparativamente ao número de escritórios presentes em território nacional, sendo 125 a mais no exterior; já a Jetro, embora também possua mais escritórios no exterior do que no próprio país em termos absolutos, a diferença é menor relativamente à Kotra, sendo de apenas 28.

Desse modo, percebe-se que a Coreia tem uma rede bem maior de escritórios representativos no exterior, comparativamente à rede nacional, enquanto o Japão possui uma proporção mais equilibrada entre escritórios internos e externos. Ainda assim, e com quinze escritórios a menos no total, a Jetro possui mais que o dobro de funcionários da Kotra.

Em termos de clientela, todas as TPOs investigadas focam nas PMEs como clientes-alvo, desde as que desejam se tornar exportadoras até as que já exportam e desejam expandir o comércio externo.¹¹⁰

No que tange aos mandatos, pode-se destacar que as TPOs pesquisadas tendem a incluir a promoção de exportações e de investimentos juntas, bem como a promoção de internacionalização e de importações em alguns casos. Em relação às exportações e investimentos, algumas organizações

110. Estas informações estão resumidas no quadro A.1, no apêndice deste artigo.

já tinham o mandato misto desde o início de suas atividades, enquanto outras aderiram mais tarde a essa configuração.

A Jetro, do Japão, desde o início é uma agência com mandato misto. Já as agências da Coreia do Sul, da Alemanha e da Finlândia adotaram mandatos mistos anos depois das respectivas criações. A sul coreana Kotra iniciou a promoção comercial em 1962 e incorporou a promoção de investimentos em 1995. A Alemanha optou por unir as atividades de promoção de exportações e de investimentos na mesma agência apenas em 2009, com a criação da GTAI, que resultou da fusão das duas agências anteriores que tinham mandatos únicos para exportação e para investimento, com origem em 1951. A Finlândia também tinha uma organização especializada na promoção comercial desde 1999 e só unificou as promoções de exportações e de investimentos no mandato da mesma agência em 2018, quando uniu as organizações Finpro e Tekes, formando a Business Finland. Já as TPOs da China e da Costa Rica, CCPIT e Procomer, respectivamente, embora declarem em seus mandatos que haja uma frente em prol de investimentos, tal atividade é encarregada de agências para a promoção de investimentos (IPAs), como o CCIIP e a Cinde, respectivamente. Por fim, a Lituânia mantém a EPA Enterprise Lituânia com mandato específico para a promoção de exportações, enquanto a de investimentos é de responsabilidade da IPA Invest Lituânia.

Desse modo, se observa que, dos países desenvolvidos investigados, apenas a Lituânia possui, atualmente, agências distintas para promoção comercial e de IED, enquanto Coreia do Sul, Alemanha e Finlândia tiveram um interesse recente de unir a promoção de exportações e de investimentos em uma única agência. Já os dois países em desenvolvimento, China e Costa Rica, têm agências distintas para promoção de comércio e investimento, porém as organizações desenvolvem trabalhos em conjunto. Segundo o ITC (2015), a Costa Rica é um ótimo exemplo de como as atividades combinadas de promoção de comércio e investimento podem beneficiar os usuários, ainda que não estejam sob a mesma agência de jurisdição.

Contudo, as vantagens dos mandatos mistos em uma única agência têm sido levadas em consideração por muitos países. Além dos aqui selecionados, Austrália, Cazaquistão, Suíça e Filipinas são outros exemplos de países que uniram a promoção de exportação e de investimento no mesmo mandato de suas agências e têm obtido sucesso.

Como destaca Prunello (*apud* ITC, 2015, p.17), existe uma sinergia entre comércio e investimento. Por meio do investimento, é possível obter transferências de tecnologias e efeitos de transbordamento (*spillover*), bem como maiores ligações industriais, o que acarreta ganhos de produtividade, facilitando a competitividade das exportações. Há desafios a serem superados, entretanto há motivos organizacionais, estratégicos e operacionais, tanto econômicos quanto políticos, que justificam o comércio e o investimento se reforçando mutuamente e fortalecendo as instituições de apoio ao comércio.

Segundo a pesquisa do ITC (2015), 45% das TPOs do mundo têm mandatos de promoção de exportações e investimentos sob a mesma agência, contra 55% que possuem mandatos separados por agência. Os mandatos mistos ocorrem com maior frequência nos países de alta renda. Nestes, 66% das TPOs desenvolvem as duas funções, contra 34% que desenvolvem as funções em agências distintas. Já para os países de baixa, média baixa e média alta rendas, considerando a proporção entre TPOs com mandatos mistos e não mistos, temos o seguinte quadro: países de baixa renda, 45% e 55%; países de renda média baixa, 48,3% e 51,7%; e países de renda média alta, 50% e 50%.

Quanto à natureza das agências, vimos que, entre as apresentadas, todas são públicas, com dois casos em que são agências públicas mas não governamentais¹¹¹ (China e Costa Rica) e dois casos em que são públicas governamentais, porém o financiamento é misto, ocorrendo em parte pelo auxílio do setor privado (Alemanha e Finlândia). A origem do financiamento das TPOs advém, em sua maioria, dos próprios ministérios ou bancos públicos, além das taxas de serviços pagos pelas empresas e cobrança de tributos em zonas de livre-comércio.

No que se refere ao financiamento às exportações concedido diretamente às empresas, diversos instrumentos ou programas de crédito são oferecidos pelos bancos domésticos, por instituições financeiras e pelas agências de crédito à exportação (*export credit agencies* – ECAs).

Em alguns países, o sistema de crédito é tido como um instrumento central de promoção do comércio exterior. É o caso da Alemanha, que oferece diversas modalidades de financiamento para exportações por meio de duas instituições de crédito voltadas especialmente para isso (AKA Bank e KfW IPEX-Bank) e tem um foco significativo nas garantias de crédito à exportação (Coberturas Hermes) disponibilizadas pela ECA do país.

Na mesma linha, a Finlândia e a Lituânia também têm as suas ECAs (Finvera e Invega, respectivamente) responsáveis pelo fornecimento de créditos para exportações e de garantias contra riscos decorrentes delas. Já na Coreia do Sul, a ECA é o Korea Eximbank, criado para essa finalidade específica e que também oferece diversos instrumentos e programas de suporte.

Japão e China também têm seus bancos de exportação e importação (JBIC – antigo Jexim – e Chexim, respectivamente), que utilizam diferentes instrumentos de financiamento. Em complemento, esses países possuem agência especializada em seguros de crédito de exportação (Nexi e Sinasure, respectivamente). Já na Costa Rica, as opções para financiamento de exportações e garantias são oferecidas pelo banco nacional do país (BNCR), mas, conforme a Procomer, as empresas têm pouco conhecimento desses instrumentos.

Observa-se, portanto, que os países mais desenvolvidos veem o financiamento como um elemento tão importante quanto as operações da TPO para as suas respectivas políticas de promoção de exportações. As nações abordadas neste artigo não apenas criaram instituições e programas específicos para o financiamento das exportações, como também não se limitaram a fornecer diretamente crédito, introduzindo programas de garantia de crédito, que dão mais segurança tanto às empresas quanto às instituições financeiras.

Ao assumir para si o risco de inadimplência e demais riscos associados à atividade de exportação, os governos desses países estimulam a concessão de crédito à exportação, além da própria atividade exportadora, especialmente para mercados considerados de maior risco. Na contramão, em países em desenvolvimento, a exemplo da Costa Rica, observa-se uma certa negligência quanto ao empenho na criação de uma ECA, e medidas de crédito permanecem insuficientes, constituindo um empecilho para a inserção dos produtos de PMEs domésticas nos mercados externos.

Também nas atividades operacionais de promoção de exportação se destacam as câmaras de comércio nacionais como importantes instituições atuantes. Normalmente presentes em grande número tanto nos respectivos países quanto no exterior, elas representam os interesses das empresas

111. Ou seja, são organizações sem fins lucrativos, orientadas para atender diretamente ao interesse público, porém, não pertencem ao Estado, bem como a nenhuma propriedade privada. São agências que têm o governo como um importante aliado, sem, todavia, ser dono delas.

nacionais e disponibilizam serviços muito similares aos prestados pelas TPOs, como informações de mercados, consultoria para todas as fases de exportação, treinamentos profissionais, realização de conferências, promoção de intercâmbio empresarial, entre outras. As câmaras de comércio estão presentes em todos os países selecionados e desenvolvem atividades análogas.

Existe uma série de serviços imprescindíveis para a promoção de exportações, que são adotados por todas as TPOs analisadas e se confundem, como dito, com os também prestados pelas câmaras de comércio. As empresas são auxiliadas em todas as fases da atividade de exportação.

Entre as práticas comuns das TPOs estão: i) pesquisas de mercados, incluindo avaliações setoriais e regionais; ii) análises macroeconômicas de mercados compradores e de novos mercados estratégicos para crescimento; iii) publicação e distribuição de informações padronizadas e regularmente atualizadas; iv) organização e participação em feiras de exposições, seminários e conferências de comércio exterior; v) reuniões e contatos com clientes-alvo e busca por potenciais parceiros; vi) consultorias personalizadas; vii) treinamento profissional; viii) programas de financiamentos focalizados em setores-chave, em parceria com outras instituições financeiras; e ix) suporte *on-line* para solução de dúvidas com especialistas, conhecimento de potenciais mercados e produtos, bem como disponibilidade de serviços remotos de escritório e demais demandas personalizadas, além de criação de plataformas digitais que funcionam como mercados *on-line*, colocando em contato direto exportadores com potenciais compradores.

Além dos serviços tradicionais, as TPOs oferecem diversos programas com direcionamentos específicos para determinados países e indústrias/setores, conforme apresentado a seguir.

- 1) A GTAI, por exemplo, lançou programas voltados para empresas envolvidas com energias renováveis, eficiência energética, redes inteligentes, tecnologias de armazenamento, reciclagem, reuso da água e gestão de resíduos.
- 2) A Business Finland lançou programas voltados para as indústrias de mobilidade, logística, transporte e de baterias, para indústrias de inovação, para grupos de produtos alimentícios, como alcoólicos, frutas e de aveia, e outros programas direcionados para as exportações aos mercados da Ásia e dos Estados Unidos.
- 3) A Enterprise Lituânia lançou programas para os setores de eletrônica, impressão, plásticos, processamento de alimentos, construção, transporte e logística, móveis de madeira, têxteis e *lasers*.
- 4) A Kotra lançou programas específicos para a área marítima e programas direcionados para 35 países específicos.
- 5) A Jetro lançou programas voltados para as indústrias de máquinas, equipamentos, tecnologia, infraestrutura, geração e distribuição de energias renováveis, de satélites, aeronaves, de alimentos agrícolas, florestais e de pesca, e programas orientados para países em desenvolvimento e para a UE.
- 6) O CCPIT lançou programas de exposições para o comércio internacional voltados para alavancar regiões e províncias específicas da China, bem como para setores específicos das indústrias leves e pesadas. Lançou também programas orientados para países orientais e

emergentes, para países africanos ou exclusivo para os Estados Unidos, além de outros específicos para o setor de transportes e logística e indústria automotiva, bem como de biotecnologia;

7) A Procomer lançou programas direcionados para as indústrias de TIC.

Sempre alinhadas com as decisões políticas e com os orçamentos financeiros, as TPOs estabeleceram metas para as suas práticas ao longo dos anos, sendo as mais repetidas: estabelecer uma relação mais próxima com o cliente; contribuir para melhorar a flexibilidade e modernidade das empresas, bem como a absorção de novas tecnologias; primar pela excelência na entrega dos produtos e serviços prestados; avaliar as práticas da TPO e a competitividade das empresas por meio do uso de indicadores de desempenho; e melhorar o conhecimento e a exposição internacional da marca própria do país ou de determinados setores.

O empenho para a promoção internacional da marca própria do país (marca-país), ou da marca própria de determinados setores do país, se mostra relevante, uma vez que o país é promovido como um centro de alto nível em negócios comerciais, e a marca acaba enaltecendo as vantagens do próprio país, virando um selo de qualidade para os produtos do país e, quando consumida, pode indicar a satisfação de clientes externos com os produtos originários daquele país. Neste artigo, o interesse em alavancar a marca-país é citado por todos os países selecionados, em especial a China e a Alemanha.

Mais recentemente, alinhadas com as tendências globais de progresso tecnológico e proteção ambiental, as metas principais passaram a incluir o suporte às empresas e projetos em torno da economia digital e da tecnologia verde, de modo a modernizar os processos e possibilitar negócios futuros inovadores e voltados para a sustentabilidade.

O campo da economia digital envolve processos alinhados com transformações digitais como a disseminação das TICs e produtos como a criação de *e-business* e *e-commerce*, enquanto a tecnologia verde engloba processos que impactam os ecossistemas e produtos dentro da economia circular e de biodiversidade, por exemplo. O interesse por fomentar as exportações e negócios internacionais de empresas dessas áreas foi identificado pelas TPOs de todos os países analisados, sendo a Coreia do Sul e o Japão os que demonstraram foco maior na digitalização.

Entre as estratégias e meios utilizados pelas TPOs para o desenvolvimento prático das atividades, podemos destacar as que se seguem.

- a reunião de órgãos públicos, indústrias e universidades para cooperarem em um mesmo projeto, como feito pela GTAI;
- a parceria também com universidades, mas, nesse caso, colocando alunos formandos para tirarem como produto de seus trabalhos finais de conclusão de MBA projetos personalizados para a inserção de determinadas empresas no mercado externo, como feito pela Business Finland;
- a contratação de jovens com formação universitária para participarem de um programa intensivo de treinamento profissional e, posteriormente, serem alocados nas empresas como gerentes de projetos de exportação, como fez a Enterprise Lituânia;
- as incorporações de um CRM, de uma medida de desempenho baseada em BSC e de um *call center* exclusivo para o esclarecimento de medidas não tarifárias aplicadas às exportações, além do estabelecimento de uma parceria público-privada por meio do fornecimento de

vouchers em dinheiro para as empresas contratarem suporte de exportação de terceirizadas, tal como foi feito pela Kotra;

- a parceria público-privada para mercados com desenvolvimento tecnológico e emprego de pessoal qualificado para negócios exteriores, contratando profissionais estrangeiros, como feito pela Jetro;
- a criação de plataforma *on-line* para atender de forma confiável a todas as necessidades dos comerciantes concernentes a informações ou serviços diversos e especializados dentro das atividades de comércio internacional, como foi feito pelo CCPIT;
- a incorporação do modelo AME, em que empresas diferentes e até mesmo concorrentes trabalham em equipe cooperando para o desenvolvimento, a promoção e exportação de seus produtos conjuntamente, em prol de um objetivo comum e específico, por exemplo, a promoção da marca do setor, ou seja, aceitam se juntar a um grupo de empresas, mesmo que concorrentes, porque veem na cooperação em grupo uma oportunidade de atingirem os mesmos objetivos de mercado, como foi feito pela Procomer.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar o sistema de promoção de exportações em determinados países, sendo estudados Alemanha, Lituânia, Finlândia, Coreia do Sul, Japão, China e Costa Rica. Foram identificadas as principais organizações operacionais envolvidas, com foco nas respectivas TPOs/EPAs, seus papéis e o envolvimento do Estado, bem como as principais estratégias adotadas, os serviços prestados, os mecanismos de financiamento disponibilizados e os meios utilizados para pôr os interesses de promoção comercial em prática.

Os resultados mostraram a existência de algum grau de padrão internacional nas políticas de promoção de exportações, sendo identificadas instituições com papéis similares e práticas comuns em diferentes países. Todavia não existe uma fórmula organizacional única e correta. O tamanho das TPOs, a sua governança, os mecanismos de financiamento, bem como as suas atividades práticas são definidos de acordo com as estratégias políticas de cada Estado e o seu interesse em levar a política de promoção comercial adiante.

Em termos de estratégias práticas e medidas implementadas, se destacaram: o foco em estabelecer uma relação mais próxima com o cliente; melhorar a flexibilidade e modernidade das empresas, com intensificação da tecnologia digital; primar pela excelência na entrega dos produtos e serviços prestados pelas TPOs, avaliando-os com indicadores de desempenho; melhorar o conhecimento e a exposição internacional da marca-país, destacando as suas vantagens e atraindo importadores e investidores; e promover os setores de tecnologia verde, impulsionando a economia de biodiversidade e a economia circular, de modo a unir negócios futuros em torno de projetos que visam à inovação e à sustentabilidade do sistema como um todo.

REFERÊNCIAS

- AHK – GERMAN CHAMBERS OF COMMERCE ABROAD; GTAI – GERMANY TRADE AND INVEST. **Together for the Economy**. Berlin: GTAI, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2Zu1b4v>>.
- BRAKMAN, S.; GARRETSEN, H.; MARREWIJK, C. V. **The new introduction to geographical economics**. New York: Cambridge University Press, 2009.
- CCPIT – CHINA COUNCIL FOR THE PROMOTION OF INTERNATIONAL TRADE. **CCPIT annual report 2008-2009**. Beijing: CCPIT, 2010.
- _____. **CCPIT annual report 2012-2013**. Beijing: CCPIT, 2014.
- _____. **Annual report on China's exhibition economy (2018)**. Beijing: CCPIT, 2019.
- _____. **Annual report on China's exhibition economy (2019)**. Beijing: CCPIT, 2020.
- CHENERY, H. B.; BRUNO, M. Development alternatives in an open economy: the case of Israel. **The Economic Journal**, v. 72, n. 285, p. 79-103, Mar. 1962.
- CHENERY, H. B.; STROUT, A. M. Foreign assistance and economic development. **The American Economic Review**, v. 56, n. 4, p. 679-733, Sep. 1966.
- CZINKOTA, M. Export promotion: a framework for finding opportunity in change. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 3, p. 315-324, 2002.
- DRÈZE, J. Quelques réflexions sereines sur l'adaptation de l'industrie Belge au Marché Commun. **Comptes Rendus des Travaux de la Société Royale d'Economie Politique de Belgique**, n. 275, Dez. 1960.
- ÉLTETO, A.; ANTALÓCZY, K. Export promotion aims and reality: a comparison of the Iberian, Baltic and Central European region. **Baltic Journal of European Studies**, v. 7, n. 1, p.43-63, 2017.
- FERNANDES, T. M.-S. **Conhecendo o sistema político chinês**. Brasília: Apex-Brasil, 2014.
- FJOSE, S.; STOKKE, O. M.; BASSO, M, N. **Kartlegging av andre lands eksportfinansieringstilbud**. Oslo: Menon Economics, 2018. (Menon-Publikasjon, n. 35).
- GILPIN, R. **A economia política das relações internacionais**. Tradução de Sérgio Bath. Brasília: Editora UnB, 2002. (Coleção Relações Internacionais).
- HELPMAN, E.; KRUGMAN, P. R. **Market structure and foreign trade: increasing returns, imperfect competition, and the international economy**. Cambridge: MIT Press, 1987.
- HU, C.; TAN, Y. Export spillovers and export performance in China. **China Economic Review**, v. 41, p. 75-89, 2016.
- HUNT, E. K. **História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ITC – INTERNATIONAL TRADE CENTRE. From export promotion to internationalization: the role of trade promotion organizations in the evolving global economy. *In*: TPO NETWORK WORLD CONFERENCE AND AWARDS, 2014, Dubai, United Arab Emirates. **Proceedings...** Geneva: ITC; Dubai Exports, 2015.
- _____. **World Trade Promotion Organizations Awards: excellence in export development initiatives**. Geneva: ITC, 2020.
- ITC – INTERNATIONAL TRADE CENTRE; PROCOMER – PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA. **Sistema de gestión y prácticas para la mejora contínua**. Genieva: ITC, 2015. (Estudio de Caso).
- JETRO – JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION. **Survey on the international operations of japanese firms**. Tokyo: Jetro, 2021a. Disponível em: <<https://bit.ly/3m5OOSx>>.

_____. **Survey on business conditions of Japanese companies in Europe.** Tokyo: Jetro, 2021b. Disponível em: <<https://bit.ly/3om5Pu0>>.

JORDANA, J.; MARTINCUS, C. V.; GALLO, A. **Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: an institutional portrait.** New York; Washington: IDB, 2010. (Working Paper Series, n. 198).

KANDA, W.; HJELM, O.; MEJÍA-DUGAND, S. Promoting the export of environmental technologies: an analysis of governmental initiatives from eight countries. **Environmental Development**, v. 17, p. 73-87, Jan. 2016.

KHAZRAGUI, H. **Export promotion of small and medium sized enterprises in developing countries: the perceived usefulness of international trade points by SMEs in Egypt.** 2011. Tese (Doutorado) – Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Manchester, 2011.

KOENIG, P.; MAYNERIS, F.; PONCET, S. Local export spillovers in France. **European Economic Review**, v. 54, n. 4, p. 622-641, 2010.

KRAVIS, I. B. “Availability” and other influences on the commodities composition of trade. **Journal of Political Economy**, v. 64, n. 2, p. 143-155, Apr. 1956.

KRUGMAN, P. R. A model of innovation, technology transfer and the world distribution of income. **Journal of Political Economy**, v. 87, n. 2, p. 253-265, Apr. 1979.

_____. Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. **American Economic Review**, v. 70, n. 5, p. 950-959, 1980.

LAHTINEN, H.; RANNIKKO, H. **Study on best practices on national export promotion activities.** [s.l.]: EESC, Sept. 2018.

LINDER, S. B. **An essay on trade and transformation.** Uppsala: Almqvist and Wiksells, 1961.

LOVE, J. H.; GANOTAKIS, P. Learning by exporting: lessons from high-technology SMEs. **International Business Review**, v. 22, n. 1, p. 1-17, Feb. 2013.

MONGE-GONZÁLEZ, R. **Moving up the global value chain: the case of Intel Costa Rica.** Lima: ILO Regional Office for Latin America and the Caribbean, 2017. (ILO Technical Reports, n. 2017/8).

MURILLO, A. Intel deixa a Costa Rica sem sua maior fábrica exportadora. **El País**, San José, 9 abr. 2014.

PINHEIRO, A. C. O crescimento da produtividade total dos fatores e a estratégia de promoção de exportações: uma revisão da evidência internacional. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-34, abr. 1992.

POSNER, M. V. International trade and technical change. **Oxford Economic Papers**, v. 13, n. 3, p. 323-341, 1961.

PRUNELLO, J. **The changing role of trade promotion.** [s.l.]: ITC, Dec. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/3CUulkW>>.

SAKURAI, T. **Jetro and Japan's postwar export promotion system: messages for Latin American export promotion agencies.** Chiba: IDE; Jetro, 2007. (Discussion Paper, n. 127).

SILVA, A.; AFRICANO, A. P.; AFONSO, O. Learning-by-exporting: what we know and what we would like to know. **The International Trade Journal**, v. 26, n. 3, p. 255-288, 2012.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THIRLWALL, A. P. **A natureza do crescimento econômico: um referencial alternativo para compreender o desempenho das nações.** Brasília: Ipea, 2005.

APÊNDICE

QUADRO A.1

Resumo da operação das organizações de promoção comercial (*trade promotion organizations* – TPOs) nos países selecionados

País	Agência e ano de criação	Mandatos (áreas de atuação)	Pública ou privada	Ministério de jurisdição	Número de escritórios	Número de funcionários	Clientes-alvo	Setores-chave
Alemanha	Alemanha Comércio e Investimento (Germany Trade and Investment – GTAI) 2009 (com origem em 1951)	Promoção de exportação, de investimento, <i>marketing</i> de localização e promoção regional	Pública, com financiamento misto	Ministério de Indústria e Energia	Nacionais: 2 No exterior: 49 Total: 51	369 (2/3 no país e 1/3 no exterior)	Pequenas e médias empresas (PMEs)	Indústrias de energia, tecnologia ambiental, engenharia mecânica, setor de saúde e segurança civil e indústrias tradicionais
Finlândia	Business Finland 2018 (com origem em 1999)	Promoção de exportação, de investimento, de inovação, de turismo e internacionalização	Pública, com financiamento misto	Ministério de Economia e Empleo	Nacionais: 16 No exterior: 40 Total: 56	600	<i>Start-ups</i> , PMEs, grandes empresas e multinacionais	Indústrias manufatureiras, setores de mobilidade, indústrias de energia renovável, alimentícia, madeireira, indústria criativa, economia circular, bioeconomia
Lituânia	Enterprise Lithuania 2009 (com origem em 1997)	Promoção de exportação, desenvolvimento de empreendedorismo e internacionalização	Pública	Ministério da Economia e Inovação	Nacionais: 18 No exterior: 9 Total: 27	Em torno de 90	<i>Start-ups</i> e PMEs	Tecnologias de informação e comunicação (TICs), alimentos e bebidas, indústrias moveleira, eletrônica e laser, processamento de metal e plástico, máquinas e equipamentos, proteção ambiental e energia renovável, vestuário, têxtil e couro, impressão e papel, produtos químicos, construção, transporte e logística
Coreia do Sul	Agência de Promoção de Comércio e Investimentos da Coreia do Sul (Korea Trade Promotion Corporation – Kotra) 1962	Promoção de exportação e de investimento	Pública	Ministério de Comércio, Indústria e Energia	Nacionais: 12 No exterior: 127 Total: 139	685	PMEs e multinacionais	Indústria de tecnologia da informação e comunicação, serviços, peças e materiais baseados em conhecimento, indústria de energia renovável
Japão	Organização de Comércio Exterior do Japão (Japan External Trade Organization – Jetro) 1958 (com origem em 1951)	Promoção de exportação, de investimento, de importação, internacionalização e desenvolvimento industrial para países em desenvolvimento	Pública	Ministério da Economia, Comércio e Indústria	Nacionais: 48 No exterior: 76 Total: 124	1766 (1.045 no país e 721 no exterior)	PMEs	Indústrias de bens pesados, instrumentos eletrônicos e de precisão, alimentos agrícolas, florestais e pesqueiros
China	Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional (CCPIT) 1952	Promoção de comércio exterior, de utilização do investimento direto externo (IDE), de tecnologia, de cooperação econômica e desenvolvimento	Pública não governamental	Não está sob jurisdição de Ministério	Nacionais: 73 No exterior: 21 Total: 94	Não disponível	PMEs e grandes empresas	Indústrias da informação, máquinas, energia, têxtil, agrícola, automobilística, petroquímica, metalúrgica, aviação comercial, aeroespacial, química, construção, <i>marketing</i> , grãos, canvão, mineração, logística, embalagens, alimentos
Costa Rica	Corporação de Comércio Exterior da Costa Rica (Procomer) 1996	Promoção de exportação	Pública não governamental	Ministério de Comércio Exterior	Nacionais: 7 No exterior: 25 Total: 32	230	PMEs e microempresas	Setores agropecuários de produtos frescos e orgânicos e plantas, flores e folhagens; setores industriais de manufaturas diversas, agroindustriais, químico-farmacêutico, metalmeccânica, plástico e confecção; setores de alta tecnologia e serviços

Fonte: GTAI (disponível em: <<https://bit.ly/3mht9Hj>>); Business Finland (disponível em: <<https://en.ccpit.org/>>); e Procomer (disponível em: <<https://bit.ly/3kvtqQv>>); Jetro (disponível em: <<https://bit.ly/3mht9Hj>>); Kotra (disponível em: <<https://bit.ly/2Whgy1M>>); Eterprise Lithuania (disponível em: <<https://bit.ly/3F6WhtCH>>); e Procomer (disponível em: <<https://bit.ly/3F6WhtCH>>).
Elaboração da autora.