



**PROMOÇÃO DE  
COMÉRCIO EXTERIOR**  
experiências e aprendizagens



## **Governo Federal**

### **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**

**Ministro** – Guido Mantega

**Secretário-Executivo** – Nelson Machado



Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais — possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e de programas de desenvolvimento brasileiro — e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

#### **Presidente**

Glauco Arbix

#### **Diretoria**

Anna Maria T. Medeiros Peliano

Celso dos Santos Fonseca

Luiz Henrique Proença Soares

Marcelo Piancastelli de Siqueira

Mario Sergio Salerno

Paulo Mansur Levy

#### **Assessor-Chefe de Comunicação**

Murilo Lôbo

#### **Secretário-Executivo do Comitê Editorial**

Marco Aurélio Dias Pires

**PROMOÇÃO DE  
COMÉRCIO EXTERIOR**  
experiências e aprendizagens

**Divonzir Arthur Gusso  
Mario Sergio Salerno  
Renato Lóes Moreira  
Sérvulo Vicente Moreira  
Vitória Emília Santos Costa Gehre**

Brasília, 2004



© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2004

Capa

Gravura de Johann Moritz Rugendas, Desembarque, que integra a obra *Viagem Pitoresca pelo Brasil*, publicada em Paris, em 1834.

---

Promoção de comércio exterior / Divonzir Arthur Gusso

... [et al.]. – Brasília: Ipea, 2004.

144 p.

1. Comércio Exterior. 2. Brasil. I. Gusso, Divonzir Arthur. II. Salerno, Mario Sergio. III. Moreira, Renato Lôes. IV. Moreira, Sérvulo Vicente. V. Gehre, Vitória Emília Santos Costa. VI. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 382.0981

---

**Assistentes de Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

Andressa Simões Oliveira Franco

Luciana Mendonça Gottschall

**Equipe Apex-Brasil**

**Coordenação**

Liliane Rank

**Assistente**

Izabela Torres Xavier

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

A promoção comercial do Brasil no exterior é, hoje, uma prioridade para o desenvolvimento sustentado do país. O crescimento econômico e a geração de emprego e renda, tão almejados, têm, no aumento das exportações, um de seus pilares mais firmes.

O desenho de soluções audaciosas e bem estruturadas para superar as vulnerabilidades externas surge do debate entre governo e setor privado. Trabalhando de forma integrada com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Apex-Brasil é o principal agente executor das políticas de promoção comercial.

Este estudo tem o intuito relevante de produzir subsídios técnicos para a elaboração do planejamento estratégico da Agência. O IPEA estudou a experiência de 11 países que se destacam tanto pelo porte e crescimento de sua participação no mercado mundial quanto pelo empenho em aprimorar seus instrumentos de apoio às empresas exportadoras.

A Apex traça suas estratégias e otimiza seu trabalho observando experiências de sucesso e aproveitando as melhores lições. A inclusão do Brasil no grupo dos principais atores do comércio internacional e o benefício socioeconômico que surge dessa condição são nossas principais metas.

**Luiz Fernando Furlan**

Ministro de Estado do Desenvolvimento,  
Indústria e Comércio Exterior



## SUMÁRIO

SIGLAS 2

PREFÁCIO 5

1 INTRODUÇÃO 7

2 PADRÕES BÁSICOS DE ESTRUTURAÇÃO DAS  
AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES 15

3 APEX-BRASIL — UM PONTO DE PARTIDA 19

4 ESTUDOS DE CASOS 29

5 LINHAS DE APRENDIZAGEM DAS  
EXPERIÊNCIAS: INDICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES  
PARA O PLANEJAMENTO DA APEX-BRASIL 115

6 OBSERVAÇÕES FINAIS 129

RELAÇÃO DE SITES 131

BIBLIOGRAFIA 135

## SIGLAS

**Aelc.** Associação Européia de Livre Comércio  
**AGI.** Agência de notícias  
**Aladi.** Associação Latino-Americana de Integração  
**Altex.** Programa de Empresas Altamente Exportadoras  
**APC.** Autodiagnóstico de Posição Competitiva  
**Apec.** Asia-Pacific Economic Cooperation  
**Apec.** Fórum de Cooperação Ásia-Pacífico  
**Apex.** Agência de Promoção de Exportações do Brasil  
**B2B.** Serviços de Business-to-Business (negócio para negócio)  
**Bancomext.** Banco Nacional de Comércio Exterior Mexicano  
**Banco Mundial.** World Bank, Bird  
**BfAI.** Agência Alemã de Comércio Exterior  
**BID.** Banco Interamericano de Desenvolvimento  
**BIS.** Brand Identity Systems  
**BNDES.** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
**Boft.** Bureau of Foreign Trade  
**BSC.** Business Support Center  
**Cacex.** Carteira de Comércio Exterior  
**Caid.** Computer Aided Instrument Design  
**Camex.** Câmara de Comércio Exterior  
**CEE.** Comunidade Econômica Européia  
**Ceplac.** Comissão Executiva para Implantação da Lavoura Cacaueira  
**CER.** Closer Economic Relations  
**Cetra.** China External Trade Development Council  
**CIS.** Corporate Identity Systems  
**Citre.** Programa de Formação de Executivos em Comércio Exterior  
**CNI.** Confederação Nacional da Indústria  
**Compex.** Comissão Mista para a Promoção de Exportações  
**Corfo.** Corporación de Fomento de la Producción  
**Crediexporta.** Financiamentos e operações de crédito específicas para atender a projetos de pequenas e médias empresas do ProChile  
**DIC.** Design Information Center  
**Direcon.** Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales  
**DPC.** Design Promotion Center  
**DPE.** Diagnóstico de Preparação para Exportar



**DPR.** Departamento de Promoção Comercial  
**Draw Back.** Programa Devolução de Impostos de Importação a Exportadores  
**DTC.** Danish Trade Center  
**Ecex.** Programa de Empresas de Comércio Exterior  
**EEE.** Espaço Econômico Europeu  
**EJSP.** Export-to Japan Program  
**Enit.** Ente Nazionale per il Turismo  
**Estacom.** Serviço de Informação do Bancomext  
**Faip.** Fundo de Ajuda Integral a Projetos  
**FDI.** Foreign Direct Investment  
**Femex.** Programa de Feiras Mexicanas de Exportação  
**Fets.** Far East Trade Service, Inc.  
**Fiesp.** Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
**FTA.** US-Canada Free Trade Agreement  
**Funcex.** Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior  
**GATT.** Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio, atual OMC  
**IAA.** Instituto do Açúcar e do Alcool  
**IBC.** Instituto Brasileiro do Café  
**ICE.** Istituto Nazionale per il Commercio Estero  
**Icex.** Instituto Espanhol de Comércio Exterior  
**Icexpress.** Agência eletrônica de notícias de comércio internacional  
**ICT.** Tecnologias de Informação de Comunicação  
**IDE.** Institute of Developing Economies  
**IDH.** Índice de Desenvolvimento Humano  
**Interpyme.** Programa de Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa  
**IPEA.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
**ISC.** International Sourcing Center  
**ITC.** International Trade Center  
**ITI.** International Trade Institute  
**Jetro.** Japan External Trade Organization  
**MBA.** Programa internacional para administradores cujas empresas buscam a internacionalização  
**MCE.** Mercado Comum Europeu  
**MDIC.** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
**Meti.** Ministério da Economia, Comércio Exterior e Indústria  
**MRE.** Ministério das Relações Exteriores  
**Nafta.** North American Free Trade Agreement

#### 4 | SIGLAS

NTC. Norwegian Trade Commercial  
NZTE. New Zealand Trade and Enterprise  
OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico  
OEE. Oferta Empresarial Espanhola  
OIC. Organização Internacional do Comércio  
OMC. Organização Mundial do Comércio  
ONG. Organização Não-Governamental  
PEE. Programa Especial de Exportação  
Pitex. Programa Temporal para Produzir Artigos de Exportação  
Planex. Planos de Negociações de Exportações  
PRL. Packaging Research Laboratory  
ProChile. Dirección de Promoción de Exportaciones  
Promos. Agência Especial da Câmara de Comércio de Milão  
Propice. Programa de Política e Comércio Exterior  
R.O.C. República da China em Taiwan  
Sace. Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero  
Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
Secoms. Setores de Promoção Comercial  
Sela. Sistema Econômico Latino-Americano  
Siem. Sistema de Informação Empresarial Mexicano  
Simest. Società Italiana per l'Emprese all'Estero  
Simpex. Sistema Mexicano de Promoção Externa  
Since. Sistema de Informação do Italtrade  
SME. Small and Medium Enterprise  
SNOE. Sistema Nacional de Orientação ao Exportador  
STA. Senior Trade Advisors  
STC. Swedish Trade Council  
Sudhevea. Superintendência para o Desenvolvimento da Borracha  
TDC. Taipei Design Centers  
TICC. Taipei International Convention Center  
TPO. Trade Promotion Organization  
TTPP. Trade Tie-up Promotion Program  
TWCT. Taipei World Trade Center  
TWTC. Taipei Trade Center  
Unece. United Nations Economic Commission for Europe  
UE. União Européia  
WTO. World Trade Organization

## PREFÁCIO

Tão importante quanto o bom desenho dos objetivos e estratégias das políticas públicas é dotá-las de instrumentos eficientes e capazes de bem empregar os meios e modos requeridos para que alcancem os resultados esperados. Por isso, é importante atribuir à agência brasileira de promoção do comércio exterior uma configuração, porte e condições de desempenho correspondentes à magnitude e à complexidade das políticas industriais, tecnológicas e de comércio exterior que o governo vem de lançar.

Consistentemente com seu mote do presente — 40 anos apontando caminhos —, o IPEA procura, mediante este estudo, as discussões que já ensinou e o proveito que dele poderá extrair a Apex em seu planejamento estratégico, contribuir para que aquelas políticas tenham um instrumento adequado, dentre outros que estão sendo aperfeiçoados ou implantados.

Para tanto, este estudo fundamentou-se em seu acervo de pesquisas anteriores sobre o comércio exterior brasileiro e sobre as experiências de implementação de outras políticas, e nas avaliações que o Instituto regularmente conduz sobre o desempenho de programas governamentais correlatos. E buscou ampliar essa ótica estudando experiências de organismos semelhantes que vêm apoiando, com sucesso, as políticas de comércio exterior de países que se destacam no mercado globalizado de nossos dias.

O método aqui empregado não visa, com certeza, apontar “modelos” ou condutas a serem imitados. Antes, procura identificar em que aspectos as agências de outros países melhor ajudam a dar efetividade às suas estratégias de inserção nos mercados mundiais,

## 6 | PREFÁCIO

de geração de empregos por meio da diversificação e consolidação de empreendimentos exportadores, do estabelecimento de alianças e parcerias de produção com outras economias e, ainda, de atração e oportunização de investimentos diretos externos que alavanquem o desenvolvimento nacional.

Essa identificação de ações mais efetivas permitiu constituir um conjunto de indicações e recomendações que poderão ser examinadas mais a fundo nos exercícios de planejamento estratégico da Apex-Brasil e que, após avaliadas, poderão, virtualmente, iluminar os caminhos a serem seguidos por essa agência no cumprimento de suas missões.

Por isso, à medida que essas informações, análises e sinalização de caminhos frutificarem, refletindo-se na efetividade da Apex-Brasil enquanto instrumento das políticas de comércio exterior, o IPEA se sentirá gratificado por estar dando conta de mais uma tarefa e ter sido parceiro de um empreendimento tão relevante para o Brasil.

**Glauco Arbix**

Presidente do IPEA

## 1 INTRODUÇÃO

Há um claro entendimento, hoje, de que urge adotar uma complexa série de medidas para superar as vulnerabilidades externas que entram o processo de desenvolvimento brasileiro, e de que se enfrentará esse desafio exatamente quando as perspectivas do cenário mundial não se mostram tão favoráveis quanto seria desejável. Por isso, cada passo deve ser dado com a segurança e a firmeza que só uma boa visualização prévia dos caminhos disponíveis pode garantir.

Muitos passos terão de ser dados para, dentre outras coisas, capacitar as empresas brasileiras a incrementar e melhorar as nossas exportações, seja para alcançar patamares superiores de participação do comércio internacional, seja para, com isso, aumentar a competitividade da economia brasileira e ampliar as oportunidades de desenvolvimento.

Nesse sentido, um avanço significativo vem sendo observado desde a criação da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex-Brasil). Resultados positivos já estão se evidenciando como decorrência de sua atuação nesses últimos anos, e eles tenderão a se ampliar na medida em que se está pondo em prática a nova legislação que reorganiza e fortalece essa agência de promoção do comércio exterior.

Para isso, a agência está empenhada na formulação de seu planejamento estratégico e na identificação das trajetórias que deverá seguir nos próximos anos, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo governo, e, ao se lançar a esse empreendimento, está levando

em conta dois fatores, que as organizações internacionais dessa área vêm estudando e debatendo desde o início da década. Um deles é que há um forte acirramento da competição no mercado mundial, exigindo maior robustez e criatividade no desenho das estratégias nacionais de comércio exterior. O outro, é que essas estratégias precisam contar com instrumentos mais efetivos de implementação, o que exige inovar o desenho e o desempenho das agências nacionais de promoção.

Nada mais prudente, portanto, do que observar com cuidado as experiências que vários países estão conduzindo nesse campo, e tirar lições que permitam incorporar, do melhor modo, àquele planejamento estratégico os avanços que vêm sendo realizados.

### 1.1 O Projeto de Estudo

Em face disso, a Apex-Brasil buscou estabelecer uma parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) para realizar essas observações e sistematizar as informações sobre aqueles avanços. Este estudo é um primeiro momento dessa colaboração do IPEA ao processo de planejamento da agência.

A idéia geradora é, de início, muito simples: verificar, em um conjunto de países onde o comércio exterior assume elevada importância estratégica, como estão concebidas e elaboradas as suas organizações de promoção comercial e quais inovações ou amadurecimentos estão sendo introduzidos nos programas e mecanismos de apoio que elas implementam e que evidenciam ter maior impacto sobre a promoção comercial. Para isso, foi concebido um estudo técnico, com o seguinte objetivo: “Formular indicações e recomendações para as estratégias de atuação e de organização da Apex-Brasil, a partir de uma análise comparativa de agências de promoção comercial de outros países, destacando modelos e experiências mais bem-sucedidos e sistematizando informações sobre a estruturação dessas agências.”

Tendo em conta a escassez de estudos anteriores dessa natureza, procurou-se delimitar o campo desse objetivo, especificando-o do seguinte modo:

- Elaborar, num primeiro momento dessa colaboração, perfis e análises a respeito da organização e desempenho de agências congêneres da Apex-Brasil em países como Alemanha, Canadá, Chile, Dinamarca, Espanha, Itália, Japão, México, Nova Zelândia, Suécia, Taiwan dentre outros. Os casos seriam selecionados por sua relevância para os propósitos da Apex-Brasil e segundo a disponibilidade das informações requeridas para assegurar a boa qualidade do estudo.

- Sistematizar informações de apoio, incluindo, na extensão possível, dados relativos às seguintes características das agências analisadas:

- a) orçamento;
- b) origem dos recursos;
- c) natureza da entidade (pública ou privada);
- d) estrutura e organização (entidades vinculadas, corpo técnico);
- e) política de atuação, considerações regionais e setoriais, ações e atividades;
- f) atuação direta ou indireta (atendimento a empresas diretamente ou por meio de entidades);
- g) dimensão do apoio financeiro ou do fomento (composição de recursos com as empresas);
- h) metas e resultados; e
- i) experiências bem-sucedidas.

- Análise crítica sobre modelos e experiências bem-sucedidas.

Finalmente, a partir das informações e das reflexões extraídas desses procedimentos, seriam identificadas e formuladas indicações e recomendações para o planejamento estratégico da Apex-Brasil com

vistas ao período 2003-2006 e, ainda, referências para o aprofundamento desses estudos.

### **1.2 Bases Metodológicas do Estudo**

Tendo em conta esses elementos de identificação dos escopos e objetivos do projeto, procurou-se encontrar um partido metodológico que permitisse manejar a falta de estudos anteriores no Brasil, maximizar o uso de informações que fossem coletadas com presteza e a baixo custo e consolidar conhecimentos e informes que pudessem, de fato, ser relevantes para os trabalhos de desenho de estratégias pelos técnicos da Apex-Brasil.

Muitas vezes, a proposta de metodologia é confundida com o enunciado de um roteiro de trabalho comum a vários estudos diferentes (buscar os dados, analisá-los e tirar conclusões). No entanto, se levarmos em conta a reflexão anterior sobre o que, concretamente, se quer extrair do esforço de pesquisa, a metodologia deve ser uma organização de conceitos, indicadores, informações técnicas, evidências factuais e interpretações que permitam a reconstrução sistêmica do objeto de estudo.

Em termos concretos, significa explicitar, do melhor modo possível, quais elementos dos objetos de observação devem ser destacados (quase se diria dissecados) para entender melhor sua natureza e funcionamento, dentro dos limites estabelecidos pelo objetivo deste projeto de estudo. Em nosso caso, não se trata de fazer descrições exaustivas de como as agências se estruturam e se organizam, de como funcionam e quais resultados produzem; mas de separar partes que interessam para melhor orientar a organização e funcionamento da Apex-Brasil, como já foi dito, no que se refere às atribuições selecionadas como vitais ou principais.

Também é importante levar em conta que cada agência assume características peculiares — ou enfatiza e procura melhor desempenhar determinadas atribuições — em função das estruturas de produção e comércio exterior de seus países e das políticas públicas



priorizadas por seus respectivos governos. O perfil e o desempenho de uma agência de promoção de exportações situada na Bélgica, por exemplo, serão obviamente distintos daqueles de uma agência situada na África do Sul ou no Chile.

Uma consequência é que o perfil e o desempenho das agências deverão ser descritos e projetados contra o pano de fundo de um perfil do sistema produtivo e de comércio externo do país e das suas políticas atuais de promoção de exportações. Só assim ele poderá ser legitimamente comparado ao de outros países, para que se extraiam lições de suas experiências.

Portanto, nossa metodologia deverá comportar dois campos gerais básicos:<sup>1</sup>

I. Contexto — Compreensão do perfil da economia e das políticas públicas do país, abarcando, pelo menos, os seguintes elementos:

*a)* dimensões do PIB total e setorial (por exemplo, quatro setores); crescimento em 1990-1995 e 1995-2000; taxas em 2000/2001 e 2001/2002 (verificar como vem reagindo às restrições econômicas desses últimos anos);

*b)* perfil das exportações e importações nos últimos anos; linhas de exportação estruturalmente mais importantes; segmentação das exportações (tipos de firmas que mais exportam: empresas multinacionais, empresas estatais, empresas privadas de grande porte e de médio e pequeno portes etc.); país é plataforma de exportações ou exporta desde ramos e segmentos tradicionalmente inseridos no mercado mundial; e

*c)* problemas socioeconômicos principais que o país enfrenta e as linhas gerais de políticas econômicas nos últimos anos; prioridades das políticas externas e de comércio exterior e mecanismos básicos de promoção de exportações (inclusive pendências principais na Organização Mundial do Comércio (OMC) ou bilaterais com os países de seus principais mercados de destino).

1. Aqui são mencionados apenas os conceitos principais: um elenco de indicadores mais relevantes que será desenvolvido como parte do próprio estudo. Ao cabo, no sumário executivo, esses indicadores serão consolidados num conjunto mais compacto.

II. Agência — Informações e compreensão do perfil e desempenho da agência de promoção de exportações, compreendendo pelo menos os seguintes elementos:

*a)* posicionamento da agência no conjunto dos mecanismos de promoção de exportações; prioridades das políticas de comércio exterior a que atende; breve histórico da agência;

*b)* perfil organizacional da agência: atribuições [ver leques de mecanismos de promoção no estudo da United Nations Economic Commission for Europe (Unece)], vínculos institucionais, parcerias com setor público e privado, organização e financiamento, recursos humanos, redes de contato/cooperação;

*c)* principais linhas de ação, mecanismos e resultados no período 2000-2002;

*d)* características conceituais e operacionais de seus principais mecanismos de atuação; relacionamento com empresas exportadoras e com entidades nos mercados de destino (nexos com câmaras de comércio); e

*e)* sumário, se possível, de avaliações de seus resultados, em relatórios da agência e/ou de estudos e pesquisas sobre o seu papel na promoção de exportações.

A idéia geral dessa abordagem metodológica seria responder às seguintes perguntas:

- A agência é importante e tem desempenhado bem as suas funções e atribuições?
- Em quais linhas de atuação ou funções ela tem melhor desempenho?
- Quais mecanismos, aptidões e vantagens organizacionais ou características operacionais contribuem mais para esse bom desempenho?
- O que poderia ser aproveitado dessa experiência para o caso brasileiro e da Apex-Brasil?

### 1.3 Encaminhamento Técnico

Articuladamente aos contatos diretos (entrevistas, consultas e documentação) com embaixadas, escritórios de representação e câmaras de comércio, mais eficazes para obtenção de dados sobre o segundo campo, *agências*, fez-se um uso intensivo de informações cruzadas via internet. Aproveitaram-se *sites* de caráter abrangente sobre o tema, como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), World Trade Organization (WTO), Unece e União Européia (UE); além dos *sites* específicos dos ministérios de comércio exterior e das próprias organizações de promoção de exportação (*agências*, órgãos governamentais e entidades empresariais).

Os *sites* “centrais” de governo e os de ministérios, em alguns casos, forneceram insumos importantes para o campo *contexto*, complementando aqueles diretamente obtidos das embaixadas e câmaras.

Para melhor sistematizar as informações obtidas, desenhou-se um instrumento que consolidava, em campos *comuns*, as características que pudessem ser *comuns* à maioria dos casos (que poderíamos designar de “perfil mínimo”). Para padronizar, na medida do possível, as informações e interpretações relativas ao *contexto* foram usados tanto os critérios costumeiramente empregados nos relatórios do Banco Mundial e da OCDE, como os de centros de informações e empresas de consultoria que divulgam *briefings* e perfis das economias nacionais em seus *sites*.

Verificou-se, também, que, com base nessas matrizes de consolidação e de organização de “perfis”, gerou-se uma vantagem: quem examina o *contexto* fica mais bem “treinado” para entender a agência e seus processos e resultados. Desse modo, quando o acervo de informações e conhecimentos sobre cada país e agência era completado, a interpretação dos achados e a formulação de indicações e sugestões levavam a uma reflexão abrangente e de caráter comparativo, que permitiu chegar, com maior segurança, às indicações e recomendações esperadas.



## 2 PADRÕES BÁSICOS DE ESTRUTURAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES

Uma primeira referência para compreender as transformações por que estão passando as agências está nos estudos realizados por vários organismos internacionais, na primeira metade dos anos 1990, sobre o que era chamado o “fracasso das agências de promoção”, que, na realidade, não era das organizações em si, mas das políticas de comércio exterior a que elas serviam de instrumento.

Essas críticas apontavam, principalmente, para os mecanismos convencionais de apoio às empresas que pretendiam lançar-se em empreendimento de exportação — difusão dos produtos, análises de mercado, organização da participação em feiras e exposições, visitas comerciais etc. — que, em poucos casos, obtinham êxito durável e, principalmente, contribuíam pouco para aumentos significativos das exportações dos países, ante os custos que implicavam.

Por detrás disso, o que vinha ocorrendo eram mudanças profundas na configuração do mercado internacional, não acompanhadas de correspondentes inovações das estratégias e políticas governamentais para essa área. Desde logo, a globalização em curso deslocava o eixo motor do mercado mundial para o comércio interfirmas e, em particular, para os intercâmbios de matérias-primas, produtos semi-acabados, insumos manufaturados e componentes entre empresas e entre empresas de um mesmo conglomerado situadas em diferentes países, ou, em outros termos, um comércio embutido em cadeias produtivas internacionalizadas. Em um outro plano, mudava a natureza dos produtos transacionados nesses mercados — os fluxos

mais dinâmicos eram de produtos de uma nova geração tecnológica, como os de microeletrônica, fármacos, automóveis, e que passavam, na medida em que são indústrias (e serviços) que estão inovando tais produtos de modo rápido e permanente, a ter “vida mais curta”, ou seja, encurtava o ciclo de vida dos produtos no mercado. Com isso, de um modo geral, o mercado se tornava mais exigente e, principalmente, empresas de grande porte e com capacitação e experiências acumuladas estavam conseguindo crescer nesse ambiente de competição mais acirrada (e onerosa).

Nesse quadro, sumariamente descrito, os processos usuais de promoção comercial, com que as agências estavam habituadas a operar, não tinham como dar bons resultados. Ademais, essas agências, na sua maioria, estavam estruturadas como repartições burocráticas e sujeitas a vários tipos de limitações jurídicas e administrativas que as impediam de atuar com a flexibilidade e a agilidade que o mercado vinha exigindo. Em muitos casos, entraram em crise os sistemas de promoção que dependiam dos funcionários e da organização administrativa de embaixadas e consulados.

Num primeiro momento, portanto, em face dessas constatações, vários países procuraram reestruturar suas agências em pelo menos três aspectos. De pronto, buscando conferir-lhes desenho organizacional mais ágil e profissionalizado. Adicionalmente, estreitando os laços de cooperação entre as agências públicas e as entidades empresariais, mas, sobretudo, passando a dar preferência a sistemas que oferecessem “pacotes de apoio” moldados segundo a natureza das empresas e as especificidades de seus produtos e dos mercados visados.

Ainda assim, na maioria dos países, pouco se conseguiu avançar até o final da década. Entretanto, a partir de 2000/2001, várias inovações começaram a ser implementadas nesse campo. A começar pela adoção de novas estratégias nacionais de comércio exterior e de promoção de investimentos, em especial naqueles países que mais sofreram os efeitos das crises internacionais na Ásia, Rússia etc. e/ou tiveram de enfrentar ciclos recessivos ou de redução do crescimento

como decorrência das instabilidades do mercado internacional e de desequilíbrios mais agudos em suas contas externas, mas também em função da intensificação da mobilidade de capitais e dos fluxos de investimentos diretos entre países e da multiplicação dos processos de aquisições e fusões que eles incluem.

De outra parte, a partir de vários eventos internacionais de discussões a respeito dessas políticas e das agências de promoção, promovidas ou estimuladas pelo International Trade Center (ITC) e por outros organismos internacionais e multilaterais, começou a esboçar-se um novo padrão de concepção para a estruturação das agências e de suas estratégias e métodos de trabalho.

Em um dos fóruns do ITC, identificou-se que boa parte dos problemas residia no “contexto atual de hipercompetitividade e de mudanças radicais trazidas pelas tecnologias de informação e comunicações” que impõe uma profunda redefinição das agências. Como marcos das novas concepções que deveriam reger essa redefinição eram apontados cinco elementos:

- a) integrar as estratégias de exportação ao planejamento econômico;
- b) compreender o modo de pensar dos clientes;
- c) criar um ambiente competitivo;
- d) manter e aproveitar as informações de *feedback*; e
- e) estimular as parcerias entre os setores público e privado.

Em seus desdobramentos, esses marcos acabaram levando à emergência de um outro padrão de concepção das agências: mais e mais elas se integram às entidades empresariais sem deixar, no entanto, de vincular-se ao poder público (especialmente onde se adota uma visão mais consistente de Estado regulador). Seus quadros técnicos e administrativos tendem a ser mais profissionalizados e a acumular permanente capacitação, sujeitando-se a avaliações de desempenho, assim como as unidades organizacionais em que atuam. As operações

de apoio às empresas tendem a ser consideradas projetos, com financiamento compartilhado entre agência e empresa-cliente. Embora tendam a predominar organizações capilarizadas por meio de unidades operativas no exterior, dotadas de autonomia e controladas por alcance de resultados, ainda persistem organizações apoiadas no serviço diplomático. No entanto, mais e mais as políticas de comércio exterior e seus dispositivos de apoio a empresas se inclinam a contar com múltiplas organizações com certo grau de especialização, funcionando em *network*, para integrar múltiplos instrumentos de apoio (técnico, financeiro, promocional etc.) às empresas e, em especial, de pequeno e médio porte.

Mais importante, porém, é a ampliação conceitual das missões e do campo de atuação das agências e das *networks*. Com acrescida frequência, vem se estabelecendo nas legislações e nas reestruturações das agências que elas devem — apoiadas em parcerias e atuação em rede — integrar as operações de promoção de exportações com as de orientação/apoio às importações, visando criar condições para ganhos de competitividade e cooperação produtiva. Tão importante quanto a promoção do comércio exterior também o é a atração e o apoio aos investimentos estrangeiros diretos. Essa visão aponta para a articulação desses escopos em sistemas que — por meio de estímulos às empresas para exportar e buscar parcerias comerciais e produtivas no exterior, para melhor orientar as pautas e fluxos de importação e para promover os Foreign Direct Investments (FDIs) — sirvam como meios de implementação de estratégias mais amplas de internacionalização das empresas e dos sistemas produtivos nacionais.

Claro está que esses sistemas são mais abrangentes (e ambiciosos) e, igualmente, muito mais complexos do que as entidades que conhecemos como agências de promoção comercial. O que essa concepção sugere, no fundo, é que as agências continuarão a ter sua própria identidade e seus papéis, tal como redefinido nos eventos do ITC, porém mais claramente contextualizados como parte integrante e “nós” importantes dessas *networks*.



### 3 APEX-BRASIL — UM PONTO DE PARTIDA

O papel das agências de promoção das exportações, como foi mencionado, tem de ser revisto a partir dos desafios e mudanças impostos pela globalização da economia e, mais do que nunca, elas se tornaram imprescindíveis para as organizações e países que desejam ser bem-sucedidos nessa nova realidade, que exige muito mais criatividade do que na fase anterior à globalização.

No caso do Brasil, diz-se que um dos objetivos principais seria o de reduzir o custo Brasil, no entanto, um esforço muito maior deve ser direcionado para garantir isonomia de tratamento das exportações brasileiras: explorar melhor os acordos de comércio exterior, atuar articuladamente nos fóruns de regulação de comércio e de produção, intensificar e profissionalizar a prática da defesa comercial e fomentar atividades de pesquisa e desenvolvimento em setores intensivos em tecnologia e na agregação de valor aos produtos através da inovação.

A promoção das exportações precisa ser gerida de modo a abrir espaços para viabilizar um incremento significativo de importações de produtos de alto peso estratégico para o aumento da competitividade no mercado doméstico, sem gerar constrangimentos de ordem cambial.

Esses objetivos se complementam e apresentam grande grau de coerência. Em face disso, se constata a necessidade de colocar em marcha um modelo mais agressivo de agência de promoção de exportação onde seja forte o emprego de tecnologia de informação, haja universalização do atendimento a empresas que querem exportar e

uma reconhecida capilarização da infra-estrutura de apoio às empresas com potencial e vocação exportadora.

A política de promoção do comércio exterior do Governo Lula busca, no curto prazo, exatamente diminuir as restrições externas do país e, no médio e longo prazos, equacionar o desenvolvimento de atividades-chave, de modo a gerar capacitações que permitam ao Brasil aumentar a competitividade e a visibilidade do país no cenário internacional.

É importante, pois, para compreender seus alcances e seu enraizamento, lembrar como evoluiu o sistema de promoção. Desde os seus primórdios, a promoção comercial brasileira esteve a cargo do setor público, com forte participação do Ministério das Relações Exteriores. Existem registros, desde o Império, da atuação da diplomacia comercial, mesmo que ainda não houvesse uma estrutura formal no ministério para tratar do tema. Posteriormente, diversos organismos públicos foram criados para ocupar-se de setores produtivos e terminaram por conduzir ações de promoção comercial, em articulação e/ou cooperação com o Ministério das Relações Exteriores.

Nesse particular pode-se mencionar o Instituto Brasileiro do Café (IBC), a Comissão Executiva para Implantação da Lavoura Cacaueira (Ceplac), a Superintendência para o Desenvolvimento da Borracha (Sudhevea), o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), entre outros.

Ademais, um empreendimento muito importante, ainda nos anos 1960 e 1970, foi a organização do Departamento de Promoção Comercial (DPR) no âmbito do Ministério das Relações Exteriores e o engajamento da Carteira de Comércio Exterior (Cacex), do Banco do Brasil, área responsável pela administração do comércio exterior brasileiro, nas ações de promoção comercial das exportações.

Para esse fim, foi instituída uma taxa das importações (a chamada taxa de expediente), equivalente a 1,8% sobre o valor das guias de importação emitidas pela Cacex para custear as despesas com a promoção comercial. Os valores arrecadados, em montante significativo da ordem de US\$ 180 milhões anuais, permitiram, àquela

época, o início de uma forte mobilização, pública e privada, com vistas ao incremento das exportações. Novamente, como já mencionado, a atividade da promoção comercial não se deu de forma isolada e estava inserida na política de substituição de importações, com forte apoio governamental para os investimentos voltados para a produção e geração de excedentes exportáveis, com objetivos de médio e longo prazos.

Com os recursos da taxa de expediente e com uma atuação conjunta do DPR e da Cacex, diversos programas de promoção comercial foram iniciados. Havia, desde a organização de missões comerciais ao exterior, a realização de feiras e mostras, a edição de publicações e, muito importante à época, a formação de mão-de-obra qualificada.

O Ministério das Relações Exteriores organizou um programa de formação de executivos em comércio exterior — o Citre — onde o graduado em curso superior participava de um treinamento por um período de seis meses no Brasil e, posteriormente, desenvolvia suas atividades em uma embaixada brasileira por um período de dois anos.

À mesma época foi estimulada a constituição de uma entidade para o desenvolvimento de estudos e pesquisa na área de comércio exterior — a Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior (Funcex), que também oferecia cursos de formação em atividades práticas: câmbio, logística, negociações, formação de preços, exportação e importação, entre outros.

O DPR criou uma estrutura bastante diversificada de apoio às exportações e ao exportador, com a edição periódica de estudos de mercados, organização de seminários, encontros comerciais, feiras e, mais destacadamente, uma estrutura no exterior, os chamados Setores de Promoção Comercial (Secoms), que funcionavam junto às embaixadas e consulados nos principais mercados de interesse comercial ou político.

Todas essas atividades eram financiadas com os recursos orçamentários ou arrecadados pela taxa de expediente. Posteriormente,

essa cobrança foi considerada ilegal e, com sua suspensão, houve uma redução significativa nas atividades de promoção comercial.

É preciso notar, no entanto, que foram modestos os frutos da maior parte desses movimentos. Não apenas as exportações continuaram crescendo pouco, como também não se diversificaram e, em muitos casos, as oscilações foram aleatórias e associadas a surtos de vendas externas em alguns segmentos do sistema produtivo, ou a operações externas eventuais de algumas empresas (os “exportadores ocasionais”). E, no mais essencial, o país não assumia uma política efetiva de priorização do comércio exterior, o que de certo modo correspondia a uma postura reativa, de exportar para poder financiar as importações e ajudar a equilibrar o (ou a evitar o aumento do desequilíbrio do) balanço de pagamentos.

Um fator de choque surge no início dos anos 1990. Percebe-se que o cenário internacional havia mudado fortemente, especialmente no que se refere ao acirramento da competição nos mercados de produtos de maior densidade tecnológica, ao enorme crescimento das trocas interempresas e na acelerada mobilidade dos capitais, em especial, com a maré montante das propostas de liberalização do comércio internacional.

Essa percepção levou o governo, que se iniciava em 1990 e que intentava conduzir ambiciosas políticas de estabilização e de retomada do desenvolvimento, a lançar um ousado e impetuoso movimento de “abertura para o exterior”. No entanto, esqueceu de preparar o sistema produtivo para isso e o resultado quase chega a ser desastroso. Ademais, à mesma época, sob a mesma ótica de liberalização, procurava-se avançar uma reforma institucional destinada a minimizar as funções do Estado e tornar o governo mais eficiente.

Nessa área de promoção do comércio exterior essas políticas mais amplas traduziram-se em redução significativa de recursos destinados a manter as atividades de promoção, de par com a extinção da grande maioria dos órgãos ligados aos setores produtivos, a título de redução da intervenção estatal na economia e de contenção dos

gastos governamentais. Na crença de que o livre-mercado conduziria à maior eficácia nas trocas externas, as ações de promoção comercial deixaram de integrar-se a uma estratégia de longo prazo e passaram a ser feitas de forma marginal e tópica, como uma continuidade inercial dos programas dos anos 1980. O próprio DPR passou por uma reformulação que reduziu consideravelmente sua capacidade de atuar.

No início do Governo Fernando Henrique Cardoso foi criada a Câmara de Comércio Exterior (Camex), composta pelos ministérios da área econômica, que passou a examinar a questão das exportações brasileiras e constatou-se a necessidade de se reorganizar a promoção comercial brasileira.

Naquela época detectou-se um esgotamento do modelo anterior, especialmente pela ausência de recurso e da baixa capilaridade interna da estrutura pública. Além disso, algumas organizações privadas lideradas pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e suas federações estaduais e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) procuravam desempenhar as funções de promoção comercial.

A constatação da Camex foi de que havia uma carência de coordenação e liderança do processo, uma baixa participação do setor privado, resultado da falta de uma chamada cultura exportadora, uma necessidade de se capacitar as empresas e poucos recursos disponíveis para tal.

Foi iniciado um processo de articulação pública e privada que resultou na criação de uma agência de promoção de exportações, posteriormente denominada Apex, que deveria ser:

- de natureza privada, para atuar de forma profissionalizada com a flexibilidade e agilidade requerida pelo ambiente competitivo de negócios internacionais fora das estritas regras do setor público;
- integrada a uma estrutura com capilaridade operacional e disponibilidade de recursos — Sebrae — para: a) desenvolver pro-

gramas de promoção comercial de natureza abrangente — preparação e capacitação de empresas e ações de promoção comercial — *b*) em parceria com a iniciativa privada, diluir custos e preparar as entidades privadas para continuidade do processo; e *c*) com metas de elevar as exportações, diversificar a pauta exportadora e os mercados de destino das exportações, aumentar o número de empresas exportadoras e desconcentrar regionalmente a exportação brasileira. O foco das atenções deveria ser as empresas de pequeno porte, por meio de programas estruturados de médio e longo prazos; e

- orientada para a implementação da política de promoção comercial do governo, por meio do Programa Especial de Exportação (PEE) que abrangia financiamento, investimentos, logística, qualidade da produção, dentre outros temas.

Desse modo, a Apex, criada em novembro de 1997 com um orçamento de R\$ 50 milhões, começou a funcionar em abril de 1998, como uma gerência especial do Sebrae, e estruturou sua atuação em quatro grandes mecanismos:

- Programa Setorial Integrado — Projeto que apóia um setor ou a sua cadeia produtiva e se compõe de um conjunto de ações integradas que vão desde a preparação de empresas até a promoção comercial propriamente dita.

- Programa Horizontal — Projeto que beneficia dois ou mais setores ou segmentos de uma associação de classe.

- Projeto Isolado — Apoio a uma ação pontual, como a participação em uma feira internacional ou a realização de um treinamento de uma missão ao exterior.

- Projeto de Formação de Consórcios — Projeto que visa à reunião de empresas com o objetivo de exportar, formando uma associação sem fins lucrativos ou uma cooperativa.

Enquadramento — Atividades e ações apoiadas pela Apex:

I. Atividades (e ações) que desenvolvem a oferta exportável e preparam as empresas para exportar:

- sensibilização, conscientização, mobilização (seminários, *workshops* etc.);
- missões de cultura exportadora (visita a importadores, pontos de venda etc.);
- identificação de produtos com potencial para exportar;
- prospecção de mercados (detalhamento de estudos de mercado etc.);
- treinamento e capacitação em comércio exterior;
- treinamento e capacitação em gestão das empresas;
- adequação de produtos (certificação, *design*, embalagem etc.); e
- adequação de processos (tecnologia, qualidade total, certificação ISO etc.).

## II. Atividades (e ações) que apóiam as exportações:

- *marketing* e publicidade (publicações, catálogos, vídeos, degustação etc.);
- feiras e exposições no exterior (coordenação nacional ou projeto setorial);
- feiras internacionais no Brasil (com projeto comprador);
- projeto comprador (vinda ao Brasil de potenciais importadores);
- projeto vendedor (ida de empresas ao exterior para negociar com os importadores); e
- comércio eletrônico (*e-commerce*, catálogos e vitrines virtuais etc.).

O modelo adotado pela Apex foi resultado de ampla pesquisa e discussão com os setores público e privado. Ele buscava uma interação com as entidades públicas e privadas para identificar e corrigir as chamadas falhas de mercado. Dificuldades identificadas nos projetos eram levadas pela Apex a discussão junto ao PEE.

Essa condição permitiu à Apex relacionar-se com as demais entidades públicas nas áreas de financiamento, capacitação tecnológica, certificação, regulamentação de comércio exterior, entre outras, para identificar problemas e oferecer soluções que atendessem às necessidades das empresas exportadoras.

Até o final do Governo Fernando Henrique Cardoso, a Apex desenvolveu mais de 250 projetos de promoção comercial em praticamente todos os estados da federação, desenvolveu projetos de formação profissional e capacitação de mão-de-obra, abrangendo ações especificadas no seu modelo operacional. Cabe destacar que a Apex buscou criar uma competência junto às entidades representativas empresariais para o desenvolvimento de ações de promoção comercial e prestação de serviços às empresas exportadoras que garantissem a permanência delas no comércio exterior e financiassem as ações de promoção comercial — as chamadas centrais de serviços.

Por fim, com vistas a uma autonomia operacional e orçamentária maior, foi apresentado ao governo eleito em 2002 uma nova proposta de funcionamento da agência, o que lhe garantiria recursos, da mesma forma que o Sistema “S” se financia, e capacidade de gestão independente do Sebrae, buscando manter os mesmos princípios e valores da época da sua criação.

Por conseguinte, em início de 2003, foi criada, por meio de medida provisória, a Apex-Brasil, seguindo parte da proposta apresentada pela antiga agência, mas assumindo natureza mais pública do que privada. A Apex-Brasil manteve o mesmo modelo operacional e deu continuidade à maior parte dos programas e projetos.

Passados cerca de sete anos desde o início da formulação de um novo modelo de promoção comercial, torna-se necessário avaliar os resultados alcançados, definir novas diretrizes e estabelecer novas metas e parâmetros para a continuidade dos trabalhos. Para tanto, dentre outras análises, é fundamental conhecer a trajetória de agências congêneres e prospectar tendências que sirvam de base para o estabelecimento dessas novas diretrizes no contexto atual.



É essencial formular um novo plano de ação para a promoção comercial das exportações, levando em conta o ambiente interno e o externo, a dinâmica das relações comerciais internacionais, a existência de capacidade e conhecimento em promoção comercial em outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais e, principalmente, a competência de cada organização brasileira para tal fim. Sem sombra de dúvida caberá à Apex-Brasil liderar esse processo — não necessariamente executar todas as ações, mas definir o rumo, a meta, os instrumentos e as ferramentas e as determinar qual será o seu papel.



## 4 ESTUDOS DE CASOS

Na seqüência, são coligidas e sumariadas informações a respeito da estruturação e dos modos de atuação das agências de promoção comercial de 11 países e incluída uma breve referência aos desafios de comércio exterior e de desenvolvimento que contextualizam sua presença, suas missões e objetivos e as opções estratégicas que identificam seus principais programas e mecanismos de ação.

Ver-se-á que, em cada país, a estrutura de comércio exterior e as estratégias para consolidar ou mudar essas estruturas se refletirão no modo como as agências são organizadas e na ênfase que se coloca nelas ou nas formas de promoção.

### CANADÁ

#### Informações Gerais

O Canadá é uma das nações mais prósperas e o segundo país do mundo em extensão territorial e, conquanto esta seja maior do que a do Brasil, as dimensões de sua população correspondem a 1/5 da brasileira. Também é rico em recursos naturais; rios e quedas d'água colocam o país no terceiro lugar no uso da água e na geração de energia. A região do extremo oeste conta com montanhas nevadas, profundos vales verdejantes e lagos cristalinos.

Dentre as dez principais cidades, onde se concentra metade da população do país, podem ser destacadas Toronto (com 5 milhões de habitantes), Montreal (3,5 milhões), Vancouver (2,1 milhões) e Calgary (1 milhão). Mais de 80% dos habitantes — de origem

predominantemente européia, mas incluindo uma boa porção de índios e esquimós — vivem numa faixa de cerca de 320 quilômetros ao longo da fronteira sul, em apenas 1/10 do território nacional, pois ele ainda é, em grande parte, coberto de florestas virgens e de grandes extensões geladas, especialmente em suas porções setentrionais.

### **Economia**

Embora suas imensas jazidas façam do país um dos maiores produtores mundiais de minérios, a atividade economicamente mais dinâmica do Canadá é a indústria, em que se destacam os setores de produção de papel e celulose, alimentos, transporte, metalurgia e produtos de madeira. A mineração concentra-se em cobre, níquel, petróleo e urânio, mas também é mundialmente importante sua produção agropecuária, concentrada em aveia, cevada, linhaça, semente de colza, trigo, madeira, laticínios e gado.

A sua economia já era desenvolvida no século passado e acompanhou as mudanças técnicas e produtivas havidas no século XX e, hoje, integra-se aos movimentos mundiais de avanços na eletrônica, na automação e nas tecnologias de informação e comunicação instantânea. O Canadá caminha rapidamente em direção a uma economia baseada no conhecimento, adquirindo e promovendo inovação e disseminação tecnológica.

Os negócios do Canadá tendem a se aglomerar, mais do que nunca, ao impulso dos avanços em tecnologia de comunicações e dos desafios para ganhar competitividade e aumentar sua presença nos mercados globais. Entretanto, como seu mercado doméstico é relativamente pequeno, apesar dos altos níveis de renda e consumo, torna-se premente acelerar a expansão do comércio multilateral, em que hoje atua com relativamente poucos produtos como alumínio, automóveis e componentes, madeira e pescado.

Os acordos do US-Canada Free Trade Agreement (FTA) de 1989 e do North American Free Trade Agreement (Nafta) de 1994 têm

constituído os pilares do crescimento do comércio exterior canadense e de sua forte integração econômica com os Estados Unidos.

Malgrado inúmeros conflitos e disputas — sobre tarifas comerciais, políticas de defesa, meio ambiente e leis de imigração —, o Canadá não deixará de ter nos Estados Unidos o seu maior parceiro financeiro e comercial — com um fluxo diário de mais de US\$ 1,4 bilhão em comércio.<sup>2</sup> O comércio de energia entre esses dois países é o maior do mundo — US\$ 21 bilhões em 2000. Os principais componentes comercializados são gás natural, óleo e eletricidade, e o Canadá é o maior fornecedor de óleo para os Estados Unidos e o quinto maior produtor de energia do mundo. Fornece 16% do óleo consumido pelos Estados Unidos e 14% do gás natural.

Os Estados Unidos são, além disso, os maiores investidores no Canadá, com uma aplicação de mais de US\$ 120 bilhões ou 72% de todo o investimento estrangeiro direto no Canadá. Em contrapartida, o Canadá é o terceiro maior investidor nos Estados Unidos, aportando cerca de US\$ 90 bilhões por ano.

As estratégias de comércio e investimentos em outras áreas geoeconômicas vêm, em consequência, se constituindo, obviamente, não em alternativa, mas em complemento necessário para ampliar as possibilidades de crescimento do sistema produtivo canadense.

### **Team Canada Inc**

A Team Canada Inc é uma rede de mais de 20 departamentos e agências trabalhando com províncias, territórios e outros parceiros, ajudando os negócios canadenses a se prepararem para o mercado global. A Team Canada Inc é o resultado da demanda dos negócios canadenses para um mais rápido e fácil acesso aos serviços internacionais que os governos oferecem.

2. Comparativamente, isso equivale ao que os Estados Unidos comercializaram, em 1999, com todos os países da América Latina. Do mesmo modo, o que os Estados Unidos exportam para o Canadá excede suas exportações para o conjunto da UE no início do milênio.

A Team Canada Inc oferece, dentre outros, os seguintes serviços:

a) Desenvolvimento de competências:

- *marketing* internacional;
- pesquisa de mercados externos;
- financiamento comercial; e
- logísticas comerciais.

b) Informação de mercado:

- estudos de mercado;
- perfis setoriais; e
- inteligência comercial.

c) Consultoria:

- avaliação da disposição da companhia em exportar;
- desenvolvimento do plano de exportação da companhia; e
- seleção do mercado de ação da companhia.

d) Serviços de entrada no mercado:

- participação de feiras comerciais;
- aproveitamento das missões comerciais; e
- encontrar parceiros.

e) Financiamento comercial:

- financiamento de desenvolvimento do mercado;
- capital de giro;
- financiamento do comprador estrangeiro; e
- garantia/segurança.

f) Apoio *in loco*:

- acesso ao mercado;

- contatos internacionais;
- líderes em negócios no exterior;
- transferência de tecnologia; e
- atração de investimentos.

A Team Canada Inc proporciona 24 horas de acesso ao mercado global através do *site* <[www.exportsource.gc.ca](http://www.exportsource.gc.ca)>, agência *online* que oferece informação sobre exportação com o objetivo de ajudar os negócios a serem bem-sucedidos no mercado global. Esse *site* permite que a empresa tenha acesso simultaneamente a várias informações sobre mercados externos, estatísticas comerciais, financiamento para exportação, contatos para exportação e informações sobre férias e missões comerciais.

O Step-by-Step Guide to Exporting é um serviço criado para possibilitar a compreensão das realidades da exportação e para oferecer informações sólidas e corretas sobre como avaliar as capacidades da companhia para exportação. Esse serviço permite também que o futuro exportador dirija seu processo de planejamento e execução em sua primeira experiência de exportação. Além disso, direciona-o para a pesquisa de informações válidas e corretas, programas e serviços que o ajudem a entrar em novos mercados estrangeiros e a expandir as operações de exportação.

#### **Canadian Trade Commissioner Service**

O Canadian Trade Commissioner Service é a entidade internacional da Team Canada Inc que ajuda companhias que queiram pesquisar e selecionar seus mercados. Ele trabalha com companhias que demonstrem real interesse em serem bem-sucedidas no mercado global, atendendo tanto pequenas quanto grandes empresas, com ou sem experiência no mercado exterior. Existem mais de 500 membros do Canadian Trade Commissioner Service e 140 escritórios trabalhando para os negócios canadenses em mais de 140 cidades do mundo. É vinculado ao Departamento de Relações Exteriores e Comércio

Internacional (Department of Foreign Affairs and International Trade).

O Canadian Trade Commissioner Service oferece vários serviços:

- **Market Prospect** (prospecto de mercado) — Ajuda o cliente a ter acesso ao mercado escolhido, fornecendo consultoria sobre o mercado, indicando barreiras, regulamentos e certificados, e dando informações de eventos de promoção (feiras comerciais, conferências, seminários, missões comerciais) e sugestões para os próximos passos. Para tanto, a agência possui relatórios de mercado disponíveis para alguns setores.

- **Key Contacts Search** (busca de contatos-chave) — Esse recurso oferece o conhecimento local que o cliente necessita para implementar seu negócio, com estratégias de entrada no mercado. Há possibilidade de ser incluída uma lista de compradores e parceiros em potencial, agentes e representantes de indústrias, distribuidores e importadores, consultores e contadores, oficiais do governo, associações e câmaras de comércio, *freight forwarders*, advogados e advogadas de patentes, recursos tecnológicos e instituições financeiras.

- **Visit Information** (informação para visitante) — Fornece conselhos práticos e organiza a viagem do cliente que queira visitar o país com que pretende fazer negócio. Isso inclui uma lista de hotéis locais, serviços de apoio a negócios, intérpretes e tradutores e fornecedores de transporte local.

- **Face-to-Face Briefing** (reuniões cara-a-cara) — Um dos escritórios promove encontros com o cliente para discutir os mais recentes desenvolvimentos no mercado objetivado e suas futuras necessidades.

- **Local Company Information** (informações sobre companhias locais) — Fornece informação sobre organizações do mercado local ou companhias que o cliente identifique.

- **Troubleshooting** (soluções para problemas) — Fornece ajuda ao cliente quando este possui um negócio urgente ou quando tem problemas de acesso ao mercado.



• **Additional Services (serviços adicionais)** — Para esses serviços, os escritórios do Canadian Trade Commissioner Service indicam parceiros terceirizados que cobrarão uma taxa de seus clientes. Em mercados onde isso não seja possível, os próprios escritórios oferecem, com um custo, esses serviços que incluem um amplo programa de acordos, apoio logístico, serviços de apoio a negócios, participação em eventos, escritório temporário e espaço para exposição.

Além desses serviços, o empresário, registrando-se no *site* <[www.infoexport.gc.ca](http://www.infoexport.gc.ca)>, gratuitamente, pode pesquisar e selecionar mercados para seus produtos, serviços ou tecnologias, tornando-se um *virtual trade commissioner*.

## CHILE

### Economia e Comércio Exterior

O Chile vem sendo apontado como um modelo de economia moderna a ser seguido, especialmente em razão de opções feitas nos anos 1970 e 1980, que o tornaram pioneiro, tanto na desregulamentação e liberalização da economia como na sua abertura para o exterior — conquanto isso tenha levado a um modo muito peculiar de inserção no mercado mundial, que, paralelamente, também gera vulnerabilidade e riscos.

Sua estrutura produtiva apresenta, por isso, características muito específicas no cenário latino-americano. É considerada moderna e dinâmica, malgrado sua relativamente modesta base industrial. No entanto, as atividades de comércio, turismo e finanças são eficientes e permitem produzir quase 1/4 da riqueza anualmente gerada e a maioria dos empregos. A elas se somam, com 8% da renda nacional, a mineração — assentada ainda, e principalmente, na exploração do cobre — e, em menor escala, o petróleo. Por isso, é crucial manter elevado desempenho na produção e exportação de determinados produtos primários *in natura* ou processados — em que o Chile detém largas vantagens competitivas — para aportar outros importantes 25% da renda do país.

Durante a última década o desempenho da economia chilena caracterizou-se por notável dinamismo, fortemente determinado pelo comportamento do setor externo — e das exportações em especial. Estas aumentavam 8,4% a.a. para um crescimento global de 6,5% a.a.; e a rentabilidade dos negócios permitia expandir os investimentos produtivos em cerca de 7,5% na média anual, com o que a renda *per capita* dos chilenos elevou-se de US\$ 2.945, em 1990, para mais de US\$ 5 mil no final da década.

Em finais dos anos 1990, a peculiar forma de inserção do país no mercado mundial, acabou, todavia, se traduzindo em uma crise de vulnerabilidade, quando os investimentos estrangeiros diretos abruptamente declinaram, aumentando o déficit em conta corrente para mais de US\$ 4 bilhões (mais de 6% do PIB), em 1998. Este fato levou a economia chilena a amargar uma forte recessão nos anos seguintes e uma difícil e árdua recuperação nesses últimos três anos. Assim, em 2003 o país voltou a crescer a uma taxa perto de 3% e seu comércio externo — cerca de US\$ 22 bilhões em exportações e US\$ 21 bilhões em importações — já mostra tendências mais animadoras, após as pequenas quedas de valor entre 2000 e 2003.

Apesar da persistente queda de seus preços, a exportação de cobre corresponde a cerca de 40% das vendas externas do Chile, que ainda se mantém como o maior exportador do produto. O restante das vendas externas, porém, é formado por um leque bem diversificado de produtos primários e de produtos naturais industrializados: cerca de 3.800 itens, dentre os quais as frutas, o pescado e a madeira têm lugar de destaque. Tais segmentos — produtos do mar e agropecuários — elevaram sua participação nas vendas externas de 6% cada um para, respectivamente, 11% e 14%.

Apostando nos seus potenciais naturais, na dinâmica comercial da Bacia do Pacífico e na capacidade do mercado norte-americano, tradicional consumidor de seus produtos, o Chile inicialmente recusou o convite para se integrar ao Mercosul, ao mesmo tempo em que buscava estreitar seus laços com o Nafta. Entretanto, em 1996

reviu essa decisão e, nos anos seguintes, adotou nova estratégia em que são enfatizados os acordos bilaterais de livre-comércio, como os que firmou com os Estados Unidos e a UE (hoje seu maior provedor de FDI) e, ainda há pouco, com a Coreia do Sul.

### **ProChile**

No Chile, o conjunto principal de funções de promoção do comércio exterior é atribuído à Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile), que foi criada em 1974, como uma dependência do Ministério das Relações Exteriores e vinculada à Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (Direcon), órgão responsável por formular e supervisionar as políticas de desenvolvimento do comércio externo e de internacionalização das empresas chilenas, de acordo com a estratégia de inserção econômica internacional do país e em conformidade com os acordos assinados pelo Chile com países parceiros e, ainda, no *marco* da participação chilena na OMC.

ProChile é uma organização ágil e altamente profissionalizada. Com relacionamento estável e bem-definido com o ministério,<sup>3</sup> desfruta de ampla autonomia técnica e administrativa, operando com um orçamento de cerca de US\$ 3 milhões para suas atividades básicas e mais cerca de US\$ 9 milhões do Fundo Agropecuário que ele administra por delegação do Ministério da Agricultura.<sup>4</sup> Ademais, várias operações são autofinanciadas e em vários de seus mecanismos há dispositivos de *cost-sharing* com as empresas participantes (em geral, 60% da empresa-cliente e 40% do ProChile).

Embora alguns dirigentes possam ser recrutados fora de seus quadros, tem sido praxe que a maioria deles seja ocupada por funcionários do próprio órgão. Estes são quadros de carreira — cerca de

3. É ilustrativo um episódio ocorrido no final de 2003, quando o Ministério da Fazenda decidiu reduzir as dotações do ProChile na proposta orçamentária para 2004. Além dos naturais protestos da entidade, assistiu-se ao próprio ministério fazer uma forte mobilização no Congresso em defesa dos recursos para esse organismo, o que é pouco comum acontecer em outros países em situações semelhantes [ver *La Tercera* (2003)].

4. Como o ProChile atua em rede com vários organismos de governo e empresariais, na realidade ele opera com recursos mais amplos provenientes de fontes bem diversificadas.

120 técnicos de nível superior — admitidos por concurso público, para o qual se exige formação universitária relacionada ao setor, notadamente em comércio exterior e investimentos. Essa qualificação inicial tem sido persistentemente fortalecida por programas de capacitação, realizados em parceria com instituições acadêmicas e técnicas no país e no exterior.

Os órgãos decisórios e técnico-operacionais estão concentrados na sede, em Santiago, e contam com escritório de apoio no interior do país, principalmente para operar os enlaces com entidades empresariais situadas nas diferentes regiões do país; as funções e dimensões dessas unidades, assim como as localizadas fora do país, são reguladas por lei.

A maior parte das unidades organizacionais, entretanto, está situada no exterior, formando uma rede que cobre as Américas do Sul e Central (12 escritórios), América do Norte (três nos Estados Unidos, uma no Canadá e uma no México), Europa (seis), Ásia e Oceania (cinco) e África do Sul (duas). Essas unidades contam com cerca de seis servidores, recrutados localmente, e são sempre chefiadas por um funcionário de carreira com boa experiência e conhecimento do país onde exerce a representação — naturalmente apoiado pela embaixada e consulados. A partir desse escritório e dessa pequena equipe de apoio local, procura-se estabelecer uma rede de informações (contando com entidades e empresas locais) de contatos comerciais e de consultores para atividades específicas.

Para conduzir sua variada gama de funções, o ProChile estabelece um cuidadoso planejamento de médio e curto prazos, com metas definidas para cada linha de trabalho. O monitoramento das unidades, especialmente o dos escritórios externos — incorporado a relatórios semestrais e anuais — serve para aferir o desempenho das unidades envolvidas, num processo individual e coletivo de avaliação dos resultados alcançados, geralmente referidos a negócios concretizados, produtos colocados, incrementos de participação nos mercados-alvo etc.

O ProChile atua através de três linhas de ação estratégica:

- Ampliação da base exportadora nacional — Refere-se à incorporação de novas empresas ao processo exportador em um trabalho conjunto do ProChile e dos instrumentos de fomento produtivo, em especial com a Corporación de Fomento de la Producción (Corfo).
- Consolidação da base exportadora — O ProChile apóia os exportadores no fortalecimento de sua presença nos mercados; no desenvolvimento dos mercados de comercialização e na adequação da oferta exportável mediante inovações tecnológicas; na melhoria da qualidade e do “desenho” de seus produtos; e na adequação às normas ambientais vigentes.
- Aprofundamento da base exportadora — Direcionado a empresas que contam com um bom posicionamento externo, mas que requerem apoio na detecção de novas oportunidades comerciais, promoção de investimentos e criação de alianças estratégicas.

Uma das mais importantes atividades do ProChile é constituída pelo Programa Internacional de Posicionamento Econômico-Comercial do Chile no exterior, que pretende gerar uma percepção favorável com uma gama de produtos de excelente qualidade e bom preço e que oferece grandes oportunidades de negócios para seus sócios comerciais. Os eixos de posicionamento econômico comerciais são:

- Abertura — O Chile tem uma economia aberta ao mundo com acesso a mais de 420 milhões de consumidores.
- Diversidade de mercados — O Chile comercializa com mais de 170 países em todo o mundo.
- Diversidade de oferta — O Chile possui uma oferta exportável de 4 mil produtos competitivos e de qualidade.
- Acessibilidade — Comercializar com o Chile é fácil, já que não existem barreiras tarifárias e nem entraves burocráticos protecionistas.

- Baixo risco — O Chile é um “provedor” confiável porque dispõe de tecnologias de ponta, respeita as normas de qualidade e de proteção ao meio ambiente, conta com recursos humanos eficientes e cumpre os compromissos.

Convém salientar que boa parte dos resultados se deve ao peculiar modo de operação dos escritórios de representação. De modo diverso daquele das agências dos países mais industrializados, as unidades do ProChile buscam estabelecer uma rede local de informações — ou uma forma menos sofisticada de inteligência comercial — focalizada em determinados mercados ou na prospecção de oportunidades emergentes de negócios. Por outro lado, elas retornam rapidamente as informações obtidas para a sede e desta para as unidades regionais, para alertar e/ou identificar empresas que, efetiva ou potencialmente, possam explorar essas demandas e oportunidades. Outro mecanismo inovador, criado para atender determinados segmentos de pequenas e médias empresas, é o Programa de Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa (Interpyme).

O Interpyme é um mecanismo desenvolvido especificamente para apoiar a internacionalização de empresas chilenas, em parceria com a Corfo, e em alianças estratégicas com entidades setoriais. Tem caráter basicamente formativo, visando, com o apoio técnico de um tutor, capacitar a empresa para lançar-se no exterior, de modo inovador e minimizando riscos.

As empresas eleitas para participar cumprem um programa que se desenvolve em duas fases:

#### Fase 1: Pré-internacionalização

Tem a duração de dois meses, compreendendo 25 horas de tutoria, para a empresa desenvolver dois instrumentos:

- Diagnóstico de Preparação para Exportar (DPE), a ser elaborado em duas semanas com respostas às seguintes questões: *a*) em que nível de preparo se encontra a empresa para iniciar um processo exportador?; *b*) quais são seus pontos fracos?; *c*) há equilíbrio aptidão/

atitude?; *d*) como está engajada a gerência?; e *e*) deve lançar-se ao exterior ou ainda há temas a serem resolvidos?

Caso o diagnóstico revele lacunas e falhas que possam comprometer o empreendimento exportador, a empresa pode ser encaminhada a obter assistência técnica da Corfo. Com isso, a empresa se habilita a outra etapa dessa fase.

- Autodiagnóstico de Posição Competitiva (APC), a ser desenvolvido em duas semanas em torno dos seguintes temas: *a*) qual a posição da empresa atualmente?; *b*) qual sua posição no setor e no mercado?; e *c*) qual estratégia será a mais conveniente para relacionar seus produtos com os mercados possíveis?

#### Fase 2: Internacionalização

Tem a duração de oito meses, compreendendo 80 horas de tutoria, complementadas virtualmente por outras ações de promoção nos mercados-alvo. Compreende também duas etapas:

- Plano estratégico de exportação — A ser desenvolvido em até quatro meses, incluindo os seguintes temas: *a*) marco estratégico de partida; *b*) identificação dos mercados-alvo; *c*) ponderação dos mais convenientes; *d*) estratégias preferenciais de acesso; e *e*) informações necessárias para decidir.

- Plano operativo de mercado exterior e de deslanche da operação — A ser desenvolvido em até seis meses, para equacionar as seguintes questões: *a*) definição e dimensionamento do mercado; *b*) identificação do marco competitivo; *c*) clientes e segmentação; *d*) competição e setor; e *e*) definição do plano de ação no mercado, da oferta, dos preços, das condições, da logística e da promoção.

Complementarmente, nesta fase 2 a empresa poderá optar pela contratação de um colaborador — com diploma superior relacionado a comércio externo —, que trabalhará com o tutor, para estabelecer a unidade encarregada dos projetos de exportação. Para isso, poderá contar com um cadastro regionalizado de candidatos mantido pelo ProChile.

Um caso ilustrativo ocorreu recentemente no Brasil, onde se detectou um vigoroso crescimento do mercado de azeites de oliva de alta qualidade. O escritório percebeu oportunidades potenciais tanto no movimento de supermercados como no noticiário de imprensa, e procurou obter informações sistematizadas junto a empresas de consultoria locais. Entretanto, notou que os exportadores tradicionais (principalmente Portugal, Espanha e Itália) detinham vantagens nas linhas de produtos mais sofisticados e de preços mais elevados. O estudo enviado para a sede sugeriu que, no segmento dos azeites *premium*, os produtos chilenos poderiam ser mais competitivos, o que levou algumas empresas a desenvolverem deliberadamente essa linha de produtos. Os primeiros negócios de vulto, com evidente possibilidade de continuidade, já estão ocorrendo.

## DINAMARCA

### Informações Gerais

A Dinamarca, situada ao norte da Europa, ocupa, junto com a Noruega, a Suécia, a Finlândia e a Islândia a região conhecida como Escandinávia. Seu território é formado pela península da Jutlândia e por mais de 400 ilhas. Possui invernos rigorosos, por estar localizado pouco abaixo do Círculo Polar Ártico, porém consegue explorar intensa e eficientemente os seus recursos naturais. É governada num regime de monarquia constitucional parlamentarista. Sua capital é Copenhague e possui cerca de 5,5 milhões de habitantes.

Em 1959, a Dinamarca e seis outros países europeus (Suécia, Áustria, Portugal, Grã-Bretanha, Suíça e Noruega) formaram a Associação Européia de Livre Comércio (Aelc), uma união econômica. Em 1972, a Dinamarca firmou um tratado para integrar a Comunidade Econômica Européia (CEE), atual UE. Em outubro de 1972, os dinamarqueses votaram a favor da entrada para a comunidade. O tratado entrou em vigor em 1º de janeiro de 1973. Em 1992, a população não aprovou o Tratado de Maastricht, que incluiria a Dinamarca no processo de unificação monetária da Europa,



com o euro. Em 1993, após outra votação, o tratado foi aprovado. Entretanto, como a Suécia e a Grã-Bretanha, optou por não adotar o euro como sua moeda.

### **Economia e Comércio Exterior**

A Dinamarca foi, até há poucas décadas, um país de economia basicamente agrícola. No entanto, ostenta hoje uma das mais altas rendas *per capita* da Europa (cerca de US\$ 33 mil), na medida em que, desde o final da Segunda Guerra, as indústrias e os serviços, especialmente os de tecnologia avançada, vieram ganhando importância crescente. Em decorrência disso, a proporção da força de trabalho na agricultura veio declinando, de cerca de 14% em 1965, até um patamar de 4% três décadas depois. Frotas dinamarquesas operando em águas internacionais constituíram também uma sólida fonte de rendimentos e de presença no comércio mundial, contribuindo para dinamizar sua economia, assim como a própria construção naval, as operações de investimentos externos e as obras de construção civil no exterior.

Dos países nórdicos, a Dinamarca foi o único a integrar-se à CEE em 1973, simultaneamente à Grã-Bretanha, que era, então, seu mais importante parceiro comercial. No entanto, isso não impediu que se mantivessem os tradicionais laços de cooperação entre as economias da região; seus cidadãos são dispensados de vistos em suas viagens e as comunicações entre seus órgãos de governo são diretas, e não precisam ser canalizadas pelas suas respectivas embaixadas.

Mais importante ainda, os escandinavos circulam em um mercado de trabalho comum que inclui reciprocidade nos sistemas de previdência, e os capitais também circulam livremente, apoiados pelo Banco Nórdico de Investimentos. Uma legislação comum, em especial a relativa a comércio, existe desde o século XIX.

Sua moderna estrutura econômica compreende um vigoroso setor agrícola, com elevados padrões tecnológicos, e uma diversificada indústria manufatureira em que convivem unidades de pequeno porte e unidades com envergadura corporativa, em geral acompanhando a

fronteira tecnológica em seus respectivos ramos de atuação, e ainda amplo sistema de proteção social, que assegura elevados padrões de vida aos cidadãos.

É forte, entretanto, a dependência dinamarquesa em relação ao comércio externo. Embora sua economia venha se mostrando um exportador líquido de alimentos e energia e tenha mantido uma posição relativamente confortável em seu balanço de pagamentos nos últimos anos, ela tende a empenhar-se vivamente na livre troca de mercadorias e serviços entre os países. Em consequência, aderiu a organizações econômicas, como a UE, a OCDE e a Organização Internacional do Comércio (OIC), e em seu âmbito tem se empenhado em remover obstáculos ao livre-comércio.

Deve ser notado que as trocas externas contribuem com cerca de 2/3 do PIB e igual proporção das trocas totais ocorre com países da UE. A Alemanha é o principal parceiro comercial da Dinamarca, mas a Suécia e a Grã-Bretanha também são importantes. Fora da área do euro há parceiros destacados, como a Noruega, os Estados Unidos e o Japão, e nos mercados emergentes da Europa Central e do Leste vem se concentrando rapidamente o comércio com a Polônia.

Exportações de máquinas e equipamentos industriais, produtos químicos e produtos agrícolas industrializados dominam a pauta. Em contrapartida, quase 70% das importações são compostos por matérias-primas, produtos semi-acabados (inclusive energéticos), maquinaria e outros bens de capital, enquanto o restante se constitui, basicamente, de bens de consumo, fato que implica a busca permanente de equilíbrio nas relações de intercâmbio, especialmente nas trocas de produtos com maior valor agregado.

Por conseguinte, as políticas de comércio exterior têm seu escopo ampliado, no sentido de abranger também medidas de aprofundamento da integração da economia dinamarquesa à economia globalizada. Essencialmente, ela visa criar os melhores fundamentos possíveis para a internacionalização das companhias dinamarquesas e, também, para a entrada de investimentos externos, e, sobre essa

base, gerar exportações adicionais e mais empregos para os trabalhadores nacionais. Complementarmente, objetiva atrair investimentos externos que gerem empregos mais densos em competências, a fim de contribuir para criar um ambiente empresarial cada vez mais internacionalizado e inovador.

### DTC

O Danish Trade Center (DTC) é uma organização governamental de promoção de exportações e investimentos que, embora vinculada ao Ministério das Relações Exteriores da Dinamarca, conta com larga autonomia de direção e operação. Deve ser salientado que sempre houve um departamento de comércio exterior nesse ministério, porém, em 2002, esse organismo foi adicionado às estruturas anteriores com características próprias e peculiares.

O DTC é regido por um contrato de gestão com o Ministério das Relações Exteriores. Além disso, para assegurar que suas diretrizes e ações mantenham consistência com as políticas de governo e com necessidades das comunidades de negócio, ele é conduzido por uma junta diretora (*board of directors*), cujo presidente é nomeado pelo ministério e que, a seu turno, escolhe os demais membros, entre profissionais em negócios, com experiência e prática internacional, e conhecimentos especializados adequados às suas funções. Essa diretoria não é formada, portanto, por funcionários públicos de carreira e é avaliada em função do alcance com eficiência das metas que lhe são atribuídas naquele contrato e nos instrumentos vinculados.

O orçamento para 2003, definido pelo ministério, alcança US\$ 10 milhões, dos quais 15% provêm de faturamento próprio, pois a maioria dos serviços prestados é tarifada ou operada em regime de compartilhamento de custos.<sup>5</sup> Em função disso, a diretoria traça um plano estratégico, definindo os países-alvo prioritários — e o Brasil é um deles — que serão abordados por meio de suas unidades

5. Os serviços do DTC são vendidos às empresas por US\$ 100 / hora como média geral, valor que parece estar mais baixo do que seria cobrado por empresas internacionais de consultoria.

externas. Das já mencionadas 104 representações ao redor do mundo, 84 estão abrigadas nos consulados e embaixadas e 20 operam em instalações próprias nos locais de maior movimentação.

Os métodos de planejamento e gestão do DTC são semelhantes aos de qualquer empresa privada da Dinamarca. Há um permanente exercício de formulação de estratégias e os planos operativos são orientados para resultados e estritamente monitorados. A cada ano são explicitados os objetivos a atingir e fixadas as metas de produção das várias unidades organizacionais, com base nas quais se faz sua avaliação. Desse modo, se um escritório não atinge o resultado/faturamento previsto, suas verbas poderão ser reduzidas. O escritório brasileiro, por exemplo, perdeu 10% de seu orçamento por não atingir as metas<sup>6</sup> (incremento de US\$ 400 milhões em exportações). Uma das vantagens desse critério é que as empresas-clientes passam a saber pelo que estão pagando e atribuem maior credibilidade à agência.

Uma ampla rede conecta todas essas unidades entre si e com a sede via internet, conferindo maior agilidade e capilaridade de informações à organização. Desse modo, quando uma companhia pede um serviço, verifica-se por meio dessa rede o que já foi feito para essa empresa e para empresas semelhantes, quais necessidades precisam ser atendidas etc. Dependendo do que essas empresas solicitam, são providenciadas avaliações e prospecções de oportunidades, cujos resultados são comunicados em relatórios específicos.

Contando, além da *expertise* concentrada na sua sede, com uma ampla rede de apoio no serviço diplomático, a agência detém informações e elementos de contato e de cooperação que lhe permitem fornecer consistente assessoramento às empresas-clientes em assuntos jurídicos, fiscais, financeiros e comerciais em praticamente todos os mercados mais relevantes, gerando oportunidades de negócios e de

6. O organismo italiano se comporta de forma diferente, e sua atuação é avaliada também de forma diferente. Nosso entrevistado considerou haver dois lados nessa forma de atuar: por um lado, é uma fraqueza — é fácil dizer não a uma empresa cujo pleito não se encontra nas prioridades e não vai gerar receita —, por outro, é frustrante quando o demandante é uma empresa que está começando e não pode contribuir financeiramente.

parcerias que irão melhorar o conhecimento e o desempenho das empresas nos mercados estrangeiros e, em conseqüência, aumentar a sua competitividade nesses mercados.

Essa organização permite ao DTC desempenhar a maioria das funções de promoção de exportações e de investimentos estrangeiros na Dinamarca, priorizadas pelo governo e pelas entidades empresariais, com um efetivo relativamente reduzido de servidores — aproximadamente 100 colaboradores na sede e outros 300 no exterior, distribuídos entre as unidades vinculadas a embaixadas, consulados gerais e comissões de comércio, onde se concentram 4/5 de suas atividades.<sup>7</sup>

Seu padrão básico de atuação consiste em proporcionar consultoria customizada em todas as questões importantes para a atuação internacional das empresas dinamarquesas e em prover apoio a empresas que pretendam trazer investimentos ao país. Para tal, define sua *visão* como “a de que o DTC deve ser um parceiro global para alcançar excelência nos negócios, porque a competitividade internacional e a exploração dos potenciais dinamarqueses de comércio global estão se tornando crescentemente importantes para o desenvolvimento da economia e da sociedade da Dinamarca. Assim, malgrado as difíceis condições internacionais de hoje, o DTC está se empenhando em abrir novos mercados para as companhias dinamarquesas se assegurarem de aumentados volumes de comércio e de crescimento”. Por conseguinte, estabelece que sua *missão* “é constituir-se em um parceiro ativo na opção por crescer e obter ganhos no exterior e nos investimentos estrangeiros na Dinamarca”.

Em conseqüência, há uma dedicação especial na ajuda para pequenas e grandes empresas dinamarquesas crescerem e se inovarem através das exportações e de parcerias em investimentos em mercados externos. O DTC atua, também quando necessário, na busca de fornecedores para as empresas dinamarquesas (*outsourcing*

7. No Brasil, há representações na embaixada em Brasília e no consulado em São Paulo. O responsável é o cônsul geral, que conta com uma estrutura muito simples: duas pessoas em tempo integral e duas em tempo parcial, perfazendo três pessoas-equivalentes.

para a Dinamarca), seja para melhorar seu desempenho no mercado doméstico, seja para elevar sua competitividade e ampliar sua presença no exterior.

No momento, há maior preferência em apoiar médias empresas, particularmente para o setor industrial, até porque agir no setor de serviços é mais difícil, apesar de US\$ 35 bilhões, de um total de US\$ 60 bilhões movimentados pelas exportações dinamarquesas, provirem de empresas de serviços (engenharia, transportes etc.). Deve ser levado em conta que várias dessas empresas — como algumas operadoras de contêineres, que atuam por toda a Europa — dispõem de mais recursos e competências técnicas que o próprio DTC ou que outras agências de governo, e por isso dispensam maiores cuidados e tendem a avançar por seus próprios meios.

Nos mecanismos de apoio a pequenas empresas, aprendeu-se com a experiência recente que é mais efetivo levá-las a começar por empreendimentos em mercados mais próximos e conhecidos, como os dos países escandinavos e a Alemanha, onde se incorrem em menores riscos e mais rápidos ganhos de aprendizagem organizacional e de mercado.

Após algumas controvérsias e experimentos, decidiu-se que as ações na área de turismo deveriam ser atribuídas aos outros meios disponíveis nas embaixadas. No entanto, o DTC poderá ser acionado, por exemplo: se um hotel em Copenhague demandar ajuda para articular-se a operadores turísticos no Brasil, o escritório local se encarregará de contatar empresas brasileiras, processar informações e encaminhar soluções, ou seja, a promoção do turismo será atribuição de um setor da embaixada, porém as funções de articulação empresarial são incumbidas ao agente do DTC. Em alguns casos mais específicos e/ou menos complexos, no entanto, os consulados estão preparados para fazer as vezes de escritório de exportação.<sup>8</sup> Um

8. Nosso entrevistado no escritório do DTC no Brasil ponderou que é assim também nos consulados do Reino Unido, Canadá e Áustria, que operam como verdadeiros escritórios de exportação e negócios, por vezes, com muita agressividade.

entrevistado ponderou que os consulados do Reino Unido, Canadá e Áustria são verdadeiros escritórios de exportação e negócios, muito agressivos.

Assim, no país onde se mantém a representação, é montada uma estendida rede de informações e relacionamentos institucionais e empresariais, como no caso do Brasil, onde se mantém estrito contato com entidades empresariais — Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), associações setoriais, Sebrae etc. — e com empresas dinamarquesas estabelecidas há mais tempo no Brasil (que dispõem não só de *know-how* no mercado brasileiro, mas especialmente de *know-who*).

Alguns exemplos dessa atuação no Brasil são ilustrativos das formas de trabalho do DTC. Um fabricante de máquinas pediu um estudo do mercado brasileiro para alguns de seus produtos. A unidade, sediada na embaixada, contratou uma prospecção de mercado, relacionou os produtores no Brasil, os distribuidores, as feiras setoriais previstas etc. A partir do relatório, a empresa e o DTC montaram um esquema para participação em uma feira em Salvador, agendaram encontros com distribuidores no Brasil e promoveram reuniões de negócios.

Outro caso foi o de um produtor de peças para indústria de petróleo e gás, muito forte na Dinamarca que procurava fornecedores (*global sourcing*). O DTC no Brasil localizou fornecedores potenciais, visitou-os e levantou preços. Ademais, promoveu a presença de 17 companhias dinamarquesas em uma feira de petróleo e gás no Rio, ao mesmo tempo em que se realizava um seminário de 1/2 dia com a Petrobras e outras empresas brasileiras para contatos e reorganização de rede. Com isso, ficou formado um grupo envolvendo a Petrobras, a Shell e outras companhias para visitar empresas na Dinamarca (possíveis fornecedores). Desse processo resultou a escolha de um *world sourcing* para a empresa-cliente.

Neste caso, vê-se como uma agência pode se mostrar efetiva tanto pelo seu modo de organização e gestão, como pela criatividade e tempestividade de seus mecanismos, mesmo quando eles parecem

seguir o formato tradicional das funções de promoção das Trade Promotion Organizations (TPOs) em geral.

## ESPAÑA

### Informações Gerais

Ocupando 3/4 da Península Ibérica, a Espanha destacou-se como potência colonial entre os séculos XV e XIX. Povos de diversas nacionalidades formam sua população, entre eles castelhanos, andaluzes, catalães, galegos e bascos, conferindo-lhe notável diversidade cultural. A maior parte de seu território é constituída por um planalto árido e elevado chamado Meseta, que ilustra a modéstia dos recursos naturais de que o país pode lançar mão.

### Economia e Comércio Exterior

A Espanha foi, até um passado recente, uma economia de base agropecuária e ainda é um dos maiores produtores de alimentos na Europa Ocidental, mas encetou, desde meados dos anos 1950, um rápido e bem-sucedido processo de industrialização. Uma série de planos de desenvolvimento, implementados ainda sob o regime franquista, ajudou a economia a expandir-se consistentemente desde meados da década de 1960 até quase o final da década seguinte. Entretanto, a elevação dos preços do petróleo e uma correlata deterioração do balanço de pagamentos sustaram essa trajetória.

A retomada do desenvolvimento, desde final dos anos 1970, tem muito a ver com o êxito com que os espanhóis conduziram a transição para um regime democrático e o modo politicamente concertado como desenharam suas estratégias de desenvolvimento e modernização daí até o presente, quando sua renda *per capita* aumentou de US\$ 8.700 para os atuais US\$ 20.700, com uma notável redução, saliente-se, da pobreza e das desigualdades sociais que a marcaram fortemente até algumas décadas atrás.



O núcleo desse crescimento recente foi constituído, por um lado, pela indústria do turismo que, no presente, aporta nada menos que US\$ 30 bilhões a cada ano e, por outro, pelos ramos de construção naval, têxteis, aço e mecânica. Mas não se pode subestimar a importância da adesão do país ao Mercado Comum Europeu (MCE) em janeiro de 1986, a partir da qual as estratégias de desenvolvimento receberam considerável impulso com maciça entrada de investimentos europeus.

Importante, ainda, é o setor agropecuário — em especial seus segmentos tecnologicamente mais avançados — tanto para manter uma relativa autonomia de abastecimento do país, quanto para sustentar uma fatia relevante das exportações, em que exhibe elevada competitividade em produtos sofisticados, como azeites, vinhos e frutas, e em *commodities* que abastecem a Europa.

Mas quase 1/3 do PIB é gerado pelo setor manufatureiro — em que, além daqueles ramos citados, se destacam também os de química, automóveis e calçados — que passou por intensa modernização, principalmente na segunda metade dos anos 1990, concomitantemente com uma ampla liberalização do sistema econômico. A partir daí, desencadeou-se um intenso processo de privatizações parcial ou total das empresas públicas (Telefónica, Endesa, Repsol, Enagás, Gás Natural, Tabacalera, Argentaria), praticamente concluído em meados de 1998 com uma arrecadação de cerca de quatro bilhões de pesetas, que deverá estender-se às companhias públicas nos setores aeronáutico, mineiro e siderúrgico, assim como a de linhas aéreas (Ibéria).

Tanto pelos requerimentos técnicos e econômicos desse perfil de sistema produtivo, como pelo fato de que tem sido difícil reduzir os elevados níveis de desemprego do país, a Espanha se vê obrigada a explorar bem e intensamente seus potenciais de comércio externo e de mundialização de suas empresas.

Já se mencionou o papel vital do turismo na arrecadação de divisas. Além disso, as exportações de bens aportam cerca de US\$ 110

bilhões, dos quais 3/4 em produtos manufaturados. No entanto, apenas 8% desse valor provêm de produtos globalizados de alta tecnologia. A UE é o destino predominante dessas vendas, cabendo à América Latina cerca de 6,6% daquele total. Em contrapartida, gasta US\$ 140 bilhões em importações, principalmente de máquinas e equipamentos, energéticos e produtos semi-acabados. Vale dizer, a Espanha ainda precisa integrar mais seu sistema produtivo no mercado global tecnologicamente mais avançado.

### **Icex**

O Instituto Espanhol de Comércio Exterior (Icex) tem uma configuração assaz complexa, refletindo tanto as ambições das políticas de comércio exterior e de suporte à competitividade e à internacionalização das empresas espanholas, quanto os avanços que os espanhóis têm obtido no desenvolvimento e gestão de organizações públicas e privadas.

Embora supervisionado pelo governo, o Icex dispõe de ampla autonomia de gestão e de recursos materiais e humanos próprios. Seus orçamentos são alimentados tanto por dotações governamentais genéricas e valores provenientes de fundos públicos, cuja gestão lhe é delegada, quanto de aportes privados, rendimentos de serviços (*cost sharing*) e de financiamentos de organismos internacionais e multilaterais.

De um modo geral, o Icex opera com uma ampla estrutura de unidades técnicas e administrativas em sua sede, com as direções regionais e territoriais de comércio em vários pontos do território espanhol e ainda, no exterior, conta com o suporte da rede de escritórios econômicos e comerciais da embaixada da Espanha. Com isso desenvolve várias linhas de atuação, como as seguintes:

- cria e desenvolve programas de promoção comercial em mercados exteriores;
- elabora e difunde informação sobre a oferta de produtos espanhóis e sobre mercados internacionais;

- promove a capacitação técnica dos quadros da empresa e a formação de profissionais no comércio exterior; e
- impulsiona os projetos de investimento, implantação industrial ou de cooperação empresarial em mercados exteriores.

Essas linhas cobrem as funções convencionais de promoção de exportações sem maiores novidades no essencial. Como em outras agências congêneres, opera com informações comerciais, promoção de feiras e missões no exterior (missões comerciais diretas, missões-estudo, missões inversas de compradores e missões inversas de formadores de opinião) e orientação para planejamento e implementação de empreendimentos exportadores — do mesmo modo como estimula e apóia empresas estrangeiras interessadas em oportunidades de negócios na Espanha.

Já nessas atividades, porém, inova por meio do uso intensivo de recursos de tecnologia de informações e comunicações e por meio de crescente habilidade em estabelecer parcerias e redes cooperativas com as mais diferentes classes de organizações nacionais e internacionais.

Os tipos de informação que o Icx oferece se estruturam em seis pontos: demandas, oportunidades de investimento, licitações em países industrializados, programas, projetos e licitações em países em desenvolvimento. Para tanto, possibilita às empresas interessadas, através de seu portal, “hospedar” *sites* empresariais que passam a fazer parte do “diretório de empresas” e se integram às ferramentas de buscas dos *Portales Inversos de Icx* (*webs* destinados a importadores estrangeiros). Dessa forma, o *website* das empresas é oferecido a todos os usuários interessados, fornecendo informação sobre a empresa e seus produtos e serviços.

O Icx mantém igualmente um sistema de informação [Oferta Empresarial Espanhola (OEE)] que contém dados sobre empresas espanholas que são exportadoras ou manifestam interesse em exportar. Por meio desse serviço, a empresa pode ter acesso a toda a rede de escritórios econômicos e comerciais da Espanha no exterior (mais

de 85 espalhados pelo mundo) e à rede nacional (mais de 20 delegações na Espanha) para que a empresa obtenha resposta a demandas de informação formulada por importadores estrangeiros em potencial que desejam contatar empresas espanholas para estabelecer relações comerciais.

Ademais, constituiu uma agência eletrônica de notícias de comércio internacional atualizada diariamente, a *Icexpress*. Através desse serviço, a empresa pode publicar notícias relevantes sobre sua atividade empresarial, visualizar notícias relacionadas com seu setor de atividade e com seus mercados de interesse. Essa mídia é complementada por boletins setoriais e *Newaletter* e por um singular serviço de informação, denominado Serviço de Informação do *Bancomext* (*Estacom*), que fornece estatísticas espanholas de comércio exterior com possibilidade de busca por diferentes conceitos: país, ano, produto etc. Usando esse serviço, a empresa interessada pode fazer quantas consultas quiser, recebendo, para isso, uma única fatura trimestral.

Numa extensão conceitual das missões de uma agência, no entanto, são desenvolvidas linhas de trabalho que têm por escopo apoiar as empresas que buscam se internacionalizar, seja por meio de alianças estratégicas para se instalarem em outros países, seja para otimizar operações de *outsourcing*, ou ainda, para integrar cadeias produtivas de âmbito global, em especial, procurando enfatizar essas ações em apoio a empresas ou *clusters* que reúnem companhias de pequeno e médio portes.

Vale mencionar, nesta linha, o elenco de “programas de empresas”, que compreende ações como “consórcios de exportação/planos de implantação no exterior”, “apoio a marcas espanholas”, “Fundo de Ajuda Integral a Projetos (Faip)”, “viagens de assistência técnica” e “homologação/certificação no exterior”.

A primeira dessas ações, por exemplo, se destina a pequenas e médias empresas espanholas dispostas a integrar-se — em um mínimo, respectivamente, de três ou de quatro — para a comercialização

de seus produtos no exterior e para sua promoção internacional coletiva (consórcios na origem) ou para a implantação agrupada dessas empresas no exterior (consórcios de destino). Os focos de apoio são agrupados em: *a*) Gastos de estrutura: estudos de viabilidade, constituição, gastos com pessoal, aluguéis, equipamentos e materiais de planta, comunicações, serviços de apoio, seguros e assessoria externa; e *b*) Gastos de promoção no exterior: pesquisas de mercado, material de divulgação e promoção, publicidade, relações públicas e participação em feiras e missões. Esses objetos de gasto são referenciados por ano de ocorrência, podendo ser financiados — em até 180 mil euros por consórcio — em 50% no primeiro ano e em 45% e 40% nos dois anos seguintes.

Outra modalidade interessante — que aporta relevantes ganhos de *expertise*, capacitação técnico-gerencial e experiência comercial — é a do Faip, dirigido a empresas espanholas de engenharia, consultoria e empreiteiras de projetos civis e industriais (construtoras, fabricantes de bens de equipamento sob medida etc.), que desejam participar de concursos e licitações internacionais oficialmente promovidas fora da UE. Essas empresas podem obter ajuda de até 240 mil euros por ano, em um máximo de dez pleitos por empresa/ano, cobrindo de 20% a 50% dos custos das atividades contidas no programa.

Dignas de nota, igualmente, são as ações de capacitação institucional e de recursos humanos para comércio exterior e internacionalização de empresas.

Em uma linha mais tradicional, o Icx, em parceria com o Conselho Superior de Câmaras, promove programas formais de especialização de pessoal inscrito pelas câmaras de comércio regionais e locais. Os cursos são realizados em dependências dessas câmaras e compreendem duas modalidades:

- um curso básico de “operacionalização e prática de comércio exterior” — destinado a colaboradores administrativos dos departamentos de operações internacionais de empresas exportadoras, estudantes

e graduados — com duração presencial de 60 horas (a um custo de 100 euros por aluno), que oferece um programa de cinco módulos relativos a questões concretas de gestão de operações internacionais e um módulo de inglês comercial; e

- um curso superior de “estratégia e gestão de comércio exterior” — destinado a executivos intermediários dos departamentos de comércio exterior das empresas exportadoras, estudantes e graduados — com duração presencial de 140 horas, no qual se desenvolvem sete módulos (entorno internacional, comercialização, qualidade, finanças, logística, negociações e contratações e tecnologia da informação).

Em duas outras linhas, empregam-se, intensivamente, tecnologias de informação e comunicação, obtendo maior amplitude e agilidade no processamento de resultados. A primeira é a Aula Virtual Icx de Formación Empresarial, em que seminários, conferências e palestras, entrevistas etc. são permanentemente disponibilizados num dispositivo multimídia do *site* Icx, com acessibilidade ampla, para qualquer empresa que queira programar eventos de participação de seus colaboradores. A segunda, mais específica, é o Proyecto “Camino Export”, outro programa multimídia, interativo, por meio do qual executivos e colaboradores de empresas podem informar-se, aprender e discutir sobre a preparação de planos ou projetos de exportação.

Também com um carácter mais amplo, de apoio à internacionalização, deve ser mencionado o Programa de Apoio a Projetos de Investimentos, que objetiva contribuir financeiramente para o desenvolvimento de projetos de investimentos e de cooperação empresarial de carácter produtivo de empresas espanholas no exterior. Destina-se a apoiar projetos novos de expansão, modernização, recuperação e privatização de empresas existentes; projetos industriais ou de criação de empresas de serviços no exterior que requeiram elevados investimentos em ativos fixos; complementação de instrumentos regionais ou locais de apoio a investimentos e cooperação empresarial; e,

ainda, iniciativas de internacionalização produtiva de empresas espanholas que exijam aportes de tecnologia, conhecimentos, equipamentos, prospecções de mercado etc. Para essas demandas, prevê-se, em uma fase preliminar, um adiantamento sem juros de até metade dos custos da iniciativa (em um montante de até 65 mil euros); e na fase de desenvolvimento do projeto, uma contribuição de até 50% dos custos de atividades de assistência técnica e formação (com o mesmo montante).

Deve ser dito, por fim, que o elenco de mecanismos de apoio geridos pelo Icx é consideravelmente longo e estes são apenas exemplos destacáveis, seja pela efetividade que vêm demonstrando, seja pela inovação em seu desenho e operacionalização.

## **ITÁLIA**

### **Informações Gerais**

Avançando pelo mar Mediterrâneo, a península itálica compreende, além de seu território continental, duas grandes ilhas: a Sardenha e a Sicília, que compõem sua região meridional. Ela contrasta com a porção norte, mais desenvolvida, onde se concentra boa parte de sua estrutura industrial, uma das mais destacadas da Europa, enquanto as províncias do sul se dedicam principalmente à agricultura de molde tradicional, apresentando sérios desequilíbrios sociais.

Anualmente, milhões de turistas visitam o país, tanto para apreciar seus enormes acervos de história e arte, como também para conhecer um dos maiores centros mundiais da moda, em vestuário e calçados.

### **Economia e Comércio Exterior**

Desde o pós-guerra, a Itália — que então ainda mantinha quase metade de seus trabalhadores no campo — vem conduzindo um processo de transformações sociais e econômicas que a tornou parte do restrito número dos países com alta renda e consumo elevado.

Nos últimos 20 anos, o peso da agricultura na ocupação total reduziu-se a menos de 10%. A expansão do setor industrial, embora em ritmos diferenciados nos últimos 40 anos, acompanhou as ondas de modernização tecnológica, gerencial e comercial, assegurando ao país uma posição estável entre as economias mais dinâmicas do Ocidente. Experimentou também a ascensão dos novos setores de serviços, tal como vem ocorrendo na grande maioria dos países industrializados com economia madura.

A atividade agropecuária, notadamente nas regiões centrais e setentrionais mais modernizadas, se concentra na produção de cereais, uvas e outras frutas, mas no geral mantém boa posição nos mercados europeus de hortaliças, azeitonas e carnes. Na indústria italiana predominam setores, como o automobilístico e de material de transporte, móveis, produtos químicos, têxteis e vestuário, calçados e alimentos. Entretanto, é digno de nota o avanço de atividades terciárias relacionadas a comunicações e informática e, destacadamente, as de moda e *design*.

A produção industrial se concentra na Itália Setentrional (mais de 70%), com uma sólida presença também na Itália Central (cerca de 20%) e, mais recentemente, no nordeste. Aqui florescem os distritos industriais, constituídos por sistemas de empresas manufatureiras com tendências à exportação, de dimensões pequenas e médias, localizadas em um território restrito e integradas em um processo produtivo geralmente especializado. Esses distritos já se disseminam por todo o território, absorvendo quotas crescentes de ocupação do setor manufatureiro e se destacando pelo ativo engajamento em negócios no exterior, aproveitando seus elevados padrões de competitividade.

Ao contrário do que fez até meados do século XX — importando principalmente matérias-primas e semi-acabados e exportando produtos manufaturados (máquinas, produtos químicos, têxteis e vestuário) —, a Itália engajou-se em um intenso fluxo de trocas de bens industriais e de serviços, envolvendo uma variada gama de produtos e mantendo sua imagem anterior de excelência no *design* industrial,



na moda e naqueles bens associados à sofisticação de um modo de vida tipicamente italiano.

A taxa de abertura da economia italiana, que no início dos anos 1970 mal chegava a 13%, dobrou nos anos 1980 e vai alcançando os 30% após a virada do milênio. Como toda economia já globalizada, a maior parte desse intercâmbio se dá com os países industrializados, em especial com aqueles da UE, que absorvem quase 2/3 das suas exportações e remetem outro tanto de suas importações. Tem sido crescente, porém, a importância das relações com outras áreas, como o Oriente Médio, a Ásia e a América Latina. As trocas com esta última, não obstante os efeitos ainda não superados das crises por que passou, se mostram particularmente promissoras, seja em função dos tradicionais vínculos culturais existentes, seja pelas enormes potencialidades postas pelo Mercosul.

### ICE

Criado em 1926, o Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE) é um dos mais antigos institutos do gênero e está presente em 80 países, com 105 escritórios. Havendo passado, obviamente, por várias mudanças, tem hoje uma estrutura voltada especialmente para o incremento da competitividade internacional das pequenas e médias empresas italianas. Para o que mantém, além das funções usuais de promoção comercial, mecanismos para promover a exploração de oportunidades de negócios e o estabelecimento de associações e alianças entre companhias italianas e estrangeiras, em suporte e apoio à internacionalização e à consolidação de firmas italianas no mercado externo.

Atualmente, encontra-se vinculado ao Ministério da Atividade Produtiva e Comércio Externo, mas há planos para transferir sua supervisão para o Ministério das Relações Exteriores. O que, no entanto, não deverá alterar significativamente seu grau de autonomia e suas bases organizacionais.

Operando com um orçamento da ordem de 165 milhões de euros — dos quais 107 milhões em fundos para alavancar o processo

de internacionalização das firmas italianas e 25 milhões de origem privada —, seu planejamento envolve diferentes instâncias e âmbitos de decisão. De uma parte, cada ICE local faz sua proposta de atuação no início do ano, ao mesmo tempo em que são feitas consultas e discussões com alguns ministérios e várias outras agências governamentais. Finalmente, em outubro, o Ministério da Atividade Produtiva e Comércio Externo emite um decreto aprovando o plano, que estabelece o orçamento por região (América do Sul etc.) e por escritório e define as prioridades de atuação geral e de cada escritório e por setores (máquinas, agroalimentar etc.).

Esse plano compreende ainda as articulações intergovernamentais, pois o ICE mantém estreita cooperação, por exemplo, com a Società Italiana per l'Emprese all'Estero (Simest), que oferece financiamento para as exportações, com o Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero (Sace), que atua em seguros das transações externas e também com o Ente Nazionale per il Turismo (Enit), bem como com entidades da área cultural, como quando participou ativamente da promoção da Bienal do Livro no Rio de Janeiro, não nas dimensões propriamente culturais, mas apoiando os negócios dos editores italianos.

Deve ser destacado que o ICE atribui grande importância aos processos de avaliação da implementação desses planos e dos resultados que cada uma das unidades operativas da organização vem alcançando. Atenção especial é dada ao desempenho dos escritórios no exterior — eles são avaliados segundo vários indicadores referentes aos objetivos e aos recursos que foram alocados a esses escritórios. Nesses casos, não se trata apenas de verificar se as exportações italianas aumentaram, mas também se o número de empresas italianas operando em cada país também aumentou e, ainda, se o leque de oportunidades de negócios se ampliou.

Operacionalmente, as funções tradicionais de promoção de exportações vêm sendo mantidas, mas ocupam, hoje, espaço menor nessa programação. Por meio de feiras internacionais, “missões” de

exportadores, exposições, congressos, comunicações e outras iniciativas do Programa de Promoção Pública, o ICE procura apoiar as oportunidades de negócios, dando suporte a companhias que pretendem operar em diferentes mercados no exterior, bem como se empenha em melhorar a imagem da marca *Made in Italy* e promover a cooperação industrial e os investimentos estrangeiros na Itália.

Ademais, mantém duas outras linhas de apoio a empresas interessadas no mercado externo. Uma delas é a de cooperação multilateral, visando ajudar as companhias italianas a obter financiamentos em organizações internacionais e a explorar oportunidades de *joint-ventures* e de parcerias industriais e tecnológicas com companhias estrangeiras. Para isso, são promovidos *workshops* e encontros bilaterais, “aconselhamento” financeiro e operativo e seminários específicos para companhias que operam no setor de serviços. A outra é a de capacitação, considerada essencial em qualquer estratégia em longo prazo para internacionalização da economia italiana. A fim de estimular ganhos de competitividade para os seus produtos no mercado mundial, os treinamentos promovidos pelo ICE são baseados em pesquisa, inovação, comunicação e controle de qualidade, e são identificados segundo necessidades observadas em acordos e contratos feitos com governos locais e regionais italianos e, também, para atender a demandas de organismos estrangeiros, de estudantes e de firmas.

Essas ações, além de seus escopos próprios, são articuladas, num sentido mais amplo, com os objetivos relacionados ao aprofundamento e aperfeiçoamento dos processos de internacionalização da economia italiana. Praticamente, todas as grandes corporações do país já atuam, há tempo, com autonomia e efetividade nesse campo. Entretanto, muitas das empresas menores precisam de apoio diferenciado, especialmente quando se lançam em parcerias tecnológicas e comerciais e/ou em estratégias de *outsourcing* ou de participação em cadeias produtivas em outros países.

Para isso, o ICE atua em dois planos. Para as companhias italianas, além dos mecanismos já mencionados de cooperação e capacitação, é oferecido um amplo leque de produtos de inteligência comercial, por meio do sistema de informação do Italtrade (Since), que fornece instrumentos de análise às pequenas e médias empresas italianas e aos “empregadores institucionais” para apoiá-los em seus processos de decisão. Esse serviço de informação é fornecido de diferentes maneiras e “graus” de detalhes: dados estatísticos; informações sobre a economia e setores específicos; clientes; regras fiscais, financeiras e monetárias ou *even ad hoc* pesquisas de mercado. Para esses serviços, há uma constante atualização de uma coleção de mais de 600 publicações de negócios com tendências econômicas, perfil dos países, relatórios de investimentos, análises dos riscos país, pesquisas monográficas e publicações setoriais.

De outra parte, procura-se adensar as possibilidades de contato entre empresas estrangeiras e italianas para o estabelecimento de negócios e parcerias. Para isso, a aquisição de informações sobre o mercado italiano e suas oportunidades de negócios constitui um elemento primordial de que as companhias estrangeiras devem dispor, para selecionar áreas e formas de intervenção na Itália e tomar suas decisões. Isso pode ser proporcionado pelos sistemas de informações do ICE, que são alimentados por sua rede de 105 escritórios em 80 países. Esses sistemas podem retornar informação e assistência para todas as empresas estrangeiras que desejarem desenvolver negociações com companhias italianas. Para tanto, o ICE disponibiliza relatórios com variados formatos e conteúdos, sobre as perspectivas econômicas italianas, comércio exterior italiano e políticas de comércio nacionais. Além disso, em colaboração com a agência de notícias AGI, é ofertada uma seleção das mais importantes notícias diárias sobre a Itália. Também são proporcionadas, de modo ágil e amigável, informações atualizadas a respeito da legislação e dos regulamentos para atrair investimentos estrangeiros e dar assistência a investidores estrangeiros. Por fim, um *website* especializado, dedicado aos vários setores italianos de produção, que permite estabelecer contatos diretos com virtuais parceiros italianos.

Contudo, o ICE não está sozinho nos esforços de desenvolvimento do comércio e dos negócios no exterior. Empresas e governo da Lombardia e de outras regiões vêm criando agências semelhantes para atuar em várias fases do processo de internacionalização, procurando e selecionando parceiros, organizando missões empresariais através de suas estruturas locais e em vários lugares do mundo. Para se ter uma idéia dessas iniciativas, vale observar o caso da Promos, de Milão.

### **Promos**

Criada como agência especial pela Câmara de Comércio de Milão para o desenvolvimento de atividades internacionais, sua missão é apoiar a competitividade do sistema econômico empresarial de Milão no mercado global, servindo pequenas e médias empresas, através de iniciativas e projetos voltados para colaborar com o desenvolvimento de parcerias internacionais tanto na Itália quanto em outros países.

O quadro de diretores é composto por “homens de negócios” e representantes institucionais, que, com o presidente, são responsáveis pelas decisões estratégicas. O presidente também administra e coordena a estrutura organizacional, que conta com três escritórios em Milão, quatro escritórios fora do país e 22 escritórios associados pelo mundo, um time de 30 “planejadores”, e um orçamento de 7 milhões de euros.

Seus escritórios no exterior são localizados onde haja interesses específicos para os negócios milaneses, onde sejam atrativos as oportunidades e benefícios que os países oferecem e onde se possa contar com relações sólidas com as delegações governamentais. Na maioria das áreas estratégicas, possui unidades operadoras administradas em colaboração com a Câmara de Comércio italiana no exterior, câmaras de comércio locais, associações de comércio e companhias de consultoria privadas que oferecem serviços de assistência.

Todo ano a Promos serve diretamente cerca de 2 mil negócios italianos vindos de 40 países a Milão e promove o contato de cerca

de um milhão de empresas estrangeiras com operadores em Milão e na Lombardia. Para tanto, *a*) fornece, quantitativa e qualitativamente, informação utilizável em todos os mercados estrangeiros e oferece ferramentas inovadoras para lidar com parceiros estrangeiros; *b*) encoraja os empresários milaneses a buscar acesso a insumos e fatores [como recursos financeiros, tecnologias inovadoras e saber-fazer (*know-how*)] que incrementem sua competitividade nos mercados internacionais; e *c*) promove áreas de sucesso do sistema econômico provincial por todas as partes do mundo, para atrair investimentos estrangeiros e recursos através das políticas do mercado territorial.

Em termos operacionais, atua como a maioria das APEs/TPO de âmbito nacional, oferecendo:

#### Assistência

- serviços de recepção (reservas de hotel e restaurante, aluguel de automóveis);
- serviços de secretariado (uso do telefone, fax, *e-mail*, número de telefone e postal) e de tradução (tradução simultânea de encontros de negócios, traduções certificadas, interpretação);
- apoio logístico (salas de reuniões para apresentação de produtos, encontros de negócios, despacho de procedimentos burocráticos, envio de materiais do e para o país, envio de amostras);
- procedimentos de despacho alfandegário (obtendo autorizações e certificações);
- identifica recursos financeiros (lista de agências de investimentos estrangeiros, bancos locais) e oferece assistência na fase de negociação (apoiando modelos contratuais para agência, vendas e serviços de consultoria estratégica de negócios);
- registra marcas (*trademarks*) e patentes (nacional e internacionalmente);
- busca pessoal (escritórios de trabalhadores e administradores);

- proporciona assistência de *marketing* (enviando catálogos e propostas de negócios a clientes em potencial, *telemarketing*, organização de encontros de negócios etc.);
- busca fornecedores (de matéria-prima e serviços);
- busca agentes, distribuidores, compradores e importadores (desenvolvimento de rede de vendas *on-site*);
- reunião de crédito (inclui apoio de companhias especializadas);
- assistência em licitação e ofertas (monitora oportunidades e auxilia na preparação de documentos); e
- aquisição-transferência de *know-how* (identifica parceiros em potencial, organiza visitas).

#### Serviços de Informação

- informação estatística e macroeconômica (situação econômica dos países, tendências dos setores, iniciadores econômicos, comércio exterior, informações socioeconômicas e geográficas etc.);
- informação legal (regulamento *labor*, estabelecimento de companhias);
- informação de taxas (pagamento de dividendos, VAT, incentivos fiscais etc.);
- informação financeira (relações com instituições de crédito, financiamento facilitado e subsídios públicos); e
- análises de setor e pesquisa de mercado (pesquisa através de agências especializadas, pesquisa de produtos específicos e competição local).

Vale reiterar que outras agências regionais estão instaladas ou em vias de implantação seguindo, quase todas, o mesmo modelo básico.

## JAPÃO

### Informações Gerais

É um país insular no Oceano Pacífico, formado por um arquipélago com mais de 3.400 ilhas. Cerca de 85% do território japonês é montanhoso — fato que obrigou 40% da população a concentrar-se em apenas 1% do território situado nas estreitas planícies da costa do Oceano Pacífico. A densidade demográfica das cidades japonesas ali localizadas chega a 1 mil hab./km<sup>2</sup>.

### Economia e Comércio Exterior

O Japão é um país industrializado com uma economia de livre-mercado, sendo a segunda maior economia do mundo em relação ao poder de compra internacional. Sua economia é altamente eficiente e competitiva em áreas ligadas ao comércio internacional, porém a produtividade está bem abaixo em áreas como agricultura e serviços. A indústria, o mais importante setor da sua economia, é altamente dependente das importações de matéria-prima e combustível.

O PIB japonês cresceu em média 1% entre os anos de 1991 e 1998, comparado com o crescimento dos anos 1980, que chegou a 4% a.a. O crescimento japonês na década de 1990 foi menor do que o crescimento de outros países industrializados. O governo japonês anunciou um crescimento econômico, em 2001, de 1,7%. Alguns indicadores econômicos permaneceram negativos e o crescimento do trimestre de 2001 foi de -0,2%.

Depois de atingir um dos maiores níveis de crescimento econômico do mundo entre os anos 1960 e 1980 (uma média de 10% na década de 1960, 5% na de 1970 e 4% na de 1980), a economia japonesa entrou em um longo ciclo de baixo desempenho desde o começo dos anos 1990, como decorrência, pelo menos em parte, da crise financeira que abalou essa parte da Ásia. Causa estranheza, portanto, que, enquanto as prospecções econômicas de longo prazo do Japão sejam positivas, o país esteja passando pela sua pior recessão desde a Segunda Guerra Mundial.



O Japão possui poucos recursos naturais terrestres, por isso seu comércio tem por função primordial o suprimento de matérias-primas e insumos estratégicos necessários à sua economia industrial.

Em razão disso, procura explorar ao máximo os recursos do mar, por meio de uma das maiores indústrias pesqueiras do mundo, responsável por 15% da produção global. Tendo apenas 15% de seu território em condições de cultivo, tem o hectare de terra mais caro do mundo. Por conseguinte, suas atividades agrícolas — centradas em arroz, beterraba e frutas cítricas — precisam ser fortemente subsidiadas e protegidas. O Japão normalmente produz uma grande quantidade de arroz, mas importa grandes quantidades de trigo, sorgo e soja, principalmente dos Estados Unidos, para o qual se constitui no maior mercado de exportações agrícolas.

Em contrapartida sua indústria — cuja produção é em grande parte exportada — é uma das mais sólidas e modernas do mundo, como se infere do fato de a robótica constituir-se em um de seus principais segmentos, produzindo 410 mil dos 720 mil robôs produzidos no mundo. Isso o coloca em algumas dificuldades, pois depende fundamentalmente de energia importada e seu outro pilar de sustentação, a siderometalurgia, também é caudatário do suprimento externo de matérias-primas vitais, como ferro e minerais não-ferrosos.

Não obstante, o Japão é um dos megaparceiros do comércio internacional e, de modo correspondente, os instrumentos de suas políticas de comércio externo imbricam-se com o leque de instrumentos de suas estratégias de crescimento e de transformação a médio e longo prazos.

### **Jetro**

A Japan External Trade Organization (Jetro) foi criada pelo governo japonês em 1958. É vinculada ao Ministério da Economia, Comércio Exterior e Indústria (Meti), mantendo um *status* de organismo público. Em julho de 1998, a Jetro se uniu ao Institute of Developing Economies (IDE), tornando-se a maior organização de estudos

regionais do Japão. Essa união resultou não apenas na melhora de sua já grande capacidade de promover comércio e investimentos, como também no suporte de informações e conhecimentos (inteligência econômica) de que depende a excelência da promoção.

A Jetro promove as trocas comerciais entre empresas japonesas e de outros países. Atua também no fomento da atração de investimento estrangeiro para a economia japonesa. Essa organização oferece suporte às pequenas e médias empresas japonesas em suas inserções nos mercados mundiais. Auxilia ainda com programas de desenvolvimento industrial entre as regiões do Japão e de outras nações e promove a cooperação entre indústrias japonesas e outros países desenvolvidos.

Atua também no fomento às importações de produtos estrangeiros, que, como foi antes mencionado, tem importância maior e diferente da que apresenta em outras economias. Para isso, proporciona apoio logístico aos países em desenvolvimento, promove a cooperação industrial entre o Japão e os demais países e o intercâmbio de profissionais de diversos setores, suprindo meios para o desenvolvimento de economias regionais e para a internacionalização de pequenas e médias empresas. Complementarmente, gera pesquisas e realiza a coleta e fornecimento de informações econômicas e comerciais para os países e regiões com que o Japão transaciona.

Merecem destaque alguns dos mecanismos empregados por essa organização, tanto na promoção de comércio como de investimentos e parcerias internacionais. Um deles é o Business Support Center (BSC), oferecido pela Jetro às empresas do mundo inteiro que têm interesse no mercado japonês. Trata-se de escritórios temporários que podem ser utilizados gratuitamente. Esses escritórios, localizados em algumas cidades japonesas (Tóquio, Osaka, Yokohama, Nagoya, Kobe e Fukuoka), são equipados para permitir a procura de parceiros ou até mesmo o fechamento de negócios. Além das salas, são disponibilizados auditórios para conferências e bibliotecas. Os usuários podem utilizá-los, também com auxílio gratuito,

para contratar intérpretes, tradutores, secretárias, advogados, consultores entre outros profissionais (os serviços em si são cobrados à parte). O período de uso é de, no máximo, quatro meses para empresas privadas e seis meses (somente para a unidade de Tóquio e para as demais, um ano) para órgãos governamentais sem fins lucrativos relacionados ao comércio exterior ou a investimentos.

Outro é o Trade Tie-up Promotion Program (TTPP), oferecido gratuitamente e de modo totalmente automatizado, permitindo a aproximação de empresas cadastradas através da internet com interesses complementares, que buscam parceiros, como, por exemplo, importadores que procuram exportadores e investidores que procuram empresas dispostas a realizar *joint-ventures*. O programa pode ser acessado pelo *site* <[www.jetro.go.jp/ttpe](http://www.jetro.go.jp/ttpe)>. As empresas ainda recebem o auxílio de um consultor, que, após alguns dias, se encarrega de enviar por *e-mail* sugestões de melhoria da proposta, ou a confirmação do registro. Atualmente, estão inscritas mais de 44 mil propostas, sendo 30 mil do Japão.

Existe um outro programa interessante: o Posting Senior Trade Advisor, que é o núcleo das atividades de exportação da Jetro. Esse programa visa estimular empresas dos países desenvolvidos, sediadas na Europa, América do Norte e Oceania, a exportar produtos, tecnologia, serviços e investimentos para e no Japão. Para isso, fixa especialistas em organizações governamentais e agências de promoção comercial do setor público estrangeiras, em geral, pelo período de três anos, os quais oferecem consultoria em relação às exportações e investimentos no Japão. Conhecidos como Senior Trade Advisors (STA), esses especialistas possuem larga experiência em negócios comerciais estrangeiros. Em 2000, cerca de 38 deles estavam fixados em postos fora do país.

O STA se responsabiliza pelas seguintes tarefas: encontrar produtos fabricados no exterior com potencial de sucesso no mercado japonês; introduzir para companhias e negociantes japoneses produtos estrangeiros com potencial de exportação para o Japão, assim

como atrair investimento estrangeiro para o Japão; fornecer às firmas estrangeiras informações sobre o mercado japonês; fornecer “conselho” às firmas estrangeiras não-acostumadas a fazer negócios com companhias estrangeiras em relação aos procedimentos envolvidos no processo de exportação para o Japão e de investimento nesse país; e conduzir atividades de publicidade para aumentar o interesse de companhias estrangeiras pela exportação para o Japão e pelo investimento nesse país.

Os *advisors* conduzem essas atividades com o objetivo de expandir as relações comerciais. No entanto, o principal objetivo desse mecanismo de apoio não são empresas grandes que já operam internacionalmente, mas sim pequenas e médias empresas que ainda não alcançaram o sucesso, apesar de possuírem um enorme potencial. Os *advisors* auxiliam firmas japonesas que possuem escritórios fora do país quando elas têm problemas em encontrar parcerias, quando querem importar produtos específicos ou quando não têm idéia de qual fábrica escolher para um plano de importação de produtos desenvolvidos no exterior.

Sob o Export-to Japan Program (EJSP), a Jetro convida negociantes estrangeiros interessados em exportar para o Japão para ajudá-los na compreensão do mercado japonês e oferecer novas oportunidades de fazer negócios com companhias japonesas. O EJSP possui duração de dez dias. Na agenda do programa, os negociantes participam de seminários no mercado japonês e de encontros específicos de negócios com companhias japonesas, e visitam locais específicos de mercado. Os seminários compreendem uma grande rede de conferências e palestras dadas de acordo com questões das práticas de negócios japonesas, preferências dos consumidores, apresentação de sistemas e métodos para entrar no mercado japonês. Há também simulação de sessões de negociações para ajudar em encontros efetivos. Os participantes podem fazer visitas às companhias japonesas, coletar informações necessárias e participar de encontros de negócios.

Quando “missões” comerciais visitam o Japão para estabelecer canais de venda para produtos com potencial de importação para o Japão, a Jetro providencia várias formas de assistência para facilitar as atividades de negócios. A ajuda é dada às missões patrocinadas por instituições governamentais estrangeiras, associações comerciais, agências de promoção comercial e outras entidades públicas. A assistência da Jetro inclui oferecer um local para seminários e palestras de negócios, fornecendo intérpretes e informações sobre o mercado japonês e, finalmente, apoiar atividades de publicidade.

Portanto, a função da Jetro é apoiar as seguintes atividades: projetar estratégias de exibição e encontros de negócios; organizar seminários no Japão; receber missões de exportadores no Japão; compilar folhetos etc. para as companhias e pesquisar o mercado japonês.

A Jetro também ajuda as SMEs japonesas a obter produtos importados, através do Import Product Specialists para vários campos de produtos, buscando produtos com potencial de sucesso no mercado japonês, em particular para as SMEs japonesas.

A Jetro usa sua grande rede mundial para coletar e analisar dados sobre a economia global e suas mudanças, sobre as tendências do mercado, as políticas econômicas e sobre os negócios e investimentos estrangeiros. Além disso, em convênio com o IDE, a Jetro estuda e pesquisa a economia dos países em desenvolvimento, para ajudá-los a aumentar suas capacidades nos comércios e investimentos internacionais. O IDE estuda também as funções e efeitos dos acordos econômicos regionais como, por exemplo, Asia-Pacific Economic Cooperation (Apec) e o Nafta.

A Jetro dissemina informações para ajudar companhias estrangeiras em suas atividades comerciais com o Japão. Ela oferece sua *website*, publicações e feiras, além disso, faz publicações na *Focus Japan* e em outros periódicos; reportagens sobre o mercado; *fact books*; e guias de negócios. A Jetro utiliza também seus consultores para responder às questões das companhias e da mídia de todo o mundo.

## MÉXICO

### Informações Gerais

O México possui, quase como o Brasil, uma grande variedade de ecossistemas, propiciando uma ampla disponibilidade de recursos minerais — ouro e prata, carvão, chumbo e níquel — que marcaram seu passado colonial e mesmo períodos recentes de seu desenvolvimento, tanto quanto o petróleo, que até agora é um dos pilares de sua economia.

Ruínas de algumas das mais importantes civilizações da época pré-colombiana — a maia e a asteca — e atraentes balneários, como Acapulco, Cancún e Cozumel, são bastante procurados por significativos contingentes de turistas de todo o mundo.

Suas fronteiras com os Estados Unidos são extensas e propiciam uma natural proximidade entre suas economias; contudo, são também fonte de problemas em função das migrações clandestinas, do contrabando e do tráfico ilegal de mercadorias.

### Economia

O México exibe uma estrutura econômica singular, moderna em vários aspectos, porém convivendo com formas antigas de produção e de relações institucionais e sociais, tanto nos segmentos ligados à indústria e ao comércio exterior, quanto na agricultura. Com uma história de forte presença do Estado, encetou, desde algumas décadas, esforços notáveis de liberalização — privatizando portos e aeroportos, telecomunicações, eletricidade etc. —, de abertura para o mercado mundial, e, em especial, de integração comercial e produtiva com a economia norte-americana.

No entanto, os contrastes econômicos e sociais são amplos e impõem sérios limites à expansão do mercado doméstico e aos incrementos de produtividade e competitividade. O índice de Gini, situado em 0,52, mostra uma desigualdade de renda semelhante à do Brasil, porém agravada por fatores políticos e culturais.

O setor agrícola é bastante diversificado; produz tanto bens de salário usuais — feijão e milho, por exemplo — quanto algumas *commodities* — algodão, café, trigo e frutas. Uma parte importante desse sistema de produção foi intensamente modernizada em função da triplicação das trocas externas com os vizinhos do Norte, após sua integração ao Nafta. Não obstante, como indústrias e serviços se expandiram muito, o setor agropecuário teve sua participação no PIB mexicano reduzida a apenas 5%.

Já a indústria aporta mais de 1/4 do PIB e vem crescendo e se modernizando, embora com algumas falhas e riscos decorrentes do modo como se articula com aquela área de livre-comércio. Têm presença destacada nessa estrutura os setores automobilístico e de produtos químicos (inclusive derivados de petróleo), os de produtos siderometalúrgicos e os de minerais não-metálicos. São importantes também para o mercado interno a produção têxtil, de vestuário e calçados e alimentícia.

Petróleo e turismo — segmentos bem explorados pelos mexicanos — constituem fontes muito importantes de renda e emprego e de sustentação para o balanço de pagamentos. As numerosas aglomerações urbanas de médio e grande portes constituem, a seu turno, um promissor mercado para telecomunicações, comércio e serviços, de tal modo que o setor terciário, como um todo, passa a ser um importante elemento de dinamização da economia mexicana.

Suas dificuldades advêm tanto do porte limitado de seu mercado interno como de sua acentuada vulnerabilidade — claramente manifestada na chamada “crise mexicana” —, que gera, em determinados momentos, conjunturas delicadas, e, num prazo mais longo, coloca limites ao crescimento da indústria e dos serviços modernos. O perfil e a dinâmica das importações contribuem, em especial, para isso: uma parte importante é exigida para o funcionamento das chamadas “indústrias maquiladoras”, enquanto outras acabam se tornando fator de comprometimento da competitividade em vários segmentos.

Daí a crescente importância que se tem atribuído à qualidade do comércio e das relações econômicas externas e aos instrumentos com que o México pode contar para conduzir tais questões.

Além de participar da OMC<sup>9</sup> e de outras entidades internacionais e multilaterais, o México atribui importância destacada à integração no âmbito regional, passando a fazer parte, em passado recente, da Associação Latino-Americana de Integração (Aladi), do Apec, do Nafta e do Sistema Econômico Latino-Americano (Sela).

São muito concentradas, entretanto, as relações econômicas externas do país com os Estados Unidos. As exportações para esse parceiro correspondem a 85% do total, enquanto do total das importações, equivalente a cerca de 30% do PIB mexicano, não menos que 68% correspondem a compras realizadas nos Estados Unidos. Do mesmo modo, perto de 75% do investimento estrangeiro que ingressou no México vieram desse país — no último triênio, isso representou, em média, a entrada de US\$ 10 bilhões anuais. Para se ter uma comparação, as trocas com toda a América Latina montaram a apenas US\$ 10 bilhões, ou 3,2% do comércio externo mexicano. Esse quadro sintetiza o contexto em que se formulam as políticas atuais de comércio externo mexicano e onde operam seus instrumentos de promoção.

### **Promoção de Exportação**

O México possui um grande elenco de programas e instrumentos de promoção externa em que ocupam posição de destaque e exercem funções deliberativas o Sistema Nacional de Orientação ao Exportador (SNOE), a Comissão Mista para a Promoção de Exportações (Compex) e o Programa de Feiras e Exposições Internacionais. Além disso, os ministérios e outros órgãos de governo e de parcerias com o setor privado mantêm um diversificado conjunto de programas

9. O México aderiu ao Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), atualmente OMC, em 1986. Isso teve reflexo no processo de liberalização da política comercial desse país, e, atualmente, 98% dos bens incluídos na pauta aduaneira dispensam licença prévia de importação.



setoriais de apoio às exportações.<sup>10</sup> No entanto, a mais efetiva e ampla “agência” de promoção comercial do México é constituída pelo Banco Nacional de Comércio Exterior Mexicano (Bancomext).

Conquanto dedicada precipuamente às operações de financiamento do comércio externo, essa instituição governamental enfeixa um diversificado leque de instrumentos de promoção comercial e de estímulo à internacionalização das empresas mexicanas e de promoção de investimentos diretos estrangeiros no México.

O Bancomext é vinculado ao Ministério da Fazenda que, articulado a outros órgãos públicos, a exemplo da Secretaria de Economia e do Ministério das Relações Exteriores, estabelece a política de comércio externo e, logo, a de promoção das exportações no México. Ademais, no atual governo vem sendo encetado um especial esforço para conferir, nesse campo, melhor coordenação interministerial também com outros níveis de governo e com as entidades empresariais, ao mesmo tempo em que se procura dar maior efetividade às articulações entre o Bancomext e a Nacional Financiera [banco estatal que corresponderia ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) do Brasil].

Assim, o “sistema” de promoção do comércio exterior funciona como uma área especializada do Banco. Além de contar com as interações decisórias, organizacionais e operacionais com as demais dependências do Banco — que facilitam as demais operações de apoio às empresas-clientes — ele ainda possui enlaces institucionais e operacionais com a rede de embaixadas e consulados do Ministério

10. Alguns desses programas e instrumentos são: Programa de Política e Comércio Exterior (Propice); SNOE; Programas de Fomento às Exportações; serviços de promoção do Bancomext; Programa México Exporta; Compex; Sistema Mexicano de Promoção Externa (Simpe); guias empresariais; Programa de Feiras e Exportações Internacionais; calendário nacional de feiras e exposições; visita a uma feira virtual; Programa de Promoção de Qualidade; Prêmio Nacional de Exportação; Programa Temporal para Produzir Artigos de Exportação (Pitex); Associação Nacional de Importadores e Exportadores da República Mexicana; Conselho Nacional de Comércio Exterior; Conselho Empresarial Mexicano para Assuntos Internacionais; Centro de Serviços ao Comércio Exterior; Conselho Mexicano de Investimento; Nacional Financiera; Programa Nacional de Eventos Internacionais; Programa Devolução de Impostos de Importação a Exportadores (*Draw Back*); Programa de Empresas Altamente Exportadoras (Altex); Programa de Empresas de Comércio Exterior (Ecex); Programa de Feiras Mexicanas de Exportação (Femex); Programa de Empresas Maquiladoras de Exportação; e Sistema de Informação Empresarial Mexicano (Siem).

das Relações Exteriores, o que confere maior mobilidade e consistência aos seus escritórios de representação no exterior.

Um diplomata ou funcionário consular — conselheiro comercial da embaixada ou agente do consulado — é designado para representar o Bancomext, ou um funcionário graduado do Banco, que recebe, para chefiar o escritório de representação, funções diplomáticas — de vice-cônsul, por exemplo —, o que lhe facilita os contatos administrativos e jurídicos com o país onde atua.

Nesses escritórios situa-se a base de operações e informações que alimenta as unidades da sede do Banco. Suas funções são, dentre outras, analisar o mercado local, identificar oportunidades de negócios, recepcionar as missões vindas do México e manter as bases de dados sobre os produtos, mercados e setores produtivos mais relevantes no país ou para os interesses do México. Em alguns casos, é utilizada uma chancelaria, que cobre uma área de influência — por exemplo, a embaixada do México em Miami cobre o Caribe e os estados do sudoeste dos Estados Unidos.<sup>11</sup>

A qualidade dos serviços e o desempenho dessas unidades “de ponta” e, em especial, das unidades técnicas de retaguarda, vêm melhorando, desde algum tempo, devido a um processo de profissionalização que assenta num sólido programa de capacitação de seus recursos humanos. De um lado, isso ajuda a tornar a qualificação um requisito básico cada vez mais valorizado nos processos de recrutamento; de outro, articulado com procedimentos de avaliação, tem estimulado os quadros com mais tempo de serviço a buscar melhor capacitação como meio de se manter competitivo na busca das melhores oportunidades de trabalho que a organização vem oferecendo.

As atividades de capacitação compreendem várias modalidades de aprendizagem e de atualização/ampliação de competências

11. O atual governo vem implantando a chamada política de “teto único”, que visa racionalizar o uso dos recursos, espaços físicos e pessoal disponíveis nas organizações dedicadas à promoção do comércio exterior. Como parte dessa política, vem sendo estudada a criação de carreira de agentes de promoção comercial que atuariam junto aos diplomatas nas chancelarias.

técnico-profissionais, num sentido de permanente desenvolvimento de seus quadros. Cabe destacar, entretanto, no núcleo desse processo que há uma série de convênios de cooperação estabelecidos com as universidades técnicas, para proporcionar aos quadros técnicos uma formação superior especializada bastante ajustada às necessidades das várias áreas da organização.<sup>12</sup>

Como instrumentos de suporte à atuação desses escritórios, o Bancomext mantém um variado elenco de mecanismos, respaldado pelos fundos financeiros que administra. Desse elenco fazem parte:

- financiamentos e operações de crédito específicas para atender a projetos de pequenas e médias empresas (Crediexporta);
- serviços financeiros correntes, que apóiam as operações de comércio externo em várias etapas e funções (financiamento comercial, seguros, custeio de transporte etc.);
- serviços de promoção (apoio a feiras e publicidade);
- capacitação (cursos, formação de instrutores, programas de visitas);
- assistência técnica: assistência e consultorias para elaboração dos planos de negociações de exportações (Planex);
- assessorias comercial, aduaneira e jurídica: trâmites comerciais, aduaneiros e jurídicos; e
- suporte técnico: publicações, estudos e documentação relacionados a comércio exterior e investimentos.

A canalização de recursos às pequenas e médias empresas segue sendo de alta prioridade, pois representa 96% dos clientes da instituição que receberam 60% do total do financiamento outorgado, algo em torno de US\$ 640 milhões em 2003. No mesmo período do ano anterior essa percentagem foi de 56%.

12. Nesses programas é contornado o risco de "academicização", primeiro por se ter partido de um modelo de curso com caráter exploratório, realizado na UT de Monterrey, que orientou a realização dos demais e também porque se tem dado preferência a essas instituições de formação tecnológica na oferta dos cursos.

Os mecanismos de apoio financeiro foram distribuídos com ênfase nos setores têxtil e de confecção, metal-mecânico, maquinaria e bens de capital, material de construção, serviços, alimentos e eletroeletrônico. Critérios de focalização em alguns produtos também têm sido experimentados, como nos casos de telas, tecidos de algodão, de fibras artificiais e vegetais, ferro ou aço manufaturado em diversas formas, arados, refrigeradores e suas peças, assim como cimento hidráulico, vidro, açúcar, suco de laranja, conservas de frutas, legumes, café tostado, milho, trigo, feijão, frutas frescas, gado bovino, lagosta congelada e conservas de pescados e mariscos.

No entanto, novas linhas de trabalho vêm sendo desenvolvidas, na direção do apoio à internacionalização das empresas mexicanas, ou seja, de fazê-las ir além das vendas no exterior, buscando parcerias e associações com empresas de outros países para produzir para seus mercados utilizando o *know-how* ou insumos de que dispõem em suas sedes mexicanas. Para isso, o Bancomext, em articulação com a Nacional Financiera, tem desenvolvido programas destinados a orientar empresas com potencial de globalização a modernizar-se técnica e gerencialmente e a elaborar planos estratégicos de saída para o mercado mundial.

Isso tem exigido ampliar a interação do Banco com organismos estaduais e locais e com entidades empresariais nas diferentes regiões do país. Em termos de operações financeiras, ligadas a exportações e internacionalizações, tem-se Nuevo León, Distrito Federal, Coahuila, Estado de México e San Luis Potosí, que, em conjunto, operaram com 78% dos recursos totais da área.

A vantagem principal do Bancomext reside, certamente, no potencial de que é portador, de articular e/ou integrar, tanto no plano decisório, como em boa parte do operacional, os vários meios estratégicos para implementar uma política de comércio exterior e de internacionalização das empresas. Como instituição financiadora de exportações, aufera uma parte dos ganhos desse comércio e a adiciona ao que pode compartilhar no custeio de outras operações de promoção.

Com isso, aumenta seu potencial de custear a produção das demais funções de promoção e de apoio à internacionalização de empresas, o que, entre outras coisas, tem se refletido na sua capacidade de gerar informações correntes — prospecções de mercado, estudos de tendências comerciais, análises de negócios etc. — e no avanço que vem alcançando em inteligência comercial.

### **NORUEGA**

Na Noruega, o mar é um elemento vital na vida social, na cultura e na economia, tanto como nos demais países nórdicos. O transporte marítimo de matérias-primas foi uma das bases do papel da Noruega na economia do passado e mesmo até há pouco. Essa tradição, por sua vez, criou a estrutura das atuais atividades marítimas do país, tais como as indústrias do petróleo e do gás, de equipamento marítimo e da pesca de peixe e marisco. O turismo também vem emergindo como uma das atividades mais promissoras do país.

### **Economia e Comércio Exterior**

A Noruega é um país industrial, altamente desenvolvido, com uma economia aberta e orientada para a exportação. Sendo um dos países mais ricos do mundo, alcançou posição de destaque pelo seu alto nível de vida, pela expectativa de vida, e pelos padrões gerais de saúde e de habitação.

O nível elevado de riqueza material deve-se, em parte, aos recursos naturais do país e, por outro lado, a sua inclusão na industrialização da Europa Ocidental. A Noruega implementou ativamente as medidas de reestruturação necessárias para alcançar o crescimento econômico. Um comércio extenso e contatos com outros países deram à indústria norueguesa uma base sobre a qual desenvolver uma economia avançada. Elevados investimentos em equipamentos de produção, na melhoria e na extensão da educação, bem como dos conhecimentos técnicos e organizacionais na indústria e na administração pública, também ajudaram a promover o crescimento.

No século XX assistiu-se a um crescimento econômico vigoroso e contínuo, e desde os anos 1970, a indústria petrolífera *offshore* passou a ter um papel predominante na economia norueguesa.

Como apenas 21% do território norueguês possuem solos produtivos, é bastante modesta (e peculiar) a atividade agropecuária e extrativa vegetal; assim, somente 3% desse acervo são ocupados por terrenos cultivados, reservando-se 18% da área para florestas produtivas.

A Noruega não é membro da UE, mas participa do seu mercado comum na qualidade de signatário do acordo do Espaço Econômico Europeu (EEE) firmado entre os países da UE e da Aelc, que abrange Noruega, Islândia e Liechtenstein.

No decurso de um século, a Noruega evoluiu, passando de uma sociedade agrária a uma economia dinâmica, de alta tecnologia, que se posiciona como um dos principais exportadores de petróleo do mundo e um líder global numa vasta gama de indústrias mais sofisticadas, como a de aqüicultura, indústrias marítimas, engenharia hídrica e telecomunicações. A concentração nas atividades de P&D e em *joint ventures* com empresas estrangeiras promoveu o desenvolvimento de novas áreas de perícia nacional, incluindo o *software* e a tecnologia das comunicações, as indústrias relacionadas com o espaço, a engenharia e a biotecnologia.

A Noruega exporta cerca da metade dos bens e serviços que produz e importa quase metade do que consome. Entre seus mercados principais estão a região nórdica e a Europa, apesar de determinados produtos, como petróleo, gás, minerais, peixe e marisco, serem comercializados com sucesso em todo o mundo. Atualmente, a UE é responsável por cerca de 3/4 do comércio externo da Noruega.

### NTC

Criado no início dos anos 1970, o Norwegian Trade Commercial (NTC) é a principal agência geral de promoção das exportações da Noruega, atuando principalmente no suprimento de serviços

especializados de consultoria em comércio exterior para as empresas norueguesas. Também gere um fundo de apoio para as empresas da periferia e do setor rural norueguês, por meio do qual essas companhias têm acesso a crédito em condições mais favoráveis e com menores custos. Diferencia-se de outra organização norueguesa, especializada na promoção de comércio de frutos do mar, mantida pelo governo em parceria com entidades empresariais desse setor e que também possui escritórios em vários países.

Sua estrutura atual baseia-se numa participação paritária do Ministério dos Negócios Exteriores e da Federação das Indústrias na constituição dos seus orçamentos e do Conselho que elege o presidente. A direção executiva e operacional, no entanto, é exercida por profissionais — portadores de formação acadêmica, mas com experiência em negócios —, que são contratados sob condições específicas. Portanto, uma concepção distinta da agência vizinha, da Dinamarca, e da estrutura tradicional do NTC, que vigorou até 1995, e em que os diplomatas eram os principais condutores da organização.

Desse modo, o NTC passou a operar como unidade de negócios (*profit center*), que cumpre um plano com metas de receita e gastos. As responsabilidades sobre as operações de cada área geográfica em que a agência trabalha são distribuídas entre os membros da diretoria — Ásia, Europa (inclui África do Sul), Américas e Leste Europeu.<sup>13</sup> Vale salientar que essa abrangência se dá não por aspectos diplomáticos, mas pela potencialidade dos negócios.

Em conseqüência, também as 40 unidades de ponta do NTC são avaliadas conforme seus resultados comerciais e financeiros.<sup>14</sup> O fluxo de comércio não entra na avaliação — se a atuação de um escritório fizer dobrar a exportação de bacalhau, isso não afeta diretamente

13. O Brasil está enquadrado na região das Américas (Estados Unidos/Canadá/Brasil), com orçamento, em 2003, de US\$ 9,5 milhões, dos quais US\$ 8 milhões correspondem a custos do aparato e US\$ 1,5 milhão é resultado de projetos para empresas.

14. O NTC tem dois escritórios no Brasil: um no Rio de Janeiro e outro em São Paulo.

a avaliação do NTC. A diretoria do NTC na Noruega recebe bônus conforme o resultado.

Em face disso, predomina no NTC o lado comercial, que leva as suas unidades a prestar contas à diretoria em Oslo, sem interferência do Ministério das Relações Exteriores, ainda que em alguns casos a agência utilize suas instalações.

A organização vem direcionando suas funções para pequenas e médias empresas, que hoje constituem 90% das operações; ainda assim, há grandes empresas que procuram utilizar os recursos do NTC, para informações — por exemplo, para instalar uma filial na Venezuela — ou para avaliar seus estudos internos ou contratados de consultores.

Essa estrutura possibilita rapidez de decisões, apesar de ser contestada por entidades congêneres de outros países<sup>15</sup> — como a italiana, que não considera o resultado do escritório como o mais importante, mas sim o resultado de comércio e a estratégia comercial no médio/longo prazo, que pode implicar flutuações no fluxo de comércio. Na Dinamarca e em Washington, por exemplo, foram fechados escritórios porque o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) descentralizaram decisões, e o NTC deixou de ser importante lá.

Nessa estrutura de formatação empresarial, amarrada por metas de desempenho restritas, não significa que não haja decisões de cunho político, respaldadas pela direção do NTC. Por exemplo, há escritórios na Europa do Leste que só existem por decisão política, não tendo receitas de terceiros, apenas custos — a estrutura funcional é pequena, em geral uma pessoa. Sua função é sinalizar para a indústria norueguesa a importância daquele mercado.

Por outro lado, existe a possibilidade de o NTC tomar a iniciativa de encetar projetos, tipo “oferta aberta”, com recursos próprios e que podem servir como “investimento” para atrair novos clientes ou abrir novas frentes de oportunidades em certos mercados. Nessa

15. No final do relatório, há uma discussão com um entrevistado sobre vantagens e desvantagens do modelo.



linha, cada unidade do NTC pode enviar, como pleito de inclusão no plano de trabalho, até três solicitações de projetos próprios em áreas novas, e difundi-los com empresas dinamarquesas.

Nos casos de atendimento a demandas empresariais, os procedimentos de acesso são simplificados. As empresas interessadas apresentam seus projetos, e a partir de análise e aceitação são negociados os termos de apoio, os preços e elegibilidades de custeios. Distinguem-se, sob determinados critérios, projetos com apropriação de custos em aberto e projetos cobrados por hora. Nesses últimos, a tarifa por hora é fixada em cerca de US\$ 200 (1.300 coroas norueguesas). Como as pequenas e médias empresas nem sempre têm os recursos requeridos, são concedidos, em certos casos, subsídios públicos no valor de até US\$ 90. Para fazer jus a esse subsídio, a empresa deve se enquadrar nos requisitos de pequenas e médias empresas (faturamento etc.), havendo casos em que a concessão do subsídio é automática.

A sistemática de cobrança pelos serviços, pelo menos no que se evidencia no ambiente empresarial norueguês, tem algumas vantagens relevantes; desde logo, porque acaba selecionando as empresas realmente empenhadas e comprometidas em exportar — as que não se dispõem a gastar ou não são capazes de pagar por atividades básicas (viagens ou consultorias) notoriamente não estariam em condições de enfrentar os riscos e custos de transação implicados num empreendimento exportador. A explicitação dos custos de operação ajuda a evitar gastos supérfluos e a eleger prioridades e melhores alternativas estratégicas e táticas. Quando se associam a cobrança e o alcance de resultados concretos com a premiação pelo desempenho dos escritórios e do pessoal envolvido, estimulam-se a proatividade e a emulação — o funcionário não fica esperando o cliente aparecer e o escritório procura ofertar em vez de aguardar que o demandem.

A estruturação de escritórios de representação como unidades de negócio traz outro tipo de resultado. Em muitos casos tende a criar-se um mecanismo de estímulos recíprocos: a empresa que consegue entrar num mercado estrangeiro passa a confiar mais no

comprometimento e eficiência do escritório e pode usar essa apreciação como estímulo para consolidar e mesmo ampliar a posição conquistada. Em sentido inverso, o escritório tende a manter contato com a empresa-cliente e a incentivá-la a assegurar continuidade ao empreendimento que se mostrou promissor, e que poderá continuar a compor seu portfólio de resultados nos momentos de avaliação e sua proposta de metas para o futuro próximo.

Em sentido contrário, o que se pode notar nesses métodos de operação é uma certa propensão ao imediatismo, às oportunidades que se evidenciam no curto prazo ou aos estímulos de conjuntura. É verdade que, no sumo, esse tipo de resultado é o que pode interessar mais ao NTC. Contudo, havendo interesses mais amplos, essa opção pode colocar em risco o desenvolvimento da percepção estratégica, que se encontra em agências, como ProChile, em que os escritórios no exterior tanto operam no nível dos negócios, como participam de atividades de inteligência comercial e se desempenham melhor na atuação a médio e longo prazos, que, afinal, são as que mais conferem progressividade à penetração em mercados e fazem as empresas evoluírem do empreendimento comercial para as parcerias produtivas e a internacionalização.

De todo modo, o NTC vem apresentando bons níveis de desempenho, como pode ser ilustrado por um dos casos ocorridos no Brasil. Seu escritório foi solicitado a realizar um estudo de mercado para tubos destinados a sistemas de água e esgotos. De imediato, ele identificou quais as empresas mais atuantes no segmento, os seus níveis de produção e de utilização da capacidade produtiva instalada e a estrutura de impostos, as parcerias mais viáveis, os custos logísticos e os incentivos acessíveis. Além disso, localizou consultores e firmas de engenharia que poderiam ajudar no projeto. Esse projeto foi apresentado ao *board* da empresa e acabou contratado, implementado e bem-sucedido, gerando, além disso, um ganho de US\$ 37 mil pelo serviço.

## NOVA ZELÂNDIA

### Informações Gerais

Localizada no sul da Oceania e formada por duas ilhas principais — a Ilha do Norte e a Ilha do Sul — e por um grande número de ilhas menores, a Nova Zelândia faz parte da Polinésia. Possui um relevo montanhoso, com picos cobertos com neve, planícies, praias, lagos e quedas-d'água.

A Nova Zelândia tem uma longa tradição de igualdade de direitos e benefícios para todos os cidadãos. Em 1893, tornou-se o primeiro país a dar às mulheres o direito de voto e um dos primeiros a adotar um sistema de previdência social e de aposentadoria. Possui um dos melhores programas de saúde pública do mundo, figurando entre as 20 nações com melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). É membro da Comunidade de Nações (Commonwealth), associação de países do antigo império britânico.

### Economia e Comércio Exterior

Desde 1984, o governo da Nova Zelândia promoveu uma reestruturação econômica que a transformou de uma economia agrária dependente do mercado britânico em uma economia solidamente industrializada, de livre mercado, capaz de competir globalmente. Esse crescimento dinâmico aumentou os rendimentos, ampliando e aprofundando a capacidade tecnológica do setor industrial e contendo as pressões inflacionárias.

O PIB tem crescido sustentadamente, aproximando-se do porte daquele das grandes economias da Europa Ocidental. Contudo, estabeleceu-se uma forte dependência das trocas comerciais internacionais, que deixa sua economia vulnerável a turbulências externas e ao sabor da *performance* econômica dos países mais ricos da Ásia, da UE e dos Estados Unidos, pois, como é sabido, a economia neozelandesa é tradicionalmente uma grande exportadora de produtos agropecuários, como carne, derivados de leite, frutas, vegetais, peixe e lã.

Possui um grande potencial hidroelétrico e consideráveis reservas de gás natural, que favorecem, estrategicamente, o desenvolvimento de sua indústria, que tem nos ramos de alimentos processados, fabricação de metal, madeira e papel os seus segmentos mais dinâmicos.

Desde 1984, os subsídios do governo, incluindo a agricultura, vêm sendo eliminados, as regras de importação têm sido flexibilizadas, os salários e os preços passaram a não sofrer interferência do Estado; as taxas vêm se reduzindo e rigorosas políticas macroeconômicas fizeram com que as taxas de inflação caíssem mais de 18% em 1987. Ademais, a reestruturação e a venda de empresas governamentais em 1990 reduziram a interferência do Estado na economia e permitiram a redução de algumas dívidas públicas.

A economia neozelandesa — cujo crescimento foi afetado pela crise asiática, mas voltou a se acelerar nos últimos trimestres — tem sido ajudada pela sua forte relação econômica com a Austrália. A Austrália e a Nova Zelândia são parceiros no Closer Economic Relations (CER) que permite o livre-comércio de bens e da maioria dos serviços desde 1990. O CER criou um mercado único com mais de 22 milhões de pessoas e isso tem gerado novas oportunidades para os exportadores neozelandeses, pois a Austrália é o país de destino de 1/4 das exportações neozelandesas.

Oportunidades de investimento existem nas áreas de químicos, processamento de alimentos, finanças, turismo, produtos florestais e *franchising*. As melhores projeções de venda são com relação a equipamentos médicos, informação tecnológica e bens de consumo. Na área de agricultura as melhores projeções são frutas frescas, *snack food* e mercadorias especializadas, como alimentos orgânicos e refeições à base de soja.

### **NZTE**

Instituído em julho de 2003, por meio de fusão do Trade New Zealand e do Industry New Zealand, o New Zealand Trade and

Enterprise (NZTE) tornou-se a principal agência de desenvolvimento econômico e de comércio do governo neozelandês, destinada a prestar ajuda a todos os tipos e tamanhos de negócios neozelandeses, para melhorar sua capacidade, sua competitividade e seu protagonismo no cenário internacional.

Essa organização opera essencialmente com um orçamento composto por recursos fiscais, rendas de serviços e compartilhamento de custos em algumas linhas de operação. Como a maioria das organizações governamentais do país, ela adota métodos de gestão semelhantes aos de empresas privadas e se submete a avaliações referidas a resultados mensuráveis que derivam das missões e objetivos que lhe são atribuídos.

Os serviços e programas oferecidos pelo NZTE têm por escopo dar às empresas acesso a recursos para aprimorar seus negócios e construir conexões estratégicas com diferentes setores dos mercados regional e internacional. Visa também associar os empreendimentos de exportação à atração de capitais externos.

Para esse último escopo o NZTE incorpora um organismo especializado na promoção de investimentos, o Investment New Zealand, que agrega companhias neozelandesas com potencial para atrair investidores internacionais, objetivando aumentar a qualidade e a quantidade de investimentos estrangeiros diretos na Nova Zelândia.

Da mesma maneira, procura estimular a criação, pelas empresas, de algum diferencial em seus negócios no mercado global, principalmente pela manutenção da marca da Nova Zelândia, além de ajudar na promoção dos valores culturais que favorecem os negócios.

O NZTE possui uma rede extensiva de representação internacional, além de uma rede de consultoria espalhada pela Nova Zelândia, possuindo oito principais áreas de atuação:

- desenvolvimento setorial;
- desenvolvimento econômico-regional;

- desenvolvimento de negócios;
- desenvolvimento de exportação;
- investimentos na Nova Zelândia;
- marca da Nova Zelândia;
- cultura empresarial; e
- eventos de apoio.

### Desenvolvimento Setorial

O NZTE trabalha em parceria com setores da economia que, usando a vantagem da competitividade sustentável, permitem que o crescimento dos produtos e serviços neozelandeses atenda às demandas globais. O NZTE facilita a colaboração entre governo, indústria e parceiros internacionais, aponta questões relativas ao investimento e ao crescimento desses setores. As estratégias do desenvolvimento setorial também o ajudam a priorizar outros programas, como negócios e desenvolvimento regional.

Nessa linha, são selecionados três setores como foco, em função de sua capacidade competitiva: biotecnologia (incluindo *life-sciences*), indústrias de criação (incluindo *design*, indústria cinematográfica e moda) e tecnologias de informação de comunicação (ICT). Trabalha também com setores como processamento de madeira, comida e bebida, educação, agrotecnologia, serviços e manufatura de nicho (engenharia e náutica). Seus meios são:

- Parceria — Trabalha com o setor de grupos privados na tentativa de identificar as barreiras que impedem o crescimento e de gerar oportunidades de crescimento.
- Coordenação — Trabalha para garantir que o governo responda às necessidades dos setores e para encorajar a colaboração entre todos os investidores.
- Internacionalização — Capacita negócios através de missões nacionais e internacionais pelo programa World Class New Zealand.

### Desenvolvimento Econômico-Regional

O NZTE fornece apoio e encoraja o desenvolvimento e o crescimento da economia regional neozelandesa. Isso envolve identificar as vantagens particulares de cada região e associar oportunidades para que negócios cresçam nessas regiões.

#### Serviços e programas

- Parcerias regionais — *a)* Programas de parcerias regionais: disponibiliza orientação e subsídios para ajudar a identificar as regiões e desenvolver uma estratégia de crescimento econômico sustentável e colocá-la em ação. Os recursos incluem até 100 mil dólares da Nova Zelândia (NZD) por região por ciclo de três anos para planejamento estratégico e até NZD 100 mil anuais por região para capacitação; e *b)* maiores iniciativas regionais: até NZD 2 milhões estão disponíveis para iniciativas de desenvolvimento econômico que promovam vantagens em uma região e contribuam para o crescimento econômico sustentável. É exigida uma contribuição regional.

- Apoio terceirizado na educação — Fundo de desenvolvimento regional de politécnica: o fundo ajuda as politécnicas e os institutos de tecnologia a desenvolver iniciativas de habilidades relativas às necessidades das indústrias locais e de empresas que se beneficiarão do desenvolvimento da economia regional. O NZTE administra o fundo com o auxílio da comissão educacional terceirizada.

- Consultoria e apoio — Consultores regionais fornecem apoio para as agências de desenvolvimento econômico e para outros investidores locais para gerar e implementar estratégias para a construção de uma economia regional.

### Desenvolvimento de Negócios

O NZTE promove acesso a competências e recursos de que os negócios necessitam para o estabelecimento e o crescimento — finanças, tecnologias, conhecimento especializado e informação. As necessidades variam muito, dependendo do negócio. Os serviços apóiam os

negócios em todos os seus estágios de desenvolvimento nas seguintes modalidades:

- Treinamento — *a)* Treinamento empresarial: seminários e *workshops* sobre planejamento de negócios, *marketing*, finanças, *e-commerce*, sistemas de negócios, administração de recursos e excelência em negócios. Esses programas foram desenvolvidos por meio de treinamento de fornecedores por toda a Nova Zelândia; e *b)* treinamento de exportadores: cursos tanto para os iniciantes quanto para os experientes que desejam melhorar as habilidades de seus funcionários. Os programas de treinamento de exportadores incluem *workshops* sob medida para atender às necessidades específicas de cada setor e um variado número de cursos para desenvolver parcerias junto à Export New Zealand, oferecendo treinamento amplo no processo de exportação.

- Incubadoras e geração de núcleos — *a)* Incubadoras: fundos e facilidades estão disponíveis para ajudar as incubadoras de negócios a desenvolver as melhores práticas de gerenciamento. Isso objetiva estabelecer uma rede de incubadoras e garantir sua sobrevivência a longo prazo; e *b)* núcleos: disponibilizam ferramentas, conselhos, fundos e facilidades para negócios que buscam formar um núcleo ou rede com outros negócios e organizações que procuram colaboração para o crescimento dos negócios.

- Desenvolvimento empresarial — Fundo de desenvolvimento empresarial: torna acessível benefícios para negócios e para empresários dispostos a engajar seus serviços de gerenciamento de negócios em treinamento de consultores e *experts* para projetos específicos ou para a união de três ou mais companhias no sentido de desenvolver atividades no mercado internacional. Até o máximo de 50% dos custos de qualificação estão disponíveis para firmas individuais ou de grupos.

- Desenvolvimento e crescimento — Fundos de serviços de crescimento: disponibiliza recursos para apoiar firmas com alto potencial de crescimento para pagar assessores externos e *experts*,



inteligências em *marketing* e serviços de desenvolvimento. Esses benefícios chegam a até 50% do custo de projetos de qualificação para indivíduos ou grupos de firmas que desejam ter novas oportunidades de negócios, habilidades, *expertise*, inovação e novas tecnologias e finanças. O fundo está disponível apenas para negócios que tenham real e significativo potencial de crescimento.

- Consultoria — *a)* BIZ: informação e outros recursos úteis para iniciar o estabelecimento de negócios; *b)* publicações: acessíveis e práticos guias sobre assuntos relativos a pequenas e médias empresas; *c)* mapa do *e-business*: orientação em como obter mais informações tecnológicas para negócios individuais; e *d)* consultoria individualizada para garantir informações tecnológicas necessárias ao gerenciamento de negócios.

- Facilitação de investimento — *a)* Investment New Zealand : agência especializada em promoção de investimento que combina companhias de alto crescimento com potenciais investidores internacionais; e *b)* Investment Ready: ajuda no aumento do capital em até NZD 5 milhões.

- Rede de capacitação industrial: Buy Local — Oportunidades comerciais no setor governamental e grandes projetos estão ligados aos negócios neozelandeses. Departamentos do governo e organizações são encorajados a consumir serviços e produtos neozelandeses.

### **Desenvolvimento de Exportações**

É uma linha comum às agências de promoção e visa apoiar as empresas a superar os vários estágios do processo de engajamento em empreendimentos de exportação. Através da sua rede mundial de 48 escritórios, o NZTE oferece pesquisas e inteligência comercial feitos sob medida para atender às necessidades de cada cliente.

- Inteligência em mercado internacional:

- a)* Informações para novos exportadores — O *Guia de Exportação* é uma ferramenta que explica passo a passo o processo e as

dificuldades de exportar — *Você está pronto para exportar?* — um teste para ajudar os empresários a avaliar se estão ou não prontos para a exportação.

b) Ferramentas de informações para exportadores — Informações práticas sobre os mercados de destino das exportações neozelandesas, incluindo oportunidades de setor, um guia de entrada no mercado e questões de regulamentação; *checklist* para exportadores; um guia prático de como exportar; um guia de cidades que inclui informações sobre acomodação, transporte, bancos, alimentação, entretenimento e dicas culturais.

- seleção de mercado de destino;
- identificação de comprador/parceiro;
- visitas a mercados;
- assistência no mercado interno;
- identificação de novas oportunidades;
- monitoramento de mercados de destino;
- prêmios de exportação; e
- *market services*.

*Market services* são serviços de *business-to-business* (negócio para negócio — B2B) do *e-market* — Acesso a informações sobre *online business-to-business markets* através da aliança do NZTE com outras sete agências de promoção comercial.

### **Investments New Zealand**

A Investments New Zealand identifica, promove e apóia oportunidades significativas de investimentos na Nova Zelândia. Ao trabalhar com investidores potenciais, simplifica a investigação sobre oportunidade de investimento, orienta o processo de investimento e procura associar negócios com perspectivas de crescimento com o potencial de investidores internacionais que possam prover capital, técnica ou

capacidade de gerenciamento. Além disso, apóia o gerenciamento de multinacionais neozelandesas subsidiadas para atrair futuros investidores por meio das seguintes funções:

- coordenação de negociações;
- suprimento de informações contextuais e de avaliações de oportunidades que permitam ao investidor decidir o local e a indústria neozelandesa de seu interesse;
- apoio local a investidores que chegam à Nova Zelândia por meio de projetos de visitação especial;
- identificação de linhas de assistência financeira mais adequadas ao empreendimento;
- facilitação de contatos entre os empresários, o governo local e os líderes da indústria; e
- identificação, para os investidores, por intermédio de consultores do setor privado, de companhias aptas a receber investimentos.

#### **Brand New Zealand**

O NZTE trabalha para acelerar a divulgação ao público global da Nova Zelândia como um país inovador, altamente tecnológico, criativo e bem-sucedido. Com a Brand New Zealand, o NZTE busca criar uma forte e contemporânea imagem da Nova Zelândia em todo o mundo. O NZTE e a Turism New Zealand uniram-se na Brand New Zealand visual identity e incorporaram a marca em todas as atividades no exterior para promover e construir a reputa o neozelandesa.

#### **Cultura Empresarial**

O desenvolvimento e o futuro da economia neozelandesa estão diretamente associados a sua regulamenta o ambiental e cultural, que apóia investidores e negócios. O NZTE d  apoio às atividades que promovam atitudes positivas em rela o às indústrias e aos investimentos e que construam a consciência da contribui o das empresas para o

bem-estar social. O NZTE coloca ênfase particular na promoção de empresas que tenham uma atitude positiva em relação aos estudantes.

#### Serviços e programas

- Fundos — Enterprise Culture and Skills Activities Fund: bolsas são ofertadas a programas que promovam uma cultura de apoio ao sucesso dos negócios e ao crescimento das habilidades em negócios.

- Negócios e cultura empresarial — Uma vasta gama de iniciativas foi criada para construir a consciência do papel dos negócios no crescimento econômico e no bem-estar social. Elas incluem: apoio ao Monumentum Tv show — um programa feito em 13 capítulos evidenciando negócios bem-sucedidos na Nova Zelândia; ao Exterprise Education — que desenvolve e apóia recursos de educação empresarial; e ao Audiovisual Exhibition — que celebra negócios bem-sucedidos e desenvolve o perfil de inovadores neozelandeses.

## SUÉCIA

### Informações Gerais

Situada na porção mais setentrional da Europa, a Suécia tem uma população que desfruta de um dos padrões de vida mais elevados do mundo. O regime político-social combina uma economia de mercado com um governo que controla os benefícios da riqueza criada, provendo, principalmente, educação, assistência médica e outros serviços públicos de boa qualidade a todos os cidadãos.

Florestas cobrem mais da metade da Suécia e apenas cerca de 10% do país são constituídos de terras cultiváveis. A topografia sueca se caracteriza por lagos, montanhas cobertas de neve e ilhas costeiras rochosas. O extremo norte situa-se acima do Círculo Polar Ártico. Em território sueco fica parte da Lapônia, região ainda intacta, que se estende até a Finlândia, a Noruega e a Rússia.

### **Economia e Comércio Exterior**

Com uma renda *per capita* da ordem de US\$ 25 mil e um índice de Gini de 0,25, a Suécia é um dos países mais desenvolvidos e igualitários da Europa. Possui um eficaz sistema de proteção social, mantido por uma das maiores cargas fiscais do mundo. Um em cada sueco paga ao Estado entre 50% e 60% dos seus ingressos.

A agropecuária — que participa com apenas 2% do PIB — destina-se a cobrir parte do abastecimento doméstico, com um reduzido elenco de produtos como batata, aveia, cevada, trigo e beterraba. No entanto, como dispõe de energia abundante, ferro, aço, madeira, pescado, laticínios, automóveis, construção naval, papel e alimentos são produzidos com sempre inovadas tecnologias e elevada eficiência.

A Suécia tem atuado muito mais rapidamente que a maioria dos outros países europeus na regulação de seus mercados. A partir de 1993, o país também flexibilizou seus regulamentos do trabalho, mantendo, contudo, boa parte dos benefícios do sistema anterior. Além disso, um estudo recente da OCDE mostrou que, mais do que qualquer outro país, a Suécia converteu uma percentagem maior de seu PIB em pesquisa, desenvolvimento, educação e profissionalização, antecipando-se num sistema econômico-social *knowledge-oriented*.

Isso deve ser levado em conta quando se considera que quase metade do PIB sueco está relacionada ao comércio exterior. De uma parte, um pequeno número de grandes corporações (Ericsson, Volvo, entre outras) tem presença dominante em alguns mercados sofisticados, como equipamentos e serviços de informática e telecomunicações, automobilística de alto padrão, equipamentos pesados de transporte, papel e celulose e produtos siderúrgicos finos. De outra parte, tem sido crescente o movimento internacional de suas empresas de serviços *high-tech* e financeiros. Em contrapartida, importa pesadamente não só alimentos e outras *commodities*, como também um variado elenco de insumos industriais e produtos semi-acabados.

Diante desse quadro sumário, é fácil verificar que as características das relações externas suecas são bastante singulares, exigindo correspondente complexidade nos instrumentos para geri-las.

### STC

O Swedish Trade Council (STC) ou *Exportnadet* — a agência de promoção comercial da Suécia — foi criado em 1972 e é mantido em parceria pelo Estado e o setor privado, representados em sua condução, respectivamente, pelo Ministério das Relações Exteriores e pela Associação Geral de Exportações da Suécia. Seu orçamento, repartido igualmente entre patrocinadores públicos e privados, é da ordem de 435 milhões de coroas, equivalentes a cerca de US\$ 50 milhões.

A partir da matriz em Estocolmo, as atividades do STC são operadas por 43 escritórios espalhados pelo mundo, a que se somam formas diversas de representação para atuar em 39 outros países. Fora da Suécia, as relações de cooperação em mercados de interesse comercial são mantidas através de embaixadas e consulados. Além disso, existem unidades na Suécia para Small Business Programme<sup>16</sup> e Industry Sector Cooperation Programmes,<sup>17</sup> assim como informação especializada e unidade de consultoria.

O STC mobiliza, por meio de sua representação internacional, uma rede de trabalho com perícia/habilidades e recursos para ajudar as companhias suecas a se expandir pelo mundo. Disponibiliza, para

16. O Small Business Programme ajuda companhias a iniciar seu processo de internacionalização, analisando todas as oportunidades, os recursos e as habilidades necessárias; ajuda também na escolha do mercado. Dentro desse programa existe o Personal Export Advisor, criado em 1º de março de 2002, que tem como meta atender às empresas com pouca ou sem experiência em exportação. O serviço oferece de quatro a seis dias de consultoria em exportação, preparação na escolha do mercado, desenvolvimento de habilidades e assistência especializada. Além disso, durante o ano de 2002, foi lançado o Start-up Package for Small Business com apoio financeiro do governo de 3 milhões de coroas suecas (SEK). Tem como objetivo facilitar e possibilitar que pequenos negócios escolham melhor os seus mercados.

17. Esses programas existem para fortalecer a posição da Suécia em setores específicos do mercado internacional. Eles abastecem as empresas particulares com oportunidades de negócios, e ampliam as prospecções de crescimento e sucesso das exportações suecas. As atividades do Industry Sector Programmes, em 2002, abrangeram prospectos de IT & Telecomunicação, da rede sueca de tecnologia ambiental, do setor alimentício, da indústria de criação e de tecnologia de energia renovável sueca.

isso, qualquer informação especializada que a empresa quiser. Ele trabalha para a internacionalização dos negócios suecos, estabelecendo um bom ambiente de negócios. A sua principal meta é ser um parceiro natural das empresas tanto em casa quanto no mercado mundial.

O STC trabalha tanto com pequenas — a maioria de seus clientes são companhias com 15 ou menos empregados — como com grandes organizações. Ele possui representações internacionais, uma rede de atendimento, perícia e recursos para acelerar a exportação dos produtos das empresas que atende, cortando custos para obter lucro em um curto período.

Para tanto, mantém seus clientes informados sobre as mudanças do mercado e de setores, analisando e documentando essas informações que, posteriormente, são repassadas aos clientes. Além disso, oferece informações iniciais, requeridas pelas empresas, sobre como estabelecer empresas no exterior, analisa o mercado e as oportunidades que oferece para os produtos das companhias, pensa em um plano de negócios e cria oportunidades para acelerar a internacionalização.

Ademais, oferece consultoria para avaliar a efetividade, potencialidades e debilidades da organização interna das companhias, buscando identificar o que elas precisam para obter sucesso e indicando como poderiam se desenvolver. Nesse sentido, também estabelece objetivos de venda e resultados, faz estimativas de custo e calcula os rendimentos esperados.

O STC apóia as empresas em tudo, estabelecendo a companhia, identificando a concorrência, os clientes e parceiros, procurando e construindo alianças comerciais, conduzindo atividades de venda, buscando soluções lógicas, aquisições, recrutando e fazendo contatos de negócios. Em resumo, ele ajuda a estabelecer as empresas em novos mercados.

O STC continua ajudando as empresas, mesmo quando elas já estão estabelecidas com seus clientes e começam a crescer, proporcionando acompanhamento. Ele avalia se a companhia está efetivamente

estabelecida, se está realmente alcançando seus objetivos, se há possibilidade de continuar a crescer e como pode servir melhor a seus clientes.

Quando uma empresa toma a decisão de se estabelecer em vários mercados, o STC, através de seu time de consultores, delinea as características de diferentes países, setores e mercados que possam interessar, realiza pesquisas de mercado, analisa a competição ou concorrência, oferece apoio em relação às vendas, identifica e faz contato com clientes.

Onde uma parceria demonstrar ser a melhor opção, o STC auxilia durante toda a etapa de escolha, fazendo parte das negociações, buscando acordo. Procura, nas prováveis parcerias, o melhor candidato e as companhias com melhor perspectiva. Para tanto, são analisados: o foco dos negócios, as referências, outros parceiros, a estratégia, o crescimento, a perícia e o lucro das prováveis parcerias. Suas atividades se concentram em três áreas: informação sobre exportação (Export Information), consultoria em exportação (Export Consulting) e programas de exportação (Export Programmes).

Export Information — Portal para informar sobre as exportações suecas e informações de mercado, identificar oportunidades de negócios e veiculação delas a companhias, e “aconselhar” onde as práticas de exportação estão concentradas e as atividades promocionais — 75 mil questões sobre exportação foram respondidas durante o ano de 2002. O número total de visitantes aos *websites* do STC foi de 3.600 por dia. Os serviços de Export Information são gratuitos para os clientes e são subsidiados pelo Estado. *Contas separadas* são submetidas ao governo. A essa área são alocados 140 coroas suecas do total de 435 coroas suecas da agência.

Export Consulting — Oferece soluções feitas sob medida às companhias para estabelecimento de seus negócios no mercado internacional. O objetivo é ajudar companhias que mantêm laços com a Suécia para reforçar suas presenças e aumentar seus sucessos no mercado internacional através de planos estratégicos, como os serviços



de consultoria operacional. Os serviços são cobrados com base nos preços do mercado.

O Export Consulting tem muitas forças/atividades: presença nos mercados local e global, de especialistas em setor e mercado, especialista estratégico, recursos práticos, parceiros internacionais e cooperação com embaixadas e consulados. O STC trabalha na orientação dos negócios e em diferentes fases da internacionalização das empresas, com quatro conceitos-chave/fases: avaliar, entrar, estabelecer e expandir, e pode ajudar em uma dessas fases ou em todas elas. Uma ação de negócios internacionais em associação com o STC pode co-meçar com o Export Consulting executando análises de oportunidades baseadas nos objetivos, competência e situação das empresas. O STC também identifica e avalia mercados potenciais, fornece consultoria sobre exportação orientada ao setor e esboço de cenários dos negócios para uma internacionalização lucrativa e acelerada.

O serviço Export Consulting oferece, como já mencionado, apoio às companhias em quatro fases: avaliação (uma avaliação inicial); entrada (alcançar um lugar no mercado); estabelecimento (ação no mercado internacional); e expansão (expansão continuada).

**Avaliação** — A consultoria do STC e a companhia, juntas, assessoram a situação com referência a competição, necessidades dos clientes, estrutura da população, situação política, leis e regulamentos. Se mais conhecimento for necessário, uma análise mais detalhada substitui exames das condições de mercado, geralmente como tendências de mercado, e identifica e descreve os participantes, a concorrência da companhia, os parceiros potenciais e os canais de venda. A informação da análise de mercado fornece recomendações de como a companhia deve proceder na sua internacionalização. O consultor do STC também ajuda a administrar questões práticas em relação aos requerimentos do mercado, como procedimentos dos clientes, requerimentos de produtos especiais, registro e tendência. Quando a companhia deseja obter uma idéia objetiva e uma compreensão do mercado, o STC promove encontros com clientes locais em potencial.

**Entrada** — O serviço Export Consulting e a companhia, juntos, podem criar um plano de mercado e desenvolver estratégias para posicionamento e ação nos negócios, a fim de buscar lucros e eficiência. Isso pode envolver formar uma companhia, criar uma filial do escritório ou outras formas de organização, ou, até mesmo, adquirir um negócio já existente. Outra possibilidade é a exportação direta com os representantes. O STC também auxilia a empresa a criar uma estratégia de posicionamento; isso envolve, dentre outras coisas, identificar mercados e canais de venda, criar um sistema de logística eficiente, suporte técnico e serviço, definir áreas geográficas de atuação, desenvolver produtos e serviços ou adaptá-los ao mercado. O STC executa análise de custo e lucro baseada em uma avaliação especializada do cenário dos negócios da companhia, investimentos e riscos; trabalha com advogados e outros especialistas para apontar a direção certa das leis nacionais, regras e regulamentos para seus clientes.

**Estabelecimento** — O Export Consulting ajuda as companhias nas suas decisões, no manejo dos assuntos legais, na identificação de parceiros fortes, na transação de negócios e com os clientes. O STC também ajuda a empresa a encontrar, contatar e organizar encontros com parceiros em potencial. Ele está presente nas negociações, quando os acordos de parcerias estão prontos, e, além disso, fornece ajuda no desenvolvimento de relações comerciais/de negócios; também ajuda a companhia a criar uma reestruturação de perfil, a selecionar o tipo de propaganda, a entrevistar possíveis funcionários, e ajuda nos contratos de negociação e na criação de empregos.

**Expansão** — O STC monitora constantemente o mercado, analisa a concorrência e desenvolve análise de expansão a fim de fortalecer e desenvolver a posição das empresas no mercado. O serviço de Export Consulting também pode auxiliar a companhia a promover negócios em novos acordos de parcerias e eventos. Analisa os negócios e compara a *performance* da empresa com a de outras no setor, o que ajuda a companhia a expandir e melhorar suas atividades. Em uma análise mais ampla, o STC oferece à companhia uma visão aprofundada dos negócios — segmentos de clientes, fornecimentos

de produtos e canais de distribuição. Dentre outras coisas, seus consultores podem servir como representantes locais da empresa e apoiar a companhia em assuntos como o começo de uma parceria, fazendo prospecção em novos setores, preparando e executando apresentações e seminários.

Export Programmes — Constituem-se basicamente da rede de trabalho entre companhias ou dentro de companhias que são novas no mercado de exportação, mas sua maior atenção se volta para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Compreende, portanto, programas para médias e pequenas empresas, Industry Sector Programmes e Industry Sector Groups,<sup>18</sup> e atividades especiais de promoção. Durante o ano de 2002, programas para pequenos negócios e projetos estavam encarregados de 600 companhias. Seis Industry Sector Group estavam coordenando, durante o ano, 600 companhias em redes e 13 Industry Sector Programmes, com o total de 400 companhias membro, têm executado um grande número de atividades.

O STC oferece assistência de mercado; consultores e especialistas; programas de exportação; treinamento; exibição; Industry Sector Programmes; pesquisas e seminários e serviços de web. Oferece perícia em negócios internacionais a pequenas e médias empresas por intermédio de alguns programas: Europe Trade Management — programa que recruta e treina assistentes, aprendizes e administradores de exportação; o Global Executive MBA — é um programa internacional para administradores cujas empresas buscam a internacionalização; e mais dois programas que estão na internet para dar “graduações” *online* de acesso ao mercado internacional de profissionais e contatos de exportação. Possui, ainda, um programa de controle de qualidade para exibições das empresas, acompanhando e investigando o orçamento, o planejamento da exibição, o acompanhamento de programas e o treinamento administrativo e logístico.

18. Para criar novas oportunidades de negócios internacionais, o STC opera com o Industry Sector Group. Através de um *marketing* comum, as companhias suecas podem se beneficiar umas das outras através de suas experiências. Existem hoje 13 Industry Sector Group com diferentes focos de financiamento por 400 ou mais companhias membros. O Industry Sector Group foca suas atividades no *marketing* de pequenos, promissores e fortes mercados.

*InfoCenter* é um banco de dados que oferece informações oportunas sobre exportação, gratuitamente, tanto para companhias experientes quanto para as suas experiências. Está localizado em diferentes escritórios do STC espalhados pelo mundo e possui informações específicas sobre o que as empresas requisitarem.

Para conduzir negócios internacionais é preciso possuir muitos conhecimentos sobre regras, regulamentos e legislação. Por isso, o STC é especialista em imposto de consumo, direitos alfandegários dos clientes, taxas, documentação de exportação, regulamentos de *labelling* (etiquetagem), regulamento de livre-comércio, pagamentos externos e soluções de financiamento. Além disso, distribui publicações e conduz cursos para companhias em suas respectivas áreas de atuação. Todas as informações podem ser acessadas *online*, incluindo Export News, Public Procurement e Project News, Payment for Export Business Guide, Country Reports e o Swedish Export Directory. A maioria desses serviços é oferecida gratuitamente.

## **TAIWAN**

### **Informações Gerais**

Vindo de milenares tradições, o país é constituído por uma grande ilha e dezenas de outras menores, formando um arquipélago ao largo do Mar da China. As montanhas ocupam cerca de 2/3 da superfície total, obrigando a população a aglomerar-se na planície costeira, na região oeste da grande ilha. Taiwan se instituiu à época da Revolução Chinesa, em 1949, quando o governo nacionalista chinês se transferiu para o arquipélago acompanhado de mais de 1,5 milhão de pessoas e estabeleceu ali a República da China, com capital em Taipé.

A indústria de Taiwan concentra-se em: equipamentos elétricos e eletrônicos, produtos de plástico, equipamentos de transporte, ferro e aço. A moeda é o novo dólar de Taiwan.

### **Economia e Comércio Exterior**

Taiwan vem mostrando um desempenho econômico notavelmente dinâmico, conduzido por sólidas estratégias e políticas governamentais, especialmente no direcionamento dos investimentos e nas relações com o exterior. O crescimento real do PIB tem alcançado a média de 8% durante as três últimas décadas, do mesmo modo que as exportações, proporcionando demanda, capitais e insumos para manter acelerado o crescimento industrial. A inflação e o desemprego são baixos e o excedente comercial é mantido em níveis satisfatórios, com reservas internacionais situadas entre as três maiores do mundo.

A agricultura contribui com 3% para o PIB, e em 1952 essa contribuição era de 35%. Como resultado das estratégias de desenvolvimento e comércio exterior, apesar de seu pequeno mercado interno, sedia corporações multinacionais ou empresas vinculadas que operam agressivamente nos ramos de equipamentos elétricos e eletrônicos, cimento, plásticos, equipamentos de transporte, fertilizantes, alimentos enlatados, petróleo, automóveis, ferro e aço. Ademais, as plantas tradicionais, intensivas em trabalho, são constantemente transferidas para outros países com mão-de-obra barata e substituídas por indústrias mais intensivas em capital e tecnologia, o que faz de Taiwan um dos maiores investidores na China Central, na Tailândia, na Indonésia, nas Filipinas, na Malásia e no Vietnã.

Malgrado a crise financeira asiática, sua economia continuou a crescer 5% a.a., com baixo desemprego e baixa inflação. A população também desfrutou de uma média anual de rendimento em torno de US\$ 13.152 em 1999.

O comércio exterior é uma das engrenagens básicas do rápido crescimento de Taiwan nos últimos 40 anos; os investimentos estrangeiros (majoritariamente americanos) são outra fonte. O valor total da balança comercial cresceu mais de cinco vezes nos anos 1960, dez vezes nos anos 1970 e dobrou novamente nos anos 1980. Nos anos 1990 o crescimento foi mais modesto, não chegou a dobrar. A

pauta de exportações, predominantemente agrícola nos anos 1960, tem, hoje, nos bens industrializados, uma fatia de 98% de seu valor total. Produtos eletrônicos os mais variados (em preço e qualidade) são o item mais importante.

Dentre os muitos produtos *Made in Taiwan* que desfrutam de boa reputação e são vendidos facilmente no estrangeiro, destacam-se: máquinas de costura, bicicletas, equipamentos de vigilância, computadores pessoais, componentes, processadores e equipamentos periféricos para computadores, máquinas de carpintaria, e tacos de golfe. A produção têxtil, apesar do seu declínio, ainda aporta um grande volume de divisas. Já as matérias-primas e os bens de capital representam mais de 90% do total de importações. Além disso, Taiwan é um grande importador de energia.

A falta de relações diplomáticas formais com alguns parceiros comerciais, aparentemente, não causa nenhum grande dano à rápida expansão comercial taiwanesa. Taiwan mantém escritórios comerciais em mais de 60 países com os quais não possui relações oficiais. É membro do Asian Development Bank e está comprometido com negociações para se juntar à OMC. Em 1991, sob o nome de *Chinese Taipei*, se transformou em membro da Apec.

### **Cetra**

O China External Trade Development Council (Cetra), a primeira organização de promoção comercial sem fins lucrativos da República da China em Taiwan (R.O.C.), foi fundado em 1970 para ajudar a promover o comércio exterior e é vinculado ao Ministério das Relações Exteriores. Patrocinado pelo governo, indústrias e associações comerciais, o Cetra auxilia os negócios e as manufaturas de Taiwan a reforçar sua competitividade internacional e a enfrentar prováveis desafios nos mercados externos. Além disso, empreende muitas iniciativas para ajudar negócios estrangeiros a estabelecer-se com sucesso em Taiwan.

O Cetra tem desenvolvido uma bem coordenada promoção comercial e uma rede de informação composta por mais de 700 especialistas treinados em suas matrizes em Taipé, três filiais em Taichung, Tainan e Kaohsiung, um Cetra Center em Hsinchu e 37 escritórios espalhados pelo resto do mundo. Associado a organizações como o Far East Trade Service, Inc. (Fets) e o Taipei World Trade Center (TWCT), tenta adaptar suas estratégias de promoção comercial para os desafios e mudanças das condições internacionais. Suas maiores funções incluem: serviço de informação e pesquisa de mercado; desenvolvimento de mercado; serviço de convenção e exibição; promoção de *design*; educação comercial e serviço de web.

O principal objetivo do Cetra é atuar na promoção das pequenas e médias empresas taiwanesas. Sua meta é desenvolver as empresas de menor tamanho, levando-as a adquirir maior competitividade e maturidade no comércio internacional. O Cetra promove tanto as exportações das empresas de Taiwan como também as suas importações.

Tanto o importador quanto o exportador pagam uma taxa de baixo valor — que varia segundo a transação efetuada, mas, em geral, é de 0,01%. Essa taxa é recolhida pelo Cetra, enviada ao governo, e repassada quando o Cetra necessita de recursos.

Essa agência possui uma base de dados internacional sobre as oportunidades comerciais — Trade Opportunity Data Base. Essa base de dados foi elaborada pelo Cetra e, além de estar conectada com a matriz em Taiwan, também está conectada com todos os importadores e exportadores do país, sendo atualizada diariamente. Todos os escritórios do Cetra têm essas informações e recebem novas informações todos os dias. Assim, tanto o importador quanto o exportador taiwanês recebem diariamente informações sobre suas possibilidades de comércio externo.

Serviço aos membros — O Taiwan Trade Center oferece a seus membros dados mediante uma taxa nominal. Essa base de dados inclui dados estatísticos atualizados de comércio de agências de

governo, auxiliando, portanto, a tomada de decisões internacionais para quem deseja ficar bem informado do último desempenho do comércio macroeconômico de Taiwan. Os dados estatísticos incluem:

- todas as importações e exportações da República da China em Taiwan;
- dados do comércio nacional;
- volume de comércio nacional por países;
- maiores importações e exportações por países;
- importações/exportações de produtos específicos por país; e
- de dois a três anos de comparações de produtos importados/exportados por país.

O perfil das companhias importadoras/exportadoras de Taiwan compreende uma base de dados de mais de 1.800 companhias desse país com os tipos de companhias e contatos. Cada perfil inclui:

- *status* da companhia (fornecedor, fabricante, comprador);
- número de anos no negócio;
- linha de produtos e serviços;
- nome do CEO ou acionista principal;
- capital pago;
- volume de importações e exportações nos últimos três anos; e
- maior fonte de importações e mercados exportadores.

Em cada escritório do Cetra no exterior trabalham seis pessoas — duas de Taiwan e quatro do local. Na sede trabalham cerca de 600 pessoas. São dez departamentos, como: desenvolvimento de *marketing*, com um especialista em *commodities*; departamento de feiras e exposições — convidam importadores potenciais a Taiwan anualmente; serviço de informação comercial; serviços de convenção; promoção do *design*, dentre outros, que coletam informações diariamente e as enviam à sede através do Centranet Center.



Com o objetivo de facilitar a produção e a exportação em Taiwan, o pequeno exportador tem crédito imediato dos bancos comerciais e uma taxa de juros preferencial — ao contrário do que acontece no Brasil.

Quanto aos recursos, o Cetra prepara um orçamento e o apresenta ao governo. Os recursos recolhidos são enviados ao governo que os repassa, parcialmente, quando necessário. De forma geral, todas as empresas de Taiwan cresceram com o apoio do Cetra.

Taipei Trade Center (TWTC) — O TWTC foi iniciado em janeiro de 1986 pelo Cetra para fornecer um singular e moderno serviço que combinasse espaço para exposições, facilidades para conferências, escritórios e um hotel para acomodação dos negociantes internacionais. O TWTC concilia serviços de consultoria em questões comerciais, parceiros comerciais, fornecedores e mercados. Esse serviço oferece ao cliente contato com oportunidades de importação e exportação, investimentos locais e no exterior e as últimas direções de transferência de tecnologia.

Um complexo “quatro em um” foi criado para atender às necessidades da comunidade internacional de negócios, que engloba Hall de Exposição, Int’l Convention Center, Int’l Trade Building e Grand Hyatt.

Taiwan é um dos países que mais cresceram e fortaleceram seu poder econômico na região Ásia-Pacífico e no mundo. Além disso, está estrategicamente localizado no coração da Ásia e na entrada da China, o que favorece o seu crescimento e a sua expansão. Com esse dinamismo, Taipé é um grande emergente como nova capital comercial da região.

Taipei International Convention Center (TICC) — É um bom instrumento para a emergente Taipé como destino no mundo dos negócios. Nesse centro pode-se encontrar todos os requerimentos de organizadores e conferencistas internacionais com facilidade e um serviço de alto nível. Localizado no TWTC, o TICC possui uma

ampla rede de recursos para negócios com fácil acesso para os participantes dos eventos. As facilidades incluem mostra de produtos, exposições comerciais reconhecidas mundialmente, serviços de consultoria e informação e acomodação em hotéis de luxo.

O TICC foi criado para maximizar a funcionalidade e a flexibilidade, fazendo disso o seu ideal para todos os eventos. Com mais de 60 mil metros quadrados, o espaço interno pode se adaptar às mais diversas configurações espaciais, podendo acomodar eventos de várias proporções. Além disso, para um congresso internacional com necessidade de tradução simultânea, para conferências de negócios e para encontros anuais ou lançamento de uma nova campanha promocional, o TICC oferece facilidades, serviços técnicos e suporte operacional.

Cumpra salientar que o Cetra possui dois serviços de pesquisas de mercado:

1. International Sourcing Center (ISC) — Desde janeiro de 1997, o projeto ISC tem oferecido uma variedade de serviços que ajudam firmas estrangeiras a estabelecerem contato com companhias taiwanesas de eletrônicos, telecomunicação, semicondutor, automóvel, tecnologia aeroespacial, maquinário e indústrias de processamento plástico. Essas companhias possuem atividades em outras partes da Ásia. O ISC fornece serviços que diminuem o tempo gasto e o custo para muitas corporações multinacionais, incluindo GE, Textron, Fujitsu, Hitachi, BMW e Renault.

O ISC pode ajudar seus clientes a:

- localizar o melhor parceiro comercial em Taiwan;
- planejar encontros comerciais e visitas a fábricas e companhias;
- acessar eletronicamente as últimas notícias sobre fornecedores;
- receber relatórios exclusivos sobre as indústrias de Taiwan;
- participar de eventos virtuais de pesquisa;

- identificar compradores taiwaneses *online*; e
- vender a tecnologia do cliente para Taiwan.

2. Sourcing Service for Chain Store — Através do programa Commodities Sourcing Services for Chain Stores, o Cetra está atualmente auxiliando várias cadeias de lojas a fixar, desenvolver e expandir suas capacidades de pesquisa. As três décadas de experiência do Cetra e a liderança da organização comercial de Taiwan têm beneficiado muito todos os tipos de corporações em pesquisas virtuais de vários tipos de produtos. As corporações multinacionais que têm utilizado os serviços do Cetra são: Fujitsu, GE, Hitachi, Motorola, Siemens, Sagem, Minolta, dentre outros.

Ao longo dos últimos 30 anos, o Cetra tem coletado, catalogado e atualizado um banco de dados extensivo, que compreende os fabricantes e os fornecedores de Taiwan. Tendo trabalhado junto à maioria dos fabricantes de bens de primeira necessidade de Taiwan no desenvolvimento e na promoção do comércio internacional, o Cetra adquiriu íntimo conhecimento dessas corporações e seus produtos. Esse conhecimento está agora disponível através do programa “Chain Store”, que fornece para multinacionais ilimitadas informações sobre produtos e serviços de todos os fabricantes taiwaneses em potencial.

O Cetra, por meio do Trade Information Services, possui os seguintes serviços de informação comercial:

- disseminar informações sobre oportunidades comerciais;
- coordenar bibliotecas comerciais e fornecer serviços de pesquisa comercial;
- publicar comerciais em inglês e chinês; e
- coordenar seminários e simpósios.

Esses serviços ajudam os negócios e os fabricantes a reforçar sua competitividade no comércio internacional e a enfrentar os desafios com que eventualmente possam se deparar no mercado

global. Para isso, o Cetra oferece materiais de pesquisa em seis categorias, incluindo notícias e avaliações de mercados, perfis dos países, pesquisa sobre produtos industriais e informações sobre o mercado da China Central.

Design Promotion Center (DPC) — Em março de 1979, o Cetra criou o DPC para aumentar a qualidade, a imagem e a competitividade do *design* dos produtos taiwaneses. Durante duas décadas de esforços na promoção de *design*, o DPC/Cetra vem ajudando empresários de Taiwan e o público a compreender o verdadeiro valor do *design* em todo o desenvolvimento do país.

O DPC possui cinco seções: Design Planning; Design Development; Design Information; e Image Enhancement Plan Promotion 1&2, incluindo Commercial Design, Packaging Design e International Design Coordination, trabalhando com os três TDCs em Dusseldorf, Tóquio e São Francisco. O DPC/Cetra também coordena o Taipei Packaging Research Laboratory e apóia dois outros similares em Taichung e Kaohsiung.

Os serviços do DPC incluem organizar programas para promover produto e *design* de embalagens. Através do Corporate Identity Systems (CIS) e do Corporate Image Building oferece serviços de testes de embalagens, patrocínio de competições e exposições de *design*, organização de seminários e *workshops* de *design*, publicação de periódicos e literatura sobre *design*, patrocínio de atividades de troca de *design* internacional, coleta e disseminação de informação sobre *design*.

O DPC permite que seus clientes acessem a informação do mercado global e possui uma rica experiência em contatar e recrutar *designers* profissionais. Essas informações ajudam os produtores de Taiwan a melhorar sua situação no mercado mundial. Ele oferece consultoria e especialistas em *design* que visitam fábricas para analisar novos produtos e encontrar *designers* internacionais para fornecer idéias e competência na criação de produtos para o mercado internacional. Como já foi dito, existem três TDCs estabelecidos em Dusseldorf, Tóquio e São Francisco. Os TDCs oferecem serviços

para os produtores de Taiwan em *design*, pesquisa de *design* e pesquisas de mercado, além de agir entre os produtores de Taiwan e os *designers* estrangeiros durante os projetos de *design*.

Oferece, também, serviços de consultoria e orientação em *design* gráfico, CIS e Brand Identity Systems (BIS) para ajudar os produtores de Taiwan a promover sua propaganda e a imagem da companhia. Além disso, ajuda os empresários a construir CIS (incluindo logomarca comercial — *trademark* etc.) e BIS (incluindo marca nominal — marca, *design* de embalagens e treinamento de como explorar BIS etc.) e, finalmente, emprega conceitos e técnicas de promoção internacional em *design* gráfico e CIS.

Em 1991, o Packaging Research Laboratory (PRL) foi aceito pelo prestigiado Ista como membro desse laboratório, e, por suas contribuições para a melhoria de embalagens, foi indicado ao Transglobal Award pelo Ista. Esse foi o primeiro Transglobal Award para o qual se indicou uma organização sem fins lucrativos ou uma organização de *design* de embalagens fora dos Estados Unidos. Os testes e avaliações de *design* dos laboratórios do PRL — mais de 35 testes diferentes — abordam cinco áreas gerais: força ambiental, qualidade do material de embalagens, *performance* de embalagens e transportabilidade. Além dos testes, o PRL oferece serviços de consultoria e orientação em embalagens ambientalmente viáveis, embalagens de alta tecnologia, *design* de embalagens, regulamentações de embalagens e materiais de embalagens.

Design Information Center (DIC) — O DIC é um bom recurso para qualquer empresa que esteja procurando crescimento através do *design*, ou que queira reorientar suas concepções de *design*. Ele oferece informações mais atuais, reunidas e exibidas por meio de uma tecnologia moderna. O DIC pode ajudar produtores e *designers* de Taiwan a descobrir novas oportunidades no mercado e orientá-los na reestruturação das estratégias de *design* e de negócios. Fornece um serviço de consulta na internet que ajuda usuários a encontrar informação sobre *design* — tanto doméstico quanto internacional.

Também disponibiliza outros serviços: uma coleção de livros do DIC, vídeos, fitas, discos sobre Taiwan e publicações do mundo todo. Esse serviço ajuda pesquisadores a estarem atualizados e próximos de dados e informações. O DIC também organiza uma variedade de atividades relacionadas a *design*. Edita e publica a *Design Magazine*, que sai seis vezes por ano, oferecendo as últimas informações sobre *design* internacional e modelos bem-sucedidos para empresários de Taiwan. É a única revista de *design* profissional de Taiwan.

O Cetra oferece treinamento de *designers*. O DPC em Taipé e seus TDCs fora do país têm desenvolvido uma variedade de cursos de treinamento profissional para negociantes e produtores privados, como CIS, embalagem industrial e comercial, Computer Aided Instrument Design (Caid). Além disso, há ofertas de seminários de *design*, simpósios, *workshops* de jovens *designers*, dentre outras atividades. Promove a globalização do *design* e constrói a imagem internacional de Taiwan, realizando:

- a coordenação da exibição do *design* internacional em Taipé (Mês Nacional do *Design*);
- a coordenação de exposições internacionais de *design*, competições e outras atividades;
- a participação em atividades das maiores associações e organizações internacionais de *design*;
- a assinatura de acordos de cooperação bilaterais com organizações e associações de *design* de diferentes países; e
- convites para que *designers* famosos do mundo participem de várias atividades de *design* em Taiwan.

International Trade Institute (ITI) — Desde 1987, o ITI vem treinando e educando as comunidades de negócios de Taiwan no campo do comércio internacional, de *marketing* e de idiomas. A necessidade de um centro de treinamento especializado em comércio ficou evidente logo depois da criação do Cetra em 1970. O ITI, entretanto, só se tornou realidade depois de 1986, quando o governo

nacional aprovou planos para que o Cetra desenvolvesse uma unidade de treinamento sob a “proteção” do Ministério das Relações Exteriores. Desde então, o ITI faz parte do Cetra, apoiando-o em missões de ajuda a firmas taiwanesas para conseguir experiência comercial e construir oportunidades em mercados estrangeiros.

O instituto possui três *campi*: dois em Hsinchu e um em Taipé. O *campus* de Hsinchu oferece programas de pós-graduação residencial em comércio, línguas estrangeiras e negócios, em inglês. Já o instituto de Taipé oferece classes sobre negócios, em inglês, assim como sobre comércio.





## 5 LINHAS DE APRENDIZAGEM DAS EXPERIÊNCIAS: INDICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO DA APEX-BRASIL

É bem sabido que, em muitos aspectos, as experiências mostradas na seção anterior dificilmente são replicáveis tal como se desenvolvem em seus respectivos contextos. Não obstante, refletir sobre por que são geradas e como são encaminhadas pode ser de grande utilidade, permitindo extrair lições para nossos exercícios de planejamento e de gestão.

Para esse fim, procuramos agrupar essas lições em uma seqüência temática que, como nos estudos de caso, se inicia pela contextualização do processo de definição dos escopos e objetivos da promoção comercial, passa pelas questões de organização e recursos e pelos modos de atuação e, por fim, fecha o ciclo com os temas de avaliação e retroalimentação do contexto.

### 5.1 Bases da Estratégia

Devem ser rememoradas aqui algumas observações registradas na Seção 2, a respeito dos padrões de estruturação das agências. Desde logo, a que identifica a agência como um instrumento de implementação de políticas públicas de desenvolvimento e de comércio exterior, ou, mais precisamente, como um nó de uma *rede* de organizações públicas e privadas de que um país necessita para operacionalizar tais políticas.

Por conseguinte, será preciso que na conformação de sua estrutura decisória superior — conselhos deliberativos e colegiados de direção executiva superior e intermédia — se definam espaços e momentos para aclarar e delimitar o ambiente a que se deve integrar a estratégia de promoção do comércio exterior, isto é, o conjunto dos elementos principais e os nexos e as interimplicações entre as políticas externas (mais amplas) que direcionam o serviço diplomático e os eventos de gestão das relações externas; as políticas de comércio exterior (e, se for o caso, de regulação dos investimentos diretos estrangeiros); e as políticas industriais.

Em termos práticos, isso consistiria em incluir na pauta dos colegiados superiores de comando da agência uma discussão e uma revisão periódica (a cada ano ou semestre, por exemplo) sobre se e como as missões institucionais estão sendo ajustadas a esse ambiente e sendo traduzidas na formulação dos objetivos estratégicos de curto e médio prazos, e como as unidades técnicas e operacionais da agência especificam seus escopos, objetivos e metas em relação aos objetivos estratégicos. Igualmente, deve ser avaliado se e como estão funcionando as interfaces com outras políticas públicas e com outras organizações da *network*, e, ainda, incorporar os dados de monitoramento dos programas e mecanismos em uma avaliação de resultados e de efetividade das ações para sua consecução.

A importância desses exercícios está em que os efeitos “para a frente” (*forward outcomes*) da promoção — apoiando a concretização das exportações, por exemplo — dependem do êxito de outras ações “para trás” (*backward supports*), da própria agência e de operações das demais organizações de interface no apoio às empresas para incrementar sua competitividade e sua capacitação para o comércio exterior. Em outras palavras, esses exercícios servem para aferir até que ponto a estratégia adotada e sua implementação vêm contemplando as dimensões *offshore* e *onshore* dos processos de promoção, tal como vêm sendo apontadas nos novos padrões de definição das agências de promoção de exportações apontados pelo ITC.

Em termos concretos, o cuidado com a identificação e a operacionalização desses nexos pode ser observado mais nitidamente nos métodos de planejamento de agências como as dos países nórdicos, de Taiwan<sup>19</sup> e, em certa medida, no caso do Bancomext,<sup>20</sup> e ainda quando se estabelecem ações nitidamente de efeitos “para trás” como na incorporação de “promoção de importações” pelo Cetra e de programas como o Invest New Zealand e Cultura Empresarial do NZTE.

## 5.2 Desenho Institucional e Relações com Empresas e Governo

Novamente faz-se referência à configuração e, mais do que isso, aos modos de funcionamento dos órgãos colegiados de direção. De modo geral, eles têm um número elevado de participantes, que também mostram diversidade de posturas (conhecimento de causa, disposição proativa, comprometimento com as missões etc.). Com alguma frequência, as sessões deliberativas se dispersam em temas genéricos, ou se detêm nas minúcias das questões operacionais ou de discussão e deliberação de projetos específicos.

Em vários casos examinados percebe-se que as sessões dos colegiados constituem uma fértil oportunidade de reafirmar alianças, avaliar e, se necessário, convalidar parcerias e interfaces. Isso é particularmente importante no caso das interações entre representantes de diferentes organismos governamentais. Em sentido diverso podem adquirir as interações entre esses funcionários e os representantes das entidades empresariais. Aqui assume maior relevância a oportunidade de “reapertar” os nós das redes, ou seja, de verificar o grau de flexibilidade e de aderência dos programas e mecanismos às necessidades dos diferentes segmentos das empresas-clientes ou brechas de

19. Isto pode ser observado, conforme indicação de entrevistados, nas relações entre o Cetra, o Bureau of Foreign Trade (Boft), que é o órgão formulador de políticas de comércio externo, e o Ministério das Relações Exteriores, cuja rede de embaixadas e consulados apóia a agência.

20. Neste caso, as diretrizes para a promoção vêm imbricadas na definição mais ampla das estratégias do Banco enquanto ator de formulação e implementação das políticas de desenvolvimento e de comércio exterior.

atendimento a interesses setoriais. Também são momentos de incorporar informações e sugestões que ajudem a identificar inovações para adaptar ou ajustar concepções de programas e mecanismos e seus métodos de implementação às especificidades dos vários segmentos de cada setor, ramo ou região.

Nesse aspecto, praticamente todas as agências procuram manter, tanto na constituição de seus colegiados diretores, como na programação de eventos que reúnem lideranças e entidades representativas do empresariado, uma ampla e diversificada representação tanto dos órgãos governamentais envolvidos com a promoção, quanto das mais variadas entidades privadas.

Outro âmbito em que a questão da diversidade volta à baila é o do desenho dos programas e mecanismos. Em um país como o Brasil, um primeiro cuidado deve ser com a larga heterogeneidade estrutural e a decorrente segmentação de uma mesma área setorial, o que implica que cada programa ou mecanismo de apoio possa se ajustar às possibilidades e peculiaridades de cada região ou segmento. Daí a necessidade de se contar com uma interlocução efetiva com os representantes empresariais de cada setor ou região a fim de identificar modos comuns de atendimento às diversidades e evitar uma fragmentação excessiva daqueles programas e mecanismos.

Nos estudos do ITC, baseados na observação de maior número de experiências, confirma-se o que foi observado em vários dos nossos estudos de casos. Diante da diversidade das demandas, as melhores agências recorrem a um certo tipo de identificação matricial das demandas, para poder estabelecer prioridades espaciais (como na Espanha) por produtos ou cadeias produtivas (Taiwan e Espanha) ou segundo o porte das empresas (em quase todas as agências). Os métodos e técnicas para identificação e elaboração desses exercícios parecem não variar muito; predomina um padrão semelhante ao recomendado pelo ITC nas discussões sobre estratégias e segmentação de clientelas.

Deve-se ter na devida conta, no entanto, que implementar esses métodos de segmentação/priorização e de visualização dos campos mais carentes ou promissores requer um redobrado esforço na coleta, ordenação e processamento de informações, envolvendo uma parte importante dos investimentos e esforços em inteligência comercial.

### 5.3 Financiamento e Parcerias Operacionais

Conquanto os métodos de financiamento da promoção comercial no Brasil tenham aproveitado experiências criativas de outras áreas empresariais e governamentais, parece haver ainda espaço para avanços e para a superação de problemas.

Alguns avanços podem ser explorados quando se observa que, em bom número dos casos estudados, há numerosas modalidades de apoio que são custeadas pelas empresas-clientes, desde os casos em que esse custeio é total — Noruega e Suécia — até quando há subsídios ou gradações de *cost-sharing* — a quase totalidade das agências. Em poucos casos — o México é um exemplo —, há maior número de modalidades totalmente financiadas pela agência.

Uma forte lição é a de que as práticas de *cost-sharing* ou mesmo as de tarifação plena fortalecem as relações entre agências e empresas-clientes, mesmo quando se consideram alguns efeitos menos desejáveis nessas práticas.

A contrapartida disso está em que o compartilhamento de recursos públicos e privados exige, na maioria das vezes, dispositivos de controle e avaliação de desempenho e a adoção de orçamentos orientados para resultados. Essas práticas implicam atribuir elevados graus de autonomia gerencial e financeira não apenas às agências, mas também internamente às suas unidades organizacionais. Uma limitação ao aproveitamento desse tipo de experiência em nosso país está no predomínio da “cultura da desconfiança”, em que a autonomia financeira é tida como prenúncio de falcatruas.

Cumprir destacar que muitas organizações de promoção que operam com um *mix* de recursos públicos e privados — mesmo

quando se configuram como “orientadas para o negócio” ou “geridas sob padrões empresariais” — se vêem, com frequência, enredadas pelas regras e práticas formalistas dos sistemas governamentais de controle, que inibem não só o emprego de seus recursos providos de fontes governamentais, como, por vezes, dos recursos aportados pelo setor privado. Esse fato reduz, de modo severo, a necessária agilidade e flexibilidade que são exigidas das agências para movimentar-se no mesmo passo de suas empresas-clientes, que precisam atuar segundo a dinâmica do mundo dos negócios e não ao sabor dos procedimentos burocráticos.

No caso da Dinamarca, se aprende que um elevado grau de autonomia pode ser respaldado por um contrato de gestão.<sup>21</sup> Novamente se argumentará que lá a cultura é outra. No entanto, temos no Brasil casos até exemplares de gestão regida contratualmente dispensar controles formais que reduzem a flexibilidade e agilidade das organizações. Ademais, tal modalidade de gestão poderia ser empregada para estabelecer uma atuação em rede (e capilarizada) em várias modalidades de apoio.

Um caso seria no interior do país, onde, para se ter capilaridade na implementação de ações de apoio a empresas, entidades públicas e empresariais poderiam aportar paritariamente recursos para financiar ações de apoio a pequenas e médias empresas, implementadas por meio de entidades — como as organizações não-governamentais (ONGs) — vinculadas ao programa por contratos de gestão.

O mais importante, todavia, é manter, no exterior, uma ágil e bem azeitada rede de unidades operacionais — articulada com os sistemas de inteligência na retaguarda — que garanta um atendimento tempestivo, expedito e altamente profissionalizado às empresas-clientes. Como se viu em vários casos, não há um modelo uniforme, mas combinações flexíveis e adaptativas de unidades próprias, unidades apoiadas no serviço diplomático, unidades de enlace com

21. Leve-se em conta que as concepções, normas e procedimentos de contratos de gestão, na Europa, são bem diversos — e mais eficazes e descomplicados — do que se costuma ter na experiência recente de contratos de gestão em nosso país.

entidades financeiras e de fomento. Este é o sentido que o ITC dá ao termo *export promotion network*. Há, inclusive, casos em que as agências mantêm, em determinados locais no exterior, por prazos mais ou menos longos, escritórios “terceirizados” de representação — também vinculados por contratos de gestão — ou postos avançados (e temporários) de apoio e promoção, que ajudam a evitar o sobredimensionamento da agência.

Num outro caso ainda, como sugerem algumas das linhas de ação da Jetro, parcerias entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e entidades empresariais poderiam atuar em apoio a ganhos de competitividade e capacitação gerencial e tecnológica enquanto parcerias similares, entre a Apex e as mesmas entidades empresariais, cuidariam de capacitar grupos de empresas — como nos programas de consórcios —, aproveitando inovações mostradas na experiência espanhola com esses consórcios.

#### 5.4 Programas e Mecanismos de Promoção e Apoio

O que se viu das experiências estudadas é que há um enorme leque de modalidades de apoio a empresas para exportar, estabelecer cooperação industrial produtiva, internacionalizar empresas etc. De outro lado, aprende-se que, mesmo nas economias mais desenvolvidas e com uma história mais longa de abertura para o exterior, ainda são relativamente poucas as empresas realmente aptas a obter sucesso em empreendimentos de exportação. Claramente, exportar seria um privilégio de empresas de grande porte, capazes de produzir mercadorias com preço e qualidade mais atrativos e com franca disponibilidade de recursos para cobrir os elevados custos de transação para se estabelecer num mercado estrangeiro; isso implica dizer também que seria muito grande, potencialmente grande, ao menos, o número de empresas sem essas qualidades que demandariam os serviços das agências. Por essa razão, elas precisariam fazer uma rigorosa seleção dos pleitos por ajuda, a fim de poder atender pelo menos aos efetivamente mais relevantes... e rentáveis. Na verdade, o que se observa, em vários casos, é que as agências dispõem de recursos muito limitados,

as operações de apoio e promoção são caras e, então, as agências se vêm obrigadas a selecionar alguns dentre poucos, para poder atendê-los a contento. Além disso, algumas modalidades de apoio requerem pessoal altamente qualificado, complexos recursos técnicos, infra-estruturais e competências gerenciais que a agência terá grandes dificuldades para obter. Em face disso, elas têm de levar muito a sério o lema “quem faz de tudo, faz quase tudo mal feito”.

Foi o que se mencionou antes sobre eleger as clientelas, segundo a importância dos setores, dos produtos ou das regiões que seriam beneficiadas pelas exportações, e que encontra um rebatimento importante: a escolha das modalidades de serviços ou mecanismos de promoção que melhor atendam a suas específicas necessidades. De maneira geral, as agências tendem a oferecer pelo menos alguns desses serviços convencionais de promoção: identificação e desenvolvimento de mercados, informação comercial, serviços especializados de suporte (aconselhamento jurídico-fiscal, desenvolvimento de qualidade, adequação de embalagens e de métodos de transporte etc.) e atividades promocionais no exterior (feiras, exposições, missões empresariais, visitas e estágios).

O problema está em que tais serviços de apoio são comumente necessários, porém não asseguram êxito no acesso a um mercado estrangeiro e muito menos na durabilidade dos negócios iniciados. Agências como a Iccex/Espanha, o ProChile ou o ICE/Itália vêm acrescentando mecanismos mais complexos de preparação das empresas para exportar (que se incluem na categoria de promoção *on-shore*), no desenho de estratégias para iniciar-se na exportação e de estratégias para crescer e consolidar posições no mercado externo. Outras agências criam mecanismos de apoio para o estabelecimento de alianças estratégicas para internacionalizar empresas ou, como a Espanha, para criar os “consórcios em origem” e os “consórcios de destino”.

Assim, identificadas as clientelas preferenciais e confirmado seu real comprometimento com o empreendimento exportador, trata-se de descobrir quais tipos de programas e mecanismos podem atender



a suas necessidades específicas. Nesse sentido, parece ser interessante o mecanismo Interpyme do ProChile, que desenvolve uma espécie de módulos progressivos para uma empresa se autocapacitar a um empreendimento exportador, pois permite identificar, em cada momento, quais são as debilidades e potencialidades que precisam ser trabalhadas — até como se estivesse “incubando” a empresa para ela crescer e exportar; ou verificar se, ao cabo, não superando suas debilidades, a empresa deve desistir de seu empreendimento.

Por meio desse método ou de outros empregados em diferentes agências, sempre é possível, pelo menos em tese, compor um programa *taylormade* que atenda às peculiaridades das empresas assistidas.

Em suma, para a agência empregar de maneira rentável seus recursos e ganhar legitimidade, faz-se necessário estabelecer métodos adequados de identificação não apenas de suas clientelas preferenciais, como do elenco de programas e mecanismos que pode operar para atender às necessidades dessas clientelas.

Até aqui, vêm sendo tratados temas relacionados ao que propriamente se pode chamar de funções operacionais que conduzem as agências a produzir seus resultados principais mais imediatos: empresas exportando regularmente.

No entanto, cumpre chamar a atenção para fenômenos emergentes, nessa época de redefinição das agências. Muito comumente, há uma propensão — a que chamaríamos de praticalismo — a sobrevalorizar as funções operacionais (pois elas é que dão resultados) em detrimento de funções que geram seus melhores frutos a médio e longo prazos. Em sentido inverso, estão caminhando algumas das melhores agências, priorizando duas dessas funções de demorado amadurecimento: o desenvolvimento da inteligência comercial e as práticas de avaliação e *feedback* estratégico e gerencial.

Basicamente, a inteligência comercial diferencia-se dos mecanismos tradicionais de informação comercial por dois traços. O primeiro, instrumental, recorre largamente aos mais complexos meios da tecnologia de informação e comunicação para proporcionar amplos

cruzamentos de dados e informações, facilidades e rapidez de acesso e o processamento interativo de enormes massas de informações. O segundo, propriamente substancial, não esgota seu papel na entrega de informações (geralmente estatísticas). Os dados e informações são apenas meios para ampliar e aprofundar o conhecimento de situações, tendências e fatores determinantes/condicionantes; para construir cenários e prospectivas; e, para detectar oportunidades de negócios. As empresas vêm empregando os meios e técnicas de inteligência para melhor alimentar seus centros decisórios. As agências, no entanto, podem conseguir resultados ainda mais impactantes na medida em que estão situadas no miolo de redes e podem acumular mais informações, mais análises e abrir horizontes mais amplos de prospecção.

Vale destacar dois casos que podem ser considerados extremados. Um deles é o do Portal iXPOS, desenvolvido pela Gauss para a Agência Alemã de Comércio Exterior (BfAI), e cujo grau de sofisticação e eficácia é notável. Outro é o do Chile, que vem desenvolvendo ações muito efetivas (e menos complexas) de Icom por meio da interação de seus representantes com a sede do ProChile e com os órgãos regionais e locais de governo e com as empresas no interior do país.

O segundo caso é o da crescente adesão das agências a métodos de gestão planejada e orientada para resultados, associada a processos sistemáticos de avaliação e *feedback*. Essa inovação permite maior agilidade e segurança na revisão recorrente de objetivos operacionais e até mesmo de estratégias.

### 5.5 Competências Técnicas e Recursos Humanos

Tanto quanto as TICCs vêm permeando cada vez mais o dia-a-dia das agências, vê-se que são crescentes os requerimentos de qualificação profissional e desenvolvimento pessoal dos seus funcionários e colaboradores. Ao contrário das antigas agências/repartições burocráticas, o que mais se observa é a constituição de organizações dotadas de forte *ethos* empresarial atuando de modo *business-driven*. O servidor da agência lida com negócios — esta é a sua característica mais

forte — e, para isso, deve saber pensar como seus clientes, mas sem perder a perspectiva de que está exercendo uma função pública e de interesse coletivo, porquanto as exportações são vitais, não apenas para assegurar a lucratividade das empresas, mas para dar sustentabilidade ao crescimento e gerar empregos e mercados domésticos mais amplos.

Para assegurar a eficácia dos programas, em outro âmbito de atuação das agências, é preciso que os servidores, especialmente os dos escritórios no exterior, desenvolvam uma boa capacidade tanto para saber fazer (bem), como para desenvolver competências de *know-who* e *know-where*, pois essas unidades dependem fundamentalmente de que eles saibam “o que”, “onde” e “com quem” obter informações, aconselhamento e assistência técnica para as empresas-clientes, em um país estranho. A configuração atual que vem se delineando é de operar com dois ou três funcionários permanentes, capazes de identificar consultores, empresas cooperantes, fontes de informação etc.

Novamente, vale lembrar os efeitos positivos da política de capacitação do Bancomext e sua contribuição para a melhoria dos padrões de trabalho daquela organização. Neste, como em outros casos, não basta adotar políticas mais rigorosas ou mais seletivas de recrutamento, que tragam pessoas adequadamente instruídas. É preciso tomar iniciativas mais proativas, por meio de parcerias com universidades, profissionais e entidades empresariais, para manter programas permanentes de especialização e pós-graduação ajustados às necessidades próprias das agências e de seus programas.

Chama a atenção a experiência de cooperação entre o Icem/Espanha e as Câmaras de Comércio tanto no oferecimento de cursos formais de capacitação de operadores e gestores de comércio exterior das empresas, quanto no emprego de TICC para implementação de programas virtuais de desenvolvimento técnico.

Quanto mais complexos forem os mecanismos de apoio fornecidos pela agência, maiores serão os requisitos de qualificação de seus servidores, o que induz a se cogitar na criação de redes de formação permanente tanto no país como no exterior.

### 5.6 *Feedback* para Políticas Públicas

Até aqui se abordou a relação entre agência e empresa-cliente no sentido política → produção na empresa → venda no exterior. É o momento de se inverter esse sentido, levantando a possibilidade de a agência identificar os problemas ocorridos na cadeia de eventos da exportação, em especial aqueles derivados da legislação, das normas administrativas, dos procedimentos operacionais dos órgãos de governo, para que eles possam ser removidos ou minimizados. Na medida em que a agência acompanha e detecta a ocorrência sistemática desses problemas, ela pode gerar informes e realizar gestões para que os órgãos apropriados sejam mobilizados para saná-los.

Além disso, como produto de atividades dos mecanismos de inteligência comercial, a agência deveria realizar ou promover a realização de estudos e pesquisas e de avaliações de programas com a finalidade de identificar obstáculos aos processos de comércio exterior por efeitos diretos ou correlatos de políticas fiscais, aduaneiras, setoriais ou ambientais, sugerindo modos e meios de evitá-los.

Estudos comparados de experiências das empresas no empreendimento exportador também ajudariam a identificar “falhas de mercado” ou deficiências de competitividade, no âmbito sistêmico ou microeconômico, que poderiam ser atacadas por políticas públicas ou por mudanças comportamentais ou tecnológicas nas empresas.

### 5.7 Comércio Exterior e Investimentos Estrangeiros

Esse último aspecto levantado na observação da produção de *feedbacks* para as políticas públicas tem outro rebatimento: em vários casos, os processos de capacitação para exportar esbarram em ineficiências persistentes em alguns pontos da cadeia produtiva, que se revertem em elevação dos custos, perdas de eficiência alocativa ou dificuldades para elevar os padrões de qualidade dos produtos exportáveis.

Nem sempre é possível eliminar esses “elos mais frágeis” da cadeia produtiva ou substituir facilmente os fornecedores de determinados insumos. Há casos em que as falhas surgem como efeito de

deficiências de infra-estrutura ou na logística da operação exportadora.

Várias agências estão trabalhando a possibilidade de incrementar a capacidade para exportar por meio de intervenções nos fluxos de importações, por um lado, ou na melhoria de certos pontos das cadeias produtivas por outro, mediante a atração de investimento direto estrangeiro para reestruturar ou substituir aqueles “maus elos” ou para estabelecer alianças estratégicas que permitam elevar a eficiência e a qualidade desses e de outros elos da cadeia.



## 6 OBSERVAÇÕES FINAIS

A Apex-Brasil tem, de partida, pelo menos uma grande vantagem em seu planejamento estratégico: o governo finalmente vem se empenhando em definir uma política de desenvolvimento que envolva o que uns temem chamar de “política industrial” ou que podemos melhor denominar políticas de competitividade. Na maioria dos países estudados, as agências mais antigas enfrentaram sérios problemas para identificar as linhas de estratégia a que deveriam se integrar e percorrer.

Há uma outra vantagem: várias dessas agências vêm amadurecendo mudanças e inovações relevantes, seja nas questões de organização e gestão, seja nas de relacionamento e interações institucionais, ou, ainda, nas questões de formulação e de métodos de condução dos programas e mecanismos de promoção e apoio, que podem ajudar a dirimir dúvidas e possibilitar aprendizagens muito relevantes.

Nem tudo são flores, porém. Restam definições importantes a serem feitas: em primeiro lugar, as de como atuar no exterior, de como dimensionar seus quadros permanentes de pessoal e estabelecer seus perfis de competências, a fim de desenhar ações de capacitação permanente. É também indispensável conferir proporcionalidade a seu porte e suas estruturas de organização — em especial a de seus ramos externos — em relação à magnitude e à complexidade do comércio exterior, tanto para aquelas que existe no presente, como para as que se fazem necessárias para dar sustentabilidade ao desenvolvimento do país.

As informações coligidas neste estudo, sobre como outras agências estão equacionando e resolvendo problemas semelhantes, podem constituir um relevante acervo de pontos de reflexão com bom potencial de contribuição para a Apex-Brasil criar suas próprias soluções. Afinal, uma agência de promoção de comércio exterior deve, como competência básica, ser dotada de uma generosa dose de criatividade para abrir caminhos para suas empresas-clientes.

É de se esperar que ela use esse talento para superar seus próprios problemas.



## RELAÇÃO DE SITES

### Alemanha

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha

<[www.ahk.com.br/alemanha](http://www.ahk.com.br/alemanha)>

Federal Office of Foreign Trade Information

<[www.bfai.com](http://www.bfai.com)>

German Association Chambers of Commerce and Industry

<[www.ihk.de](http://www.ihk.de)>

### Canadá

Canadian Trade Commissioner Service

<[www.infoexport.gc.ca](http://www.infoexport.gc.ca)>

Canadian Trade Commissioner Service em Belo Horizonte

<[www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?did=default&sitid=144](http://www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?did=default&sitid=144)>

Canadian Trade Commissioner Service em Brasília

<[www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?lang=en&did=default&sitid=142](http://www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?lang=en&did=default&sitid=142)>

Canadian Trade Commissioner Service no Rio de Janeiro

<[www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?lang=en&did=default&sitid=140](http://www.infoexport.gc.ca/iei/Post.jsp?lang=en&did=default&sitid=140)>

Department of Foreign Affairs and International Trade

<[www.dfait-maeci.gc.ca](http://www.dfait-maeci.gc.ca)> <[www.canadianeconomy.gc.ca](http://www.canadianeconomy.gc.ca)>

Team Canada Inc

<[www.exportsource.ca](http://www.exportsource.ca)>

### Chile

Câmara de Comércio Brasil-Chile em São Paulo

<[www.camchile.com.br](http://www.camchile.com.br)>

Direcon

<[www.direcon.cl](http://www.direcon.cl)>

ProChile

<[www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)>

ProChile em São Paulo

<[www.prochile.com.br](http://www.prochile.com.br)>

### **Dinamarca**

Câmara de Comércio Dinamarquês-Brasileira em São Paulo

<[www.danchamb.com.br/site](http://www.danchamb.com.br/site)>

Consulado Geral em São Paulo

<[www.eksportradet.dk](http://www.eksportradet.dk)>

Embaixada da Dinamarca em Brasília

<[www.denmark.org.br](http://www.denmark.org.br)>

### **Espanha**

Icex

<<http://portal.icex.es/icex/cda/controller/page>>

### **Itália**

Câmara Ítalo-Brasileira de Comércio e Indústria em São Paulo

<[www.italcam.com.br](http://www.italcam.com.br)>

ICE

<[www.ice.it](http://www.ice.it)> e <[www.italtrade.com](http://www.italtrade.com)>

### **México**

Bancomext

<[www.bancomext.com.mx](http://www.bancomext.com.mx)>

### **Suécia**

Câmara de Comércio Sueco-Brasileira em São Paulo

<[www.swedcham.com.br](http://www.swedcham.com.br)>

STC

<[www.sweden.se](http://www.sweden.se)>

### **Japão**

Jetro

<[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)>

Jetro em São Paulo

<[www.jetro.org.br/pt/index.htm](http://www.jetro.org.br/pt/index.htm)>

### **Nova Zelândia**

Câmara de Comércio

<[www.chamber.co.nz](http://www.chamber.co.nz)>

International Chamber of Commerce  
<www.iccwbo.org>

### **Taiwan**

Cetra  
<www.taiwantrade.com.tw>

### **Outros Sites**

<www.iboc.gc.ca>  
<www.itc-cci.gc.ca>  
<http://strategis.gc.ca>  
<http://strategic.ic.gc.ca/sc\_mrkti/engdog/homepage.html>  
<www.gobiernodechile.cl>  
<www.agribras.com.br/estatist.htm>  
<www.unece.org>  
<www.unece.org/trade/tips/docs/stied6/none\_02\_3.pdf>  
<www.eclac.cl>  
<www.verritel.com.br/download/mre/cex/cexchile.pdf>  
<www.brasemsantiago.cl/secom/promocao\_comercial\_por.htm>  
<http://euroteur.ac-strasbourg.fr/cuitalia\_.htm>  
<www.italcam.com.br/portugues/incidadores/italia.html>  
<www.embitalia.org.br/economia>  
<www.mexico.org.br>  
<www.banxico.org.mx>  
<www.inegi.gob.mx>  
<www.ser.gob.mx>  
<www.shcp.gob.mx>  
<www.economia.gob.mx><www.businessline.gob.mx>  
<www.intracen.org/menus/search>  
<www.presidencia.gob.mx/docs/economia\_030226.pdf>  
<www.cci.se/english.htm>  
<www.cci.se/eng\_svhk\_utlandet.htm>  
<www.scb.se/press/press2003/pressarkiv2003eng.asp>

<www.sweden.se/templates/commonpagex\_3907.asp>  
<www.br.bem.go.jp/portugues>  
<www.worldbank.org>  
<www.worldbank.org/premnotes/premnote11.pdf>  
<www.eco.unicamp.br/cefi>  
<www.eco.unicamp.br/cefi/info.htm>  
<www.business.com/directory/government\_and\_trade/international\_trade/  
trade\_promotion>  
<www.tradeforum.org/news>  
<www.unicc.org/itc>  
<www.untpdc.org>  
<www.ita.doc.gov/tic>  
<www.faz.usda.gov>  
<www.infousaid.gov>  
<www.usgtn.org>  
<www.brasilchannel.com.br>  
<www.apexbrasil.com.br/newslwtter>  
<www.funcex.com.br/bases/promoex.pdf>  
<www.veritel.com.br/trade>  
<www.countrybriefings.com>  
<www.consuladoportugal.org.br/embeconsnomundo.asp>  
<www.ipea.gov.br>  
<www.mofe.go.jp>  
<http://en.wikipedia.org/wiki>  
<http://jin.jcic.or.jp>  
<www.br.emb-japan.go.jp>  
<www.goasiapacific.com>  
<www.theodora.com>  
<www.exxumj.com>  
<http://www.ecib.com>

## BIBLIOGRAFIA

- APEX. *A primeira exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo — um relato de experiência da Apex/Equipe Apex*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, 164p.
- ARBACHE, J. S. *Comércio internacional, competitividade e políticas públicas no Brasil*. Brasília: IPEA, ago. 2002 (Texto para Discussão, 903).
- BARROS, G. S. de C. et alii. *Estimação de equações de ofertas de exportação de produtos agropecuários para o Brasil (1992/2000)*. Brasília: IPEA, mar. 2002 (Texto para Discussão, 865).
- BUCCI, A. *Estructuras institucionales y mecanismos de promoción de exportaciones: las experiencias de Mexico e Colombia*. Santiago, Chile: Cepal, 1992, 98p.
- CARNEIRO, F. G. *Destino das exportações e canais de comercialização das maiores empresas exportadoras brasileiras (1995/2000)*. Brasília: IPEA, nov. 2002 (Texto para Discussão, 917).
- DE NEGRI, F., LAPLANE, M. F. *Impactos das empresas estrangeiras sobre o comércio exterior brasileiro: evidências da década de 1990*. Brasília: IPEA, dez. 2003 (Texto para Discussão, 1.002).
- DE NEGRI, J. A. *Desempenho exportador das firmas industriais no Brasil: a influência na eficiência de escala e dos rendimentos crescentes de escala*. Brasília: IPEA, nov. 2003 (Texto para Discussão, 997).
- DE NEGRI, J. A., ARBACHE, J. S. *O impacto de um acordo entre o Mercosul e a União Européia sobre o potencial exportador brasileiro para o mercado europeu*. Brasília: IPEA, out. 2003 (Texto para Discussão, 990).
- DE NEGRI, J. A., ARBACHE, J. S., SILVA, M. L. F. *A formação da Alca e seu impacto no potencial exportador brasileiro para os mercados dos Estados Unidos e do Canadá*. Brasília: IPEA, out. 2003 (Texto para Discussão, 991).
- GASQUES, J. G., CONCEIÇÃO, J. C. P. R. da. *Indicadores de competitividade e de comércio exterior da agropecuária brasileira*. Brasília: IPEA, set. 2002 (Texto para Discussão, 908).
- ITC & UNCTAD/WTO. *Trade secrets: the export answer book for small and medium — sized exporters: answers to the most commonly asked international trade questions*. Harare, 1999, 74p.

———. *International trade rules: an answer book on the WTO agreements for small and medium — sized exporters*. Geneva, 2001a, 134p.

———. *Trade in services: an answer book for small and medium — sized exporters*. Geneva, 2001b, 137p.

LA TERCERA. Negocios. Santiago de Chile, Miércoles, 8 de Octubre de 2003.

MACARIO, C. *et alii*. *Export growth in Latin America: policies and performance*. Boulder: Lynne Rienner, 2000, 183p.

NAÇÕES UNIDAS, CEPAL. *Políticas de promoción de exportaciones en algunos países de America Latina*. Santiago, 1985, 304p.



Este livro foi composto na tipografia  
Agaramond em corpo 11/14 e impresso  
em papel Polen Print 85g/m2



Editorial

**Coordenação**

Silvânia de Araujo Carvalho

**Supervisão**

Helena Rodarte Costa Valente

**Revisão**

Lucia Duarte Moreira

André Pinheiro

Elisabete de Carvalho Soares

Luiz Carlos Palhares

Miriam Nunes da Fonseca

Alejandro Augusto S. V. A. Poinho (estagiário)

**Editoração**

Roberto das Chagas Campos

Carlos Henrique Santos Vianna

Joanna Silvestre Friques de Sousa

Camila Guimarães Simas (estagiária)

**Capa**

Aeromilson Mesquita e Roberto Astorino

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

**Brasília**

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, 10º andar

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 315-5336

Fax: (61) 315-5314

Correio eletrônico: editbsb@ipea.gov.br

**Rio de Janeiro**

Av. Presidente Antônio Carlos, 51, 14º andar

20020-010 – Rio de Janeiro – RJ

Fone: (21) 3804-8118

Fax: (21) 2220-5533

Correio eletrônico: editrj@ipea.gov.br

**URL: <http://www.ipea.gov.br>**