

GOVERNO ELETRÔNICO E PROMOÇÃO  
COMERCIAL  
A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NA DINÂMICA EXPORTADORA DE MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES



*Ministro de Estado*      Embaixador Celso Amorim  
*Secretário-Geral*      Embaixador Antonio de Aguiar Patriota

FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO



*Presidente*      Embaixador Jeronimo Moscardo

INSTITUTO RIO BRANCO

*Diretor-Geral*      Embaixador Georges Lamazière

A *Fundação Alexandre de Gusmão*, instituída em 1971, é uma fundação pública vinculada ao Ministério das Relações Exteriores e tem a finalidade de levar à sociedade civil informações sobre a realidade internacional e sobre aspectos da pauta diplomática brasileira. Sua missão é promover a sensibilização da opinião pública nacional para os temas de relações internacionais e para a política externa brasileira.

Ministério das Relações Exteriores  
Esplanada dos Ministérios, Bloco H  
Anexo II, Térreo, Sala 1  
70170-900 Brasília, DF  
Telefones: (61) 3411-6033/6034  
Fax: (61) 3411-9125  
Site: [www.funag.gov.br](http://www.funag.gov.br)

TALITA BORGES VICARI

# Governo Eletrônico e Promoção Comercial

A influência da gestão do conhecimento  
na dinâmica exportadora de micro e  
pequenas empresas



Brasília, 2010

Copyright © Fundação Alexandre de Gusmão  
Ministério das Relações Exteriores  
Esplanada dos Ministérios, Bloco H  
Anexo II, Térreo  
70170-900 Brasília – DF  
Telefones: (61) 3411-6033/6034  
Fax: (61) 3411-9125  
Site: www.funag.gov.br  
E-mail: funag@itamaraty.gov.br

**Capa:**

Maria Martins - A Mulher e sua Sombra  
Bronze, 150 x 200 x 48 cm, 1949.

**Equipe Técnica:**

Maria Marta Cezar Lopes  
Cíntia Rejane Sousa Araújo Gonçalves  
Erika Silva Nascimento  
Fabio Fonseca Rodrigues  
Júlia Lima Thomaz de Godoy  
Juliana Corrêa de Freitas

**Programação Visual e Diagramação:**

Juliana Orem e Maria Loureiro

Impresso no Brasil 2010

---

V677g Vicari, Talita Borges.

Governo eletrônico e promoção comercial: a  
influência da gestão do conhecimento na  
dinâmica exportadora de micro e pequenas  
empresas / Talita Borges Vicari. – Brasília :  
FUNAG, 2010.  
184p. : il. ; color.

ISBN: 978.85.7631.208-6

Dissertação (mestrado). Instituto Rio Branco.  
Mestrado em Diplomacia (Brasília, janeiro de  
2006).

Área de concentração: Relações e negociações  
bilaterais e multilaterais.

Orientador: José Sant'Anna.

1. Exportação. 2. Micro e pequena empresa. 3.  
Promoção comercial. I. Título.

CDU: 339.564

---

Depósito Legal na Fundação Biblioteca Nacional conforme  
Lei n° 10.994, de 14/12/2004.

## Agradecimentos

Aos empresários e profissionais das empresas participantes na pesquisa de campo pelo tempo dedicado e pelo interesse no preenchimento do questionário utilizado.

À Ministra Wanja Campos da Nóbrega pelas informações preciosas sobre o funcionamento do sistema de promoção comercial do Itamaraty e pela cessão de uma miríade de materiais de consulta sobre o tema.

Ao Ministro Paulo Fernando Dias Feres pela transmissão de valiosas experiências e visões sobre a BrazilTradeNet e pela colocação de sua equipe técnica à disposição da autora.

A toda a equipe da BrazilTradeNet pela atenção e presteza no provimento de informações sobre o funcionamento da rede de promoção comercial do Itamaraty.

Ao Prof. Dr. José Sant'Anna pela orientação sempre atenta e pela antecipação das armadilhas embutidas no processo investigatório.

Aos professores e à direção do Instituto Rio Branco pela criação de um ambiente de efervescência intelectual e de estímulo ao desenvolvimento acadêmico de todos os alunos.

Ao marido da autora, Ronald Keith Angus Halliday, pelo carinho, compreensão, incentivo e apoio, complementados por um número astronômico de ideias.

Aos pais, Adelfo Vicari e Maria de Lourdes Borges Vicari, pela participação ativa em todos os empreendimentos da autora, sendo corresponsáveis em todas as suas vitórias.

À madrinha, Maria de Fátima Borges, não apenas pela ajuda incessante, mas pelo exemplo de força e superação.

E a Deus por todas as demais razões.

*If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples, then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.*

George Bernard Shaw, dramaturgo irlandês.





## Lista de abreviaturas

ACC	Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
APEX-Brasil	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CACEX	Carteira de Comércio Exterior
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior da Presidência da República
CEGE	Comitê Executivo do Governo Eletrônico
CINS	Centros Internacionais de Negócios das Federações
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPEC	Centro de Promoção de Eficiência Comercial
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
DFT	Divisão de Feiras e Turismo
DIC	Divisão de Informação Comercial
DOC	Divisão de Operações de Promoção Comercial
DPG	Divisão de Programas de Promoção Comercial
DPR	Departamento de Promoção Comercial

EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo (antiga Empresa Brasileira de Turismo)
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IMIS	Subsistema de Informações para o Comércio Internacional (Integrated Management Information System)
INCOTERMS	Termos Internacionais de Comércio (International Commercial Terms)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IPÍ	Imposto sobre Produtos Industriais
ITC	Centro Internacional de Comércio (International Trade Center)
MAS	Serviços de Análise de Mercado (Market Analysis Services)
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
OPC	Organização de Promoção Comercial
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Programa de Integração Social
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RADAR	Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros
SBCE	Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SECOM	Setor de Promoção Comercial
SIPRI	Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas
SLA	Acordos de Nível de Serviço (Service Level Agreements)

SPED	Sistema de Processamento Eletrônico de Dados de Promoção Comercial
TMS	Sistema de Monitoramento Comercial (Trade Monitoring System)
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development)



# Lista de Ilustrações e Tabelas

## Capítulo II

- Quadro 2.1 Definições dos conceitos dados, informação e conhecimento, 35
- Figura 2.1 Ciclo de evolução do conhecimento pessoal (Wiig, 1999), 39
- Figura 2.2 Espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995), 39
- Gráfico 2.1 Modalidades de Gestão do Conhecimento, 42

## Capítulo IV

- Quadro 4.1 Atividades propostas para o DPR, 73
- Figura 4.1 Logomarca atual da BrazilTradeNet, 75
- Quadro 4.2 Novidades e planos, 80

## Capítulo V

- Gráfico 5.1 Base exportadora  $x$  taxa de câmbio real, 86
- Quadro 5.1 Metodologias de classificação de porte de empresa, 87
- Tabela 5.1 Valores e médias de exportação por porte de empresa, 89
- Tabela 5.2 Frequência de exportação por porte de empresa, 91
- Gráfico 5.2 Intensidade tecnológica das exportações por porte de empresa, 93

- Figura 5.1 Distribuição percentual das exportações por grupos de empresas, 95
- Quadro 5.2 Roteiro de exportação, 97

## **Capítulo VI**

- Figura 6.1 Empresas exportadoras por porte, 112
- Figura 6.2 Distribuição das empresas exportadoras por Estado, 114
- Figura 6.3 Distribuição das empresas exportadoras por município, 115
- Gráfico 6.1 Setores especializados por porte de empresa, 116
- Gráfico 6.2 Fontes de informação comercial por porte de empresa, 117
- Gráfico 6.3 Obstáculos às exportações por porte de empresa, 120
- Figura 6.4 Satisfação com a navegação, 125
- Figura 6.5 Satisfação com a interface visual, 126
- Figura 6.6 Satisfação com o conteúdo, 127
- Gráfico 6.4 Recursos utilizados com mais frequência por porte de empresa, 129
- Gráfico 6.5 Dificuldades em utilizar recursos por porte de empresa, 130
- Gráfico 6.6 Percentual das exportações relacionadas ao uso do site por porte de empresa, 132
- Gráfico 6.7 Clientes externos obtidos por porte de empresa, 133
- Gráfico 6.8 Uso de atendimento do MRE por porte de empresa, 133
- Quadro 6.1 *Sites* de apoio mais visitados, 135
- Gráfico 6.9 Anos de fundação e de início das exportações, 136
- Gráfico 6.10 Destinos das exportações por porte de empresa, 137
- Gráfico 6.11 Vendas no mercado externo por porte de empresa, 138

## **Apêndice A**

- Tabela 1 Número de empresas exportadoras por porte, 165
- Tabela 2 Distribuição regional e estadual de empresas exportadoras por porte, 165
- Figura 1 Distribuição regional de empresas exportadoras por porte, 166
- Tabela 3 Presença de setores especializados por porte de empresa, 166
- Tabela 4 Fontes de informação comercial por porte de empresa, 167

Tabela 5	Obstáculos às exportações por porte de empresa, 167
Tabela 6	Conhecimento do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 167
Tabela 7	Satisfação com o serviço do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 167
Tabela 8	Satisfação com a estrutura do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 167
Tabela 9	Satisfação com a navegação do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 167
Tabela 10	Qualificação da interface visual do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 168
Tabela 11	Grau de relevância dos materiais do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 168
Tabela 12	Qualidade dos materiais do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 168
Tabela 13	Recursos utilizados com mais frequência do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 168
Tabela 14	Dificuldades em utilizar recursos do <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 169
Tabela 15	Facilitação das exportações pelo <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 169
Tabela 16	Exportações relacionadas ao <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 169
Tabela 17	Empresas que obtiveram clientes pelo <i>site</i> BrazilTradeNet por porte de empresa, 169
Tabela 18	Uso de atendimento do MRE por porte de empresa, 169
Tabela 19	Anos de fundação e de início de exportações por porte de empresa, 169
Tabela 20	Destinos das exportações por porte de empresa, 170
Tabela 21	Percentual de vendas no mercado externo por porte de empresa, 170
Gráfico 1	Uso de impressos gerais e especializados por porte de empresa, 171
Gráfico 2	Uso de informação comercial por porte de empresa, 171
Gráfico 3	Uso de informação sobre legislação por porte de empresa, 172
Gráfico 4	Uso de estatísticas e referências gerais por porte de empresa, 172

## **Anexo A**

Página principal da BrazilTradeNet, 175

## **Anexo B**

Tabela 1	Valor das exportações por intensidade tecnológica e porte de empresa industrial nos anos selecionados, 177
Tabela 2	Valor das exportações por classe e por porte de empresa industrial nos anos selecionados, 177
Tabela 3	Valor das exportações por destino e porte de empresa industrial nos anos selecionados, 178
Tabela 4	Número de empresas exportadoras por porte, 1998-2004, 178
Tabela 5	Valor das exportações por porte de empresa em US\$ milhões, 1998-2004, 179
Tabela 6	Valores exportados por MPEs por Estado em 2004, 179
Tabela 7	Entraves à expansão das exportações, 180



# Sumário

## **Capítulo I: Introdução, 21**

- 1.1. Estrutura formal, 22
- 1.2. Hipóteses, 24
- 1.3. Justificativas, 25

## **Capítulo II: A Gestão do Conhecimento na Administração Pública, 29**

- 2.1. Conhecimento e Governo, 30
- 2.2. Governo eletrônico e Gestão do Conhecimento, 33
- 2.3. Aspectos teóricos da Gestão do Conhecimento, 34
  - 2.3.1. Conceitos preliminares, 35
  - 2.3.2. O processo de criação do conhecimento, 37
- 2.4. Definição e modalidades de Gestão do Conhecimento, 40
- 2.5. Dificuldades na implementação da Gestão do Conhecimento, 43
- 2.6. A Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação, 44
- 2.7. A Gestão do Conhecimento no setor público: custos e dividendos, 46
- 2.8. A Gestão do Conhecimento em comércio exterior, 47

## **Capítulo III: Os Fundamentos da Atividade de Promoção Comercial, 49**

- 3.1. Os objetivos da atividade de promoção comercial, 49
- 3.2. As barreiras à exportação, 51
- 3.3. As Organizações de Promoção Comercial, 53

- 3.4. A avaliação das OPCs, 56
- 3.5. A atuação das OPCs, 59
- 3.6. O atual sistema de promoção comercial no MRE, 61

#### **Capítulo IV: A BrazilTradeNet e o Sistema de Promoção Comercial do Itamaraty, 63**

- 4.1. A evolução do paradigma da promoção comercial no Brasil, 63
- 4.2. As ondas de inovação do sistema de promoção comercial, 65
- 4.3. Síntese do modelo de promoção comercial anterior à BrazilTradeNet, 67
- 4.4. O contexto de criação da BrazilTradeNet, 68
- 4.5. Os resultados obtidos pela Booz Allen & Hamilton, 70
- 4.6. A implantação da BrazilTradeNet, 74
- 4.7. Dificuldades técnicas, 78
- 4.8. Projetos de modernização do *site* BrazilTradeNet até 2007, 80
- 4.9. Os Objetivos da BrazilTradeNet, 81

#### **Capítulo V: As condicionantes do desempenho exportador de micro e pequenas empresas, 83**

- 5.1. As micro e pequenas empresas nas exportações, 83
  - 5.1.1. Fontes de dados sobre exportações de MPEs, 86
  - 5.1.2. Exportações das MPEs: 1998 – 2004, 88
    - 5.1.2.1. Caracterização da base exportadora, 88
    - 5.1.2.2. Dinâmica da base exportadora, 90
    - 5.1.2.3. Intensidade tecnológica da pauta de exportação, 92
    - 5.1.2.4. Mercados de destino das exportações das MPEs, 93
    - 5.1.2.5. Composição da pauta e Estados produtores, 95
  - 5.2. As dificuldades enfrentadas pelas MPEs, 95
    - 5.2.1. A questão cambial, 101
  - 5.3. O papel da promoção comercial na superação das dificuldades de exportação, 102

#### **Capítulo VI: Resultados da Pesquisa de Campo, 105**

- 6.1. Metodologia da pesquisa de campo, 105
- 6.2. Análise dos resultados, 112
  - 6.2.1. Distribuição das empresas por porte, 112
  - 6.2.2. Distribuição geográfica das empresas respondentes, 113
  - 6.2.3. Empresas e informação comercial, 116

- 6.2.4. Obstáculos à atividade exportadora, 119
- 6.2.5. Empresas e BrazilTradeNet, 124
- 6.2.6. BrazilTradeNet e exportações, 131
- 6.2.7. Interlocação entre setor privado e Itamaraty, 133
- 6.2.8. Referências a outros *sites*, 134
- 6.2.9. Perfil exportador das empresas respondentes, 135
- 6.2.10. Demandas de serviços e sugestões, 139
- 6.2.11. Conclusões preliminares, 144

## **Capítulo VII: Conclusão, 147**

- 7.1. Teste das hipóteses, 147
- 7.2. Avaliação final da BrazilTradeNet, 153
- 7.3. Considerações finais, 154

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 157**

### **APÊNDICE A – Tabelas, figuras e gráficos adicionais da pesquisa de campo, 165**

### **APÊNDICE B – Seleção de respostas livres, 173**

### **ANEXO A – Página principal da BrazilTradeNet, 175**

### **ANEXO B – Tabelas e gráficos adicionais de pesquisas externas, 177**



## Capítulo I - Introdução

A implementação de metodologias de governo eletrônico que utilizem o paradigma da Gestão do Conhecimento como princípio orientador tem por objetivo construir um Estado eficiente e democrático, cuja Administração Pública seja caracterizada pela interlocução ativa entre governo e sociedade. O *site* BrazilTradeNet, ferramenta de promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores, representa um dos esforços do governo eletrônico brasileiro em elevar a eficiência econômica nacional por meio do aumento das exportações e em democratizar o acesso a mercados externos, com o incremento na competitividade de empresas brasileiras de todos os portes.

No presente trabalho de pesquisa, pretende-se analisar como as ferramentas de governo eletrônico na área de promoção comercial influenciam a dinâmica exportadora das empresas e quais são os impactos da inserção nesses sistemas de práticas de Gestão do Conhecimento. Para tal tarefa, entre as ferramentas existentes, foi selecionado como estudo de caso o portal BrazilTradeNet. A partir da revisão bibliográfica sobre os temas Gestão do Conhecimento e Promoção Comercial, de entrevistas realizadas com diplomatas e profissionais envolvidos no desenvolvimento do portal, de sondagens organizadas por instituições de pesquisa sobre o comportamento exportador das empresas entre 1998 e 2004 e da pesquisa de campo realizada pela autora, espera-se compreender como a utilização do *site* BrazilTradeNet afeta a experiência exportadora de micro e pequenas empresas e qual a

influência da introdução de práticas de Gestão do Conhecimento na prestação de serviços de promoção comercial pelo Itamaraty.

A pesquisa de campo, ápice do percurso investigatório realizado, procurou apreender as percepções do empresariado nacional sobre os tópicos estudados, por meio do envio de questionários a 6491 empresas, das quais 703 responderam pelas vias postal e eletrônica. De posse dos formulários preenchidos, foi possível avaliar algumas das hipóteses levantadas relativas ao comportamento dos exportadores e à utilização do *site* BrazilTradeNet.

### **1.1. Estrutura formal**

A estrutura de capítulos da dissertação espelha a segmentação das fontes por campo temático e introduz progressivamente o conteúdo necessário para o desenvolvimento dos capítulos seguintes.

Após a presente introdução, deitam-se as bases, no Capítulo II, para a avaliação de todos os demais temas, com a introdução do arcabouço conceitual da disciplina de Gestão do Conhecimento. Situada na experiência brasileira de governo eletrônico, a análise da Gestão do Conhecimento busca entender, nas dimensões tecnológica e humana, os processos de criação e conversão do conhecimento, com vistas à sua aplicação em sistemas governamentais.

O entendimento do papel estratégico da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento nacional passa pela observação de como seus métodos, ao orientar as ações de criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização do conhecimento, contribuem para a criação de um novo modelo de Administração Pública, pautado pelo compartilhamento do saber coletivo e pela integração entre governo e sociedade na formulação conjunta de políticas públicas. Sua aplicação a ferramentas de governo eletrônico, além de fazer parte das diretrizes do governo federal, é objeto de interesse das comunidades envolvidas, na medida em que amplia seus canais de interlocução com o poder público.

No Capítulo III, investiga-se a natureza da atividade de promoção comercial com o intuito de compreender o impacto das práticas de Gestão do Conhecimento sobre seus instrumentos. A avaliação do funcionamento das Organizações de Promoção Comercial, que tradicionalmente têm concentrado esforços em tarefas como pesquisa e desenvolvimento de mercados, serviços de informação comercial, representação no exterior e

atividades de promoção direta, permitirá compreender os processos de superação das barreiras à exportação que afetam principalmente micro e pequenas empresas, bem como vislumbrar maneiras de potencializar as medidas de promoção comercial atualmente empregadas. Da literatura existente na área de promoção comercial, foram privilegiadas para a pesquisa publicações que abordaram os serviços de informação comercial, utilizados como parâmetro para a avaliação dos serviços prestados pela BrazilTradeNet.

O estudo da evolução do sistema de promoção comercial brasileiro a partir dos anos 80 e de sua estrutura atual, elaborado no Capítulo IV, tem como objetivo contextualizar historicamente o sistema BrazilTradeNet dentro de um quadro maior de atividades de promoção comercial realizadas pelo Ministério das Relações Exteriores, por meio da observação das mudanças ocorridas nos processos operacionais do Departamento de Promoção Comercial nas últimas décadas.

Ainda no Capítulo IV, examinam-se aspectos materiais da ferramenta BrazilTradeNet e os objetivos por ela pretendidos, como a dinamização dos fluxos de exportação e a inserção de micro e pequenas empresas no comércio internacional, via difusão de informações comerciais, aumento da interatividade entre os agentes de exportação, capacitação das empresas em comércio exterior e criação de uma cultura exportadora.

No Capítulo V são analisadas a dinâmica das exportações brasileiras e as dificuldades enfrentadas pelas empresas, em especial, as de micro e pequeno portes, consideradas estratégicas para o desenvolvimento nacional. Para entender como a Gestão do Conhecimento em comércio exterior pode produzir efeitos sobre a atividade exportadora, é crucial conhecer o perfil da atividade exportadora nacional e os obstáculos que afetam firmas exportadoras de portes distintos.

Com esse intuito, são apresentadas no Capítulo V diversas sondagens realizadas por instituições de pesquisa oficiais. Ao traçar um quadro exportador nos níveis micro e macroeconômico, deseja-se identificar as demandas reais das empresas exportadoras para verificar em que medida a ferramenta de governo eletrônico selecionada pode efetivamente afetar o desempenho exportador das firmas.

A influência da BrazilTradeNet sobre a atividade exportadora das micro e pequenas empresas e os impactos da inserção de práticas de Gestão do Conhecimento nessa ferramenta não podem, contudo, ser medidos de forma satisfatória por intermédio exclusivo de formulações teóricas baseadas no

material bibliográfico consultado e em entrevistas no Itamaraty. Para complementar o trabalho bibliográfico empreendido, foi realizada pesquisa de campo com o objetivo de revelar as percepções dos agentes exportadores relacionadas ao exercício de suas atividades e à contribuição da BrazilTradeNet para suas operações. O método utilizado pretendeu conhecer de forma direta a realidade de firmas de portes distintos e contrastar as opiniões do Ministério com a percepção do empresariado brasileiro sobre a funcionalidade e utilidade do sistema BrazilTradeNet.

No Capítulo VI, os dados coletados nos 703 formulários devolvidos pelas empresas respondentes são analisados. Ao se interpretar o conjunto de respostas obtidas, com base no conteúdo teórico estudado previamente, será possível avaliar, no capítulo de conclusão, hipóteses sobre o comportamento dos exportadores e sobre a utilização do *site* BrazilTradeNet como instrumento de transposição das barreiras encontradas.

## 1.2. Hipóteses

A primeira hipótese elaborada supõe que o conhecimento em comércio exterior desempenhe papel fundamental na atividade exportadora para empresas de todos os portes e que a carência desse tipo de ativo restrinja as possibilidades de sucesso das firmas em mercados externos.

A segunda hipótese levantada estima que micro e pequenas empresas, marcadas pela escassez de recursos e pela menor capacitação de seus agentes, detenham menos conhecimento na área de exportações e, por isso, encontrem maiores dificuldades em sua inserção internacional.

A terceira hipótese qualifica o sistema BrazilTradeNet como ferramenta completa de Gestão do Conhecimento, responsável pela criação, captação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento social em comércio exterior, em benefício da comunidade exportadora nacional.

A quarta hipótese afirma que os serviços oferecidos pelo portal BrazilTradeNet voltam-se principalmente às micro e pequenas empresas, possuidoras de menor conhecimento em comércio exterior, conforme estabelecido na segunda hipótese.

A quinta hipótese presume que a utilização do portal afete de forma significativa o volume de exportações das micro e pequenas empresas, ao contribuir para a aquisição de novos clientes e para o fechamento de novos negócios.



A sexta e última hipótese estabelece ser a ferramenta de governo eletrônico BrazilTradeNet instrumento eficaz na remoção das barreiras que impedem o desenvolvimento exportador de micro e pequenas empresas.

Ao confirmar ou refutar cada uma das seis hipóteses apresentadas, será possível verificar o impacto da BrazilTradeNet no comportamento dos agentes exportadores de menor porte, o grau de aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento nessa ferramenta e a existência de uma correlação positiva entre o uso da BrazilTradeNet e o aumento do desempenho exportador de micro e pequenas empresas.

### **1.3. Justificativas**

Exportar hoje não é mais atividade reservada a algumas poucas empresas com experiência em mercados externos. O conhecimento em comércio exterior, tradicionalmente também privilégio de alguns poucos “escolhidos”, tem se tornado acessível a crescente parcela da comunidade empresarial. Ante o papel atribuído às exportações como estratégia de desenvolvimento nacional, o fomento à inclusão de um número crescente de empresas na base exportadora e a ampla divulgação de informações comerciais fazem parte do rol de ações do governo para transformar a atividade exportadora em prática comum e descomplicada para empresas de todos os portes.

A relevância das exportações como vetor de desenvolvimento econômico encontra suas motivações tanto no passado quanto no futuro. O comprometimento da situação financeira do Estado, em razão de operações históricas de investimento e ajuste monetário, continua a condicionar as possibilidades atuais de crescimento econômico. Constrangimentos nas contas externas e a conseqüente necessidade de redução do risco-país para níveis que garantam a entrada de capitais estrangeiros têm obrigado o Estado a reestruturar sua contabilidade nacional para obtenção de superávits via aumento dos saldos em balança comercial, já que a capacidade de aumentar receitas do Estado via tributação é limitada diante da elevada carga fiscal atualmente imposta à sociedade.

As perspectivas de incremento do comércio mundial e a tendência pronunciada à abertura e à liberalização dos mercados nacionais também apontam para as exportações como estratégia de sobrevivência das economias dos Estados. Empresas exportadoras nacionais, instadas a elevar seus padrões de qualidade e a reduzir custos para competir no exterior,

incorrem em saltos de produtividade, que trazem como efeito colateral o aumento de sua capacidade em concorrer com firmas estrangeiras também no mercado interno.

Sanar problemas do passado e preparar-se para o futuro dos mercados depende, portanto, do fortalecimento da economia nacional via aumento das exportações. Para que isso ocorra, devem ser priorizados os investimentos e pesquisas na área de promoção comercial, incluindo estudos sobre atividades específicas relacionadas a sistemas de informação comercial como a BrazilTradeNet. A implementação de práticas de Gestão do Conhecimento nesses sistemas, além de coerente com as diretrizes do governo eletrônico brasileiro, constitui objeto de especial interesse para o Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, responsável pelo tratamento dos aspectos de inteligência comercial e de representação na promoção comercial no exterior.

O estudo do papel desempenhado pela ferramenta BrazilTradeNet e dos resultados obtidos até o presente interessa ao Itamaraty por sua responsabilidade direta na manutenção do sistema. As razões que justificam a pesquisa do objeto escolhido transcendem, no entanto, o caráter meramente técnico da atribuição da competência dessa atividade de promoção comercial ao Ministério das Relações Exteriores.

A modernização da Administração Pública, instrumentalizada por expedientes de governo eletrônico e pelo aumento do grau de interlocução entre os setores público e privado, constitui item da agenda de governo que não pode ser menosprezado. As mudanças ocorridas nas estruturas e relações sociais devem ser espelhadas pela administração do Estado, sob pena de criarem-se estruturas burocráticas disfuncionais e anacrônicas. Assim, as devidas atualizações e correções de rumos exercidas sobre as políticas públicas fazem parte da própria sobrevivência do Estado como modo de organização da sociedade. Imersos em uma dinâmica de caráter quase darwinista, Estados não adaptados às necessidades de suas sociedades correm o risco de falência institucional.

No espírito de aperfeiçoamento da gestão pública, para contemplar a elevada importância conferida às exportações como mecanismo de desenvolvimento econômico e para atender a uma nova Sociedade do Conhecimento, que usa crescentemente meios virtuais para obter informações e manifestar suas demandas, a adaptação das políticas públicas pode ser

beneficiada de forma significativa por ferramentas de governo eletrônico como a BrazilTradeNet.

Pesquisar novos métodos de compartilhamento do conhecimento e aprimorar os recursos oferecidos pelo portal representam mais do que meras ações pontuais no esforço exportador. A análise dos efeitos das práticas de Gestão do Conhecimento sobre a BrazilTradeNet neste trabalho pretende investigar maneiras de buscar a eficiência na prestação de serviços públicos, de atender às necessidades de cidadãos e organizações e de empreender esforços voltados para o desenvolvimento nacional, tarefas que compõem a missão de todo servidor público.



## **Capítulo II - A Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

O exame dos recentes desenvolvimentos na área de Governo Eletrônico, orientados à implementação de um Estado eficiente e democrático com a aplicação de métodos de Gestão do Conhecimento, e o estabelecimento de um referencial teórico para a análise dos demais temas relacionados à área de comércio exterior constituem os objetivos do presente capítulo. Pretende-se, de posse de um sólido arcabouço conceitual, avaliar o impacto da aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento em ferramentas de informática voltadas à dinamização da atividade exportadora nacional e à democratização das oportunidades de acesso ao mercado internacional para micro e pequenas empresas.

A compreensão dos conceitos aqui apresentados permitirá que se navegue pelos capítulos sobre promoção comercial, sobre o portal BrazilTradeNet e sobre a situação corrente das exportações brasileiras, tendo sempre em mente ser o conhecimento o principal vetor criativo e um dos componentes-chave na articulação de estratégias governamentais que induzam ao desenvolvimento nacional. Na análise dos resultados da pesquisa de campo, os mesmos conceitos servirão para avaliar como os serviços da BrazilTradeNet afetam a experiência exportadora das firmas e como a introdução de práticas de Gestão do Conhecimento pode elevar o desempenho das operações do portal.

## 2.1. Conhecimento e Governo

No ano de 2005, 1,08 bilhão de pessoas, aproximadamente um sexto da população mundial, acessou a Internet. No Brasil, 22,32 milhões de indivíduos, 12% da população nacional, são usuários da Internet e cerca de metade deles, 11,63 milhões, conecta-se à rede pelo menos uma vez ao mês (Searchenginewatch.com, 2005). Tais cifras são indicadoras de um processo de reestruturação do comportamento social que exige um modelo de desenvolvimento baseado na conjugação de tecnologia, política, economia e participação cidadã. A Internet, mais do que mero produto dos avanços das ciências informacional e eletrônica, figura hoje como importante força modeladora da economia e da sociedade em razão de sua capacidade de produção e de disseminação do conhecimento.

Ao modificar as rotinas de comunicação entre os agentes sociais e a maneira como os indivíduos aprendem, a rede global não cessa em construir e desconstruir formas novas de interação e socialização do conhecimento. Os impactos observados transcendem, no entanto, a esfera privada e obrigam à reformulação da missão do Estado moderno. Hoje, deve o Estado também agir como provedor de informação pública, compreensível, gratuita, abundante e acessível, sob pena de excluir da experiência social atores que historicamente têm sido privados do acesso ao conhecimento. Reduzir a assimetria de informação entre os grupos e construir uma base de conhecimento social comum passam a fazer parte do rol de obrigações dos governos nacionais.

Um incremento na participação da sociedade na formulação de políticas públicas torna-se possível com o advento de tecnologias como a Internet, que reduzem os custos de transação próprios à criação de consensos em sociedades numerosas. Assim, o caminhar rumo à construção de um Estado eficiente e democrático transita pelo crescimento das redes de informação públicas, pelo aumento da transparência institucional, pela redução da burocracia e pela abertura do processo decisório à participação dos indivíduos. Para que tais metas sejam alcançadas, é necessário aumentar o nível de interação entre Estado e cidadão, melhorar a gerência interna nos órgãos de governo e fomentar a integração de organizações privadas ao esforço nacional de formulação de uma Gestão Pública apoiada no conhecimento como elemento estratégico.

Garantir a inclusão digital de indivíduos e organizações é uma das condições para que se componha o cenário delineado acima. Políticas de divulgação dos serviços e iniciativas governamentais, acompanhadas do

treinamento e capacitação dos agentes beneficiados, constituem alguns dos expedientes que podem mitigar a exclusão digital de parte da comunidade. Embora comumente se pense nos indivíduos como principais vítimas da exclusão digital, é notável, no âmbito corporativo, o número de micro e pequenas empresas que ainda não utilizam qualquer canal de interlocução com o governo, a despeito de serem responsáveis por mais da metade dos empregos formais no País (SEBRAE, 2005a).

Diante desse quadro, faz-se premente a simplificação dos processos de acesso aos serviços públicos, para que se desenvolva um ambiente institucional favorável à inserção de indivíduos e organizações em um modelo dinâmico de Administração Pública. Para as empresas, por exemplo, a diminuição do ônus financeiro e operacional – significativo para as firmas de menor porte que desejam exportar – e a atualização tecnológica e gerencial – com vistas ao desenvolvimento de uma cultura empresarial compatível com os novos tempos – devem estar alinhadas às propostas de inclusão digital na dimensão eletrônica do governo.

Por governo eletrônico entendem-se as operações em meio virtual realizadas entre governo e indivíduos ou entidades do setor privado, que envolvem a troca automatizada e digital de dados para aquisição ou provimento de produtos e serviços, para envio ou recebimento de solicitações, para fornecimento ou obtenção de informações específicas e para efetivação de transações legais.

Para gerenciar o desenvolvimento do governo eletrônico no Brasil, foi criado o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE)<sup>1</sup> – por força de decreto de 18 de outubro de 2000 – que coordena e articula, auxiliado por oito Comitês Técnicos, a implantação de projetos nas áreas de

---

<sup>1</sup> O CEGE é presidido pelo Chefe da Casa Civil da Presidência da República e composto pelos Secretários-Executivos dos Ministérios, pelo Secretário-Geral do Ministério das Relações Exteriores; pelo Subchefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; pelo Secretário de Organização Institucional do Ministério da Defesa; pelo Subsecretário-Geral da Secretaria-Geral da Presidência da República; pelo Secretário de Avaliação, Promoção e Normas da Secretaria de Comunicação de Governo da Presidência da República; pelo Procurador-Geral da União; pelo Subcorregedor-Geral da União; e pelo Diretor-Presidente do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. Suas competências incluem: coordenar e articular a implantação de programas e projetos para a racionalização da aquisição e da utilização da infraestrutura, dos serviços e das aplicações de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública Federal; estabelecer as diretrizes para a formulação, pelos Ministérios, de plano anual de tecnologia da informação e comunicações; estabelecer diretrizes e estratégias para o planejamento da oferta de serviços e de informações por meio eletrônico, pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal; definir padrões de qualidade para as formas eletrônicas de interação; e coordenar a implantação de mecanismos de racionalização de gastos e de apropriação de custos na aplicação de recursos em tecnologia da informação e comunicações, no âmbito da Administração Pública Federal (Brasil, 2004).

“Implementação do *Software Livre*”, “Inclusão Digital”, “Integração de Sistemas”, “Sistemas Legados e Licenças de *Software*”, “Gestão de Sítios e Serviços *On-line*”, “Infraestrutura de Rede”, “Governo para Governo” e “Gestão de Conhecimento e Informação”.

Por constituir importante elemento de transformação social, o governo eletrônico impõe como requisito o diálogo constante entre Estado e sociedade. Nas tarefas de promover o aprofundamento da cidadania e o desenvolvimento nacional, a administração deve sempre se orientar pelas demandas postas por indivíduos e organizações, parceiros fundamentais na definição do conteúdo das políticas públicas.

Ao implementar a modalidade eletrônica de governo, entendem-se cidadãos e organizações usuárias não como simples clientes, mas como portadores dos direitos de acesso aos serviços públicos e à informação, de serem ouvidos, de exercerem controle social sobre as ações dos agentes públicos e de participarem do processo político. É vital compreender que

*não se trata somente de colocar mais serviços disponíveis na Internet, mas de fazer com que a sua presença na Internet beneficie o conjunto dos cidadãos e promova o efetivo acesso ao direito aos serviços públicos. Também não se trata de promover um discurso vazio de “transparência” desqualificada, que torna a informação disponível apenas para os iniciados, mas de promover um deslocamento em direção à apropriação dos recursos de relacionamento entre governo e sociedade pelas organizações da sociedade civil, de forma a garantir que o governo eletrônico construa capacidades coletivas de controle social e participação. (Brasil, 2004, p.6)*

Para fazer com que os direitos mencionados sejam de fato usufruídos por seus titulares e com que o discurso de democratização do acesso ao conhecimento não seja mero exercício de retórica, deve o governo eletrônico promover a universalização do acesso a serviços públicos de forma abrangente e equânime; organizar *sites* e serviços *on-line* em função dos interesses e perfil do público-alvo; centralizar o acesso a serviços correlatos, concentrando-os em portais únicos; quebrar o monopólio da informação, tanto nas relações entre governo e sociedade quanto dentro do próprio setor privado; articular iniciativas de promoção ao desenvolvimento com vistas à desconcentração de riquezas; e efetuar constante análise de seu desempenho no provimento de serviços.



## 2.2. Governo eletrônico e Gestão do Conhecimento

Um dos princípios que orientam a implantação do governo eletrônico no Brasil é a implementação da Gestão do Conhecimento como instrumento de articulação de políticas públicas. Sua aplicação à atividade de promoção das exportações nacionais é, portanto, consistente com os objetivos do governo federal para a consecução do Estado eficiente e democrático a que há pouco se referiu.

Embora formulações teóricas para o conceito de Gestão do Conhecimento sejam mais à frente apresentadas, o entendimento da relevância de suas práticas para a Administração Pública requer uma definição inicial do termo.

*A Gestão do Conhecimento é compreendida, no âmbito das políticas de governo eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (Brasil, 2004, p.17)*

A gestão pública do conhecimento, ao administrar as ações de criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização de conhecimentos, de acordo com os objetivos institucionais, mostra-se estratégica para o desenvolvimento nacional e cria um “novo perfil da função pública baseada em pressupostos éticos, com vistas à produção compartilhada e colaborativa da informação e do conhecimento, bem como à distinção clara entre o interesse público e o interesse individual” (Brasil, 2004, p.7). Incluem-se assim, no processo decisório, a sociedade e suas organizações como produtores essenciais de conhecimento, por vezes negligenciados e compreendidos apenas como receptores de informação e não como fontes importantes para a construção de um capital social<sup>2</sup>.

O aumento das vantagens competitivas, fruto da ação de práticas de Gestão do Conhecimento sobre esse capital social, está vinculado à produção

---

<sup>2</sup> Capital social, expressão que ganhou notoriedade com o trabalho “Making Democracy Work” de Robert Putnam, refere-se ao conjunto de características da organização social, tais como confiança, normas e sistemas que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas.

de ativos intelectuais, beneficiada pela coordenação e cooperação entre processos, pessoas, fluxos e capacidades. Para gerar tais ativos, o trabalho da Gestão do Conhecimento serve-se de redes de aprendizagem interinstitucionais, do tratamento estratégico da informação e do uso intensivo da tecnologia da informação para identificar e compartilhar as melhores práticas entre governo e sociedade civil.

O Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (um dos oito grupos de trabalho que assessoram o CEGE na orientação das atividades de governo eletrônico) listou como objetivos da Gestão do Conhecimento na Administração Pública:

1. Promover a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal;
2. Promover o uso dos princípios, conceitos e metodologias em Gestão do Conhecimento junto ao Comitê Executivo de Governo Eletrônico;
3. Identificar e acompanhar as melhores práticas em Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Pública Federal, para divulgar a cultura em Gestão do Conhecimento no governo eletrônico;
4. Elaborar e implementar uma Política de Gestão do Conhecimento no Governo Eletrônico; e
5. Identificar, disseminar e distribuir as aplicações e ferramentas de Gestão do Conhecimento ao Comitê Executivo de Governo Eletrônico (Brasil, 2004).

Para que todos esses expedientes sejam bem-sucedidos é necessária, contudo, uma definição clara e objetiva do arcabouço conceitual da disciplina de Gestão do Conhecimento e de sua aplicação no setor público.

### **2.3. Aspectos teóricos da Gestão do Conhecimento**

A compreensão dos conceitos associados à Gestão do Conhecimento desmistifica a percepção de ser tal abordagem gerencial apenas mais um modismo no universo dos paradigmas de administração de empresas e de gestão pública. A importância da dimensão coletiva e da interação entre indivíduos no tratamento do conhecimento organizacional é evidenciada pelos resultados expressivos obtidos em organizações públicas e privadas com a aplicação estratégica do conhecimento.

A abordagem da Gestão do Conhecimento como área de conhecimento acadêmico teve-se inicialmente ao ambiente empresarial. O espraiamento das pesquisas para o campo da gestão pública, no entanto, não tardou. Estudos sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento no campo da formulação de políticas públicas, com base nos fluxos de informação entre governo e sociedade civil e na formação de bases de conhecimento coletivo compartilhado, permitiram o avanço de tais práticas sobre a esfera governamental.

### 2.3.1. Conceitos preliminares

O entendimento da semântica própria à disciplina de Gestão do Conhecimento requer cuidado e rigor, já que os significados de termos como dados, informação e conhecimento são comumente interpretados de forma equívoca. A confusão terminológica que marcou os desenvolvimentos da área no passado deve ser evitada, sob risco de imprecisão na análise crítica pretendida no presente trabalho. Apresentadas no Quadro 2.1, definições simples de conceitos, por vezes considerados sinônimos de conhecimento, permitirão adiante compreensão mais acurada do que consiste de fato sua gestão e aplicação no setor público.

Dados	Informação	Conhecimento
Dados são fatos, observações ou medidas registradas, isentas de significado próprio. Compostos de seqüências de símbolos desprovidas de contexto específico, descrevem de forma parcial transações ocorridas e constituem a matéria-prima para a construção da informação.	Informação consiste no conjunto de dados organizados de uma maneira sistemática que lhes confira significado. Informação para Drucker (1998) "são dados dotados de relevância e propósito".	Conhecimento é o resultado da informação interiorizada mentalmente em um contexto que lhe permita motivar ações racionais. O conhecimento, produto da interpretação humana de informações baseada em capacidades pessoais e conhecimento prévio, pode também ser formalizado em um conjunto de abstrações reutilizáveis e transferíveis a outros indivíduos, de forma a auxiliar a compreensão e a conferir sentido sentido ao processo decisório.

Quadro 2.1 - Definições dos conceitos dados, informação e conhecimento

Diversos autores empreenderam esforços na elaboração de definições para o conhecimento. Davenport & Prusak (1998) definiram-no nos seguintes termos:

*Conhecimento é a mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e impulsos visionários que proveem um arcabouço para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Ele se origina e é utilizado nas mentes dos conhecedores.*

Para Probst et al.(2002),

*o conhecimento é o conjunto total de cognição e de habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.*

Conforme exposto nas definições apresentadas, percebe-se que as distinções-chave entre conhecimento, informação e dados concentram-se em dois aspectos principais: sua localização primária – dados e informação habitam o mundo exterior independentemente da ação dos indivíduos, enquanto o conhecimento se encontra inicialmente interiorizado na mente humana – e sua hierarquia dentro de um *continuum* funcional – que define ser o conhecimento instrumento de avaliação de novas informações, compostas, por sua vez, de unidades sem significado intrínseco denominadas dados.

Dessa forma, um acumulado de dados organizado produz informação, que ao ser interiorizada e analisada em um contexto específico e segundo critérios racionais gera conhecimento. É possível alinhar dados, informação e conhecimento em uma série de progressiva complexidade, com dados e conhecimento em cada uma das extremidades. Nessa sequência, o nível de estruturação, agregação, contextualização, cognição e controle comportamental é crescente no sentido dados → conhecimento.

A transformação de dados em informações e posteriormente em conhecimento se dá via agregação de valor pelos indivíduos. Gerenciar essa adição de atributos humanos é uma das competências da disciplina de Gestão do Conhecimento, que estuda as transformações mencionadas a seguir.

O primeiro tipo de transformação, de dados em informação, pode ocorrer, segundo Santiago Júnior (2004), por meio dos expedientes de *contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação* dos dados compilados. Tais operações tendem crescentemente a prescindir do elemento humano, ao poderem ser executadas de forma automatizada por sistemas de informação.

O segundo tipo de transformação, de informação em conhecimento, processa-se, segundo Davenport & Prusak (1998), por intermédio das

relações de *comparação*, *consequência*, *conexão* e *conversa*ção entre novas informações e o conhecimento previamente adquirido<sup>3</sup>. Para a conversão da informação em conhecimento é necessária intervenção humana. Sistemas de informática são indiscutivelmente capazes de executar passos importantes nesse processo, ao executar triagens, buscas e operações em bancos de dados. A interpretação dos resultados produzidos e a tomada de decisões são, no entanto, ainda reservadas aos indivíduos, a despeito dos avanços obtidos na área de Inteligência Artificial.<sup>4</sup>

As operações e relações que governam o trânsito entre os conceitos de dados, informação e conhecimento são objeto de interesse da Gestão do Conhecimento, especialmente no que diz respeito à transformação da informação em conhecimento por meio da manipulação do conteúdo e do desenvolvimento da capacidade de aprendizado dos indivíduos. Experiências de implantação de métodos de Gestão do Conhecimento muitas vezes fracassam, ao não reconhecerem a distância conceitual que separa informação e conhecimento. Essa distinção será fundamental para a análise feita na conclusão sobre a validade de se classificar o sistema BrazilTradeNet como ferramenta completa de Gestão do Conhecimento.

### 2.3.2. O processo de criação do conhecimento

O entendimento do processo de criação do conhecimento é essencial para o estabelecimento de diretrizes de gestão pública que envolvam processos cognitivos. Ao reconhecer que alguns dos membros de uma organização ou comunidade detêm conhecimento que não é compartilhado e que esse conhecimento faz parte de uma memória social que afeta a todos indistintamente, produzir e gerenciar bases de conhecimento institucional de acesso geral permite a inclusão de grupos até então alijados na construção da história da sociedade.

---

<sup>3</sup> Sobre os expedientes de conversão de informação em conhecimento: na relação de *comparação*, convergências entre informações provenientes de assuntos distintos e sua aplicabilidade em situações diversas são levantadas; na relação de *consequência*, novas informações influem ou determinam a tomada de decisões; na relação de *conexão*, informação recente e conhecimento pré-existente são vinculados; e na relação de *conversa*ção, a informação adquirida é interpretada a partir de conhecimento prévio.

<sup>4</sup> Ramo de estudos em Ciência da Computação que pesquisa como incluir características únicas à inteligência humana em sistemas de informática.

Formadas por conhecimentos individuais e coletivos, as bases de conhecimento institucional contêm os alicerces para a criação de novos conhecimentos. É imperativo observar que o conhecimento coletivo é distinto da somatória dos conhecimentos individuais, o que faz com que a difusão e o compartilhamento de ativos intelectuais entre os membros de uma organização ou coletividade sejam requisitos para a criação do conhecimento institucional.

O processo de criação do conhecimento é apreendido por Nonaka & Takeuchi (1998) em duas dimensões. A primeira dimensão, a dimensão epistemológica, classifica o conhecimento em dois tipos distintos: tácito e explícito. O conhecimento tácito comporta um saber subjetivo que reside na mente do indivíduo. Fruto de experiências pessoais em contextos específicos, caracteriza-se pela difícil formulação material e comunicação a outrem. Já o conhecimento explícito, cuja natureza objetiva permite a captação e a codificação em linguagem formal e sistemática, é marcado pela facilidade de divulgação e compartilhamento.

Dentro da dimensão epistemológica, Polanyi (1967) também desenvolve considerações sobre os tipos de conhecimento. Para Polanyi, o conhecimento tácito cria-se da mesma maneira na mente humana e é subsidiário à elaboração do conhecimento explícito, construído a partir de experiências práticas e armazenado por meio de conteúdo informacional semiestruturado em documentos.

A segunda dimensão, a dimensão ontológica, situa o processo de criação do conhecimento no indivíduo. Observa-se, do ponto de vista ontológico, que organizações e instituições não podem gerar conhecimento sozinhas, mas dependem de políticas de apoio e da criação de condições para que seus membros possam criar conhecimento individual e interagir com seus pares para disseminá-lo, abrindo assim caminho para produção de novos conhecimentos por outros indivíduos.

Privilegia-se aqui inicialmente a análise do conhecimento individual, pois a construção do conhecimento coletivo depende, como já mencionado, da articulação e disseminação de conhecimentos individuais. Segundo classificação de Wiig (1999), o ciclo de elaboração do conhecimento individual obedece a uma sequência de estados relacionada ao processo natural de aprendizagem, apresentado na Figura 2.1.

Partindo de um estágio de predominância do conhecimento tácito, em que as ideias são marcadas pela não consciência e pela intuição, os indivíduos adquirem gradualmente maior parcela de conhecimento explícito. Visões e modelos mentais são progressivamente convertidos no entendimento cristalino de sistemas, princípios gerais e estratégias de solução de problemas. Quando o conhecimento torna-se integralmente

explícito e manipulável em nível consciente, sua automatização pela repetição das estruturas aprendidas converte o conhecimento explícito novamente em tácito, que passa a ser considerado como natural ou instintivo pelos indivíduos que o possuem.

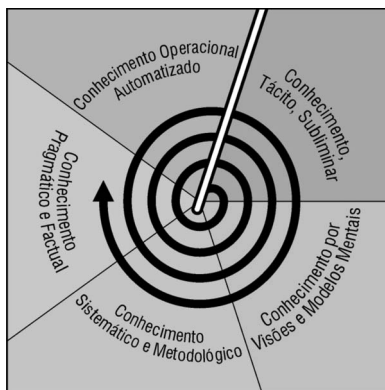


Figura 2.1 - Ciclo de evolução do conhecimento pessoal (Wiig, 1999)

Todo conhecimento aprendido individualmente percorre esses estágios, partindo de um nível subliminar e incrementando o percentual de conhecimento conscientizado a cada etapa, até que, por meio de repetições, seja mais uma vez automatizado. Esse processo permite o florescimento de novas ideias e conceitos a partir de conhecimento já consolidado no subconsciente.

Concentrando-se agora a análise ontológica sobre a produção do conhecimento coletivo, apresenta-se a dinâmica desenvolvida por Nonaka & Takeuchi (1995) para explicar sua criação e expansão. Por meio da interação social, que converte e transmite os conhecimentos tácito e explícito, evolui o saber institucional em quatro etapas sucessivas, no processo denominado pelos autores de “espiral do conhecimento”, visualizado na Figura 2.2.

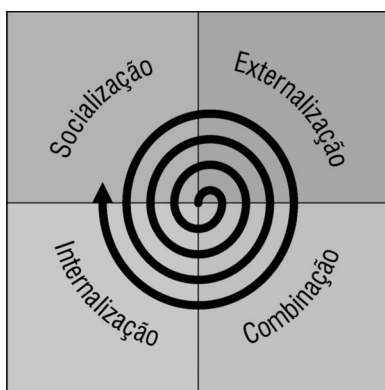


Figura 2.2 - Espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Nessa espiral, as quatro diferentes transformações do conhecimento se sucedem, permitindo seu fluxo através de uma organização ou coletividade. Na *socialização* – transmissão de conhecimento tácito entre indivíduos – o compartilhamento de experiências se dá por meio da aprendizagem *in loco*, na qual o aprendiz observa o tutor na execução de suas atividades e compreende os processos, que passam a fazer parte de seu conhecimento tácito, sem necessidade de acesso a conhecimento documentado. Durante a *externalização* – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito – as ideias e modelos mentais são sistematizados em documentação física e verbal, o que confere ao processo extrema importância para o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos que não possam ter contato direto.

No processo de *combinação* – transmissão de conhecimento explícito entre indivíduos – informações compiladas em estruturas de conhecimento são disponibilizadas e intercambiadas entre as pessoas interessadas. Finalmente, durante a *internalização* – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito – o conhecimento documentado é decodificado, compreendido e incorporado a atividades operacionais. O processo de *internalização* representa o ápice do processo de criação do conhecimento coletivo, uma vez que os ativos produzidos durante as três outras fases da espiral podem ser integrados à base de conhecimentos tácitos de cada indivíduo, após serem registrados e disponibilizados no mundo físico via *externalização* e reproduzidos para todos os membros da organização via *combinação*.

As abordagens apresentadas para a criação de conhecimento individual e coletivo têm em comum, além da natureza cíclica que conduz ao aproveitamento do conhecimento recém-criado como base para futuras inovações, as conversões entre conhecimento tácito e explícito e a atenção às condições de transferência do conhecimento entre indivíduos. A compreensão do processo de criação do conhecimento coletivo e de sua incorporação à base de conhecimento institucional possibilitará, no capítulo de conclusões, avaliar os métodos utilizados no *site* BrazilTradeNet para criar e gerir o conhecimento em comércio exterior.

## **2.4. Definição e modalidades de Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento consiste no processo de criar, capturar, armazenar, tratar, disseminar e utilizar conhecimento para melhorar o desempenho de uma organização ou coletividade. Suas atividades principais relacionam-se à aquisição e codificação de conhecimentos tácitos dispersos, à capacitação dos indivíduos



para compreensão das informações disponibilizadas e ao compartilhamento do saber coletivo armazenado em bases de conhecimento institucional.

A criação do conhecimento, sua difusão e reutilização, ao levar em conta sucessos e falhas prévios, permite acelerar ciclos produtivos, incrementar a qualidade dos serviços prestados, testar novas abordagens e eliminar rotinas desnecessárias. A dimensão de compartilhamento traz também ao cenário novos atores e aumenta a eficiência do conhecimento com o conseqüente decréscimo do custo da unidade de informação<sup>5</sup> por usuário, já que grande número de indivíduos utiliza com frequência as mesmas informações.

É interessante observar que por ser um ativo altamente reutilizável e por valorizar-se com a própria utilização e difusão, o conhecimento sofre processo de depreciação de maneira inversa à que ocorre com os recursos materiais. A baixa utilização do conhecimento implica uma maior e mais rápida desvalorização, pois quanto mais usado e por um número maior de pessoas, mais potencializado ele se torna.

No que diz respeito à metodologia de implementação do paradigma de Gestão do Conhecimento, é perceptível sua divisão em duas frentes: o gerenciamento da informação e o gerenciamento das pessoas. Enquanto a primeira concentra esforços no desenvolvimento de sistemas de informática que viabilizem a criação e compartilhamento do conhecimento, a segunda opera no lado filosófico, sociológico e humano, estudando as relações estabelecidas entre os indivíduos e o saber.

De acordo com a intensidade de interação humana (gerenciamento das pessoas) e a natureza do conhecimento compartilhado (gerenciamento da informação), diferentes modelos de disseminação são possíveis. A difusão do conhecimento por meio de consultas a bancos de dados ou a portais (modalidade mais utilizada no sistema de promoção comercial do Itamaraty), de redes e “comunidades de prática”<sup>6</sup>, ou da facilitação da transferência de informação via ensino formal constituem diferentes modalidades aplicáveis de Gestão do Conhecimento, como mostra o Gráfico 2.1.

---

<sup>5</sup> A informação – unidade formadora do conhecimento – tem sofrido nas últimas décadas processo de “commoditização”, graças aos custos decrescentes propiciados pelo avanço tecnológico de sistemas de informação e de transmissão de dados.

<sup>6</sup> Redes de indivíduos que trabalham juntos ou têm interesse em uma mesma área de conhecimento e que compartilham informações de forma regular. A criação de vínculos e valores comuns são subprodutos desse tipo de agremiação.



Gráfico 2.1 - Modalidades de Gestão do Conhecimento

As modalidades de aprendizagem formal e de divulgação de conhecimento em portais e bancos de dados são bastante conhecidas e implementadas, independentemente de reflexão sobre a pertinência de se aplicar métodos de Gestão do Conhecimento. Já as comunidades de prática ainda não constituem expediente comum na Administração Pública.

Comunidades de prática (ou comunidades virtuais) consistem em grupos de interesses comuns, estabelecidos com o fim de compartilhar o conhecimento coletivo. O critério de formação dessas comunidades não contempla organogramas corporativos ou títulos honoríficos, mas a maneira como os indivíduos interagem na troca de informação. Sua organização estimula a difusão de melhores práticas (*best practices*), cria uma memória institucional, padroniza linguagens de comunicação e catalisa a construção do capital social de instituições, por meio da formação de redes com normas e valores compartilhados.<sup>7</sup>

Seja por intermédio de comunidades de prática, de difusão de conhecimento via portais e serviços *on-line*, ou de métodos de ensino formal,

<sup>7</sup> Um exemplo bem-sucedido de implementação de comunidades virtuais é a do programa desenvolvido pelo Banco Mundial, que contou no ano de 2005 com mais de 100 comunidades de prática ao redor do mundo e uma extensa base de conhecimentos. A atuação do Banco Mundial na área de Gestão do Conhecimento é paradigmática no tratamento de grandes coletividades. Para tornar-se centro de excelência em desenvolvimento auto-sustentável, o Banco Mundial operacionaliza o compartilhamento do saber global em diversas áreas do conhecimento.

a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento como paradigma de administração capacita os membros das comunidades, expande o conceito de equipe, modifica cultura e valores e ensina instituições a desaprender rotinas tradicionais e a “aprender a aprender” coletivamente. Para que ocorra a transição de um modelo centralizado, corrente na Administração Pública, para um modelo orientado ao conhecimento coletivo, são necessários o questionamento dos fluxos hierárquicos de informação e a construção de uma relação entre governo e sociedade sob o signo do compartilhamento.

Outro desafio para implantação de uma metodologia de Gestão do Conhecimento no domínio da Administração Pública consiste na definição de critérios objetivos para avaliação dos resultados obtidos. Os custos e os benefícios alcançados pelas ferramentas disponibilizadas pelo governo devem ser submetidos à mensuração constante, com o intuito de justificar o emprego de recursos públicos, de otimizar sua aplicação e de conceber novas ideias para aprimoramento da administração do conhecimento.

## **2.5. Dificuldades na implementação da Gestão do Conhecimento**

Embora o aprendizado das organizações e coletividades dependa de indivíduos que aprendem, o aprendizado individual não garante de forma automática o aprendizado coletivo. A mudança cultural requerida para que uma instituição possa realmente implantar uma filosofia de Gestão do Conhecimento passa pela modificação dos expedientes de tratamento da informação e de transmissão de conhecimento entre seus membros.

No que diz respeito ao tratamento da informação, deve-se atentar para o fato de que o resgate e a disponibilização do conhecimento explícito não é suficiente para assegurar a disseminação desse conhecimento pela organização. A avaliação da utilidade do conhecimento exposto, da facilidade de acesso e da capacidade de compreensão do conteúdo pelos usuários são fatores cruciais para se medir a real utilidade das informações divulgadas. Quando a relevância do conteúdo é baixa ou o procedimento de acesso moroso ou demasiadamente complexo, o destinatário da informação é desestimulado a empreender a operação de consulta. O potencial de *internalização* do conhecimento explícito transmitido também é nulo se o indivíduo não estiver capacitado para absorver, decodificar e entender a

informação apresentada e se não for capaz de integrá-la ao seu rol de competências.

Com relação à transmissão e ao compartilhamento do conhecimento, deve-se ter em mente a necessidade de persuadir as pessoas sobre a importância de disseminar seus conhecimentos aos demais. O temor de tornar-se dispensável após a divulgação do saber pessoal, a falta de confiança mútua entre os membros de uma organização ou coletividade e a ausência de diretrizes institucionais que esclareçam os motivos da transferência de conhecimento obstam qualquer tentativa de implantar sistemas de Gestão do Conhecimento.

Outro importante obstáculo a ser transposto consiste na adaptação a novas rotinas de trabalho, já que a motivação dos indivíduos para alterar seus procedimentos geralmente é baixa. Incentivos pecuniários ou morais, associados à criação de uma cultura que valorize o intercâmbio de informações, devem também estar presentes durante a introdução de novas atividades com a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento.<sup>8</sup>

## **2.6. A Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação**

Desempenha a tecnologia de informação importante papel para a implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento, ao tornar factíveis a transmissão e o acesso a crescentes volumes de informação produzidos pelas organizações e coletividades. Nenhuma ferramenta de informática pode, contudo, garantir pleno sucesso na criação e compartilhamento de conhecimentos, já que a utilização dos aplicativos pelos indivíduos é de forma geral voluntária. A dimensão humana, fator fundamental para o funcionamento de qualquer aplicação do modelo de Gestão do Conhecimento, deve sempre mediar a utilização da tecnologia da informação e ser manejada pelas instâncias apropriadas.

A atribuição de competências de cunho psicológico e comportamental a setores especializados em tecnologia quase sempre resulta em sistemas não funcionais sob a perspectiva do usuário. Sem uma orientação cognitiva ou epistemológica, são produzidas ferramentas caras, subutilizadas, com baixo

---

<sup>8</sup> Quando a implantação do paradigma de Gestão do Conhecimento transcende os limites de uma organização fechada e passa a contemplar sociedades ou grupos de interesse espalhados em diferentes Estados, as diferenças linguísticas e culturais também devem ser avaliadas como potenciais inibidores do compartilhamento o conhecimento.

grau de compartilhamento e pouca inclusão de conhecimento pelos indivíduos. A adequação dos sistemas de informação a um modelo orientado pela Gestão do Conhecimento depende da atuação conjunta entre a gerência de tecnologia e a gerência “de pessoas” para definição dos requisitos dos sistemas. Ainda assim, depois de confeccionados sistemas de informação adequados, para que sua utilização seja satisfatória, deve ser empreendido um processo de mudança cultural e institucional que estimule a participação dos indivíduos no compartilhamento de seus conhecimentos.

Os avanços tecnológicos que permearam os anos 90 fizeram com que se depositasse confiança total em soluções informatizadas, a despeito de por vezes serem os aspectos cognitivos negligenciados em seu desenvolvimento. Grandes somas foram investidas em sistemas e pouco foi feito para adaptá-los aos ambientes em que operavam. Também pouco se realizou em termos de inovações organizacionais e sociais que pautassem o comportamento institucional por uma política de criação e difusão de conhecimento. Sem atender às necessidades reais dos usuários e sem um ambiente que proporcionasse a integração dos aplicativos à realidade organizacional e coletiva, o potencial da tecnologia adquirida permaneceu “apenas potencial”.

O emprego estratégico e humanizado do conhecimento deve sempre orientar o desenvolvimento dos sistemas de informática, cuja utilização sirva como meio para integração dos indivíduos e para a disseminação de seus conhecimentos. A correta utilização da tecnologia da informação deve servir como apoio aos processos de conversão do conhecimento – *socialização, externalização, combinação e internalização* – via troca de ideias, intercâmbio de experiências e formação de grupos e redes informais.

A despeito dos excelentes resultados que podem ser obtidos na manipulação de dados por aplicativos de informática, o foco de sistemas de Gestão do Conhecimento não deve permanecer exclusivamente sobre a coleta e disseminação centralizada de informações, mas deve voltar-se também à intensificação da conectividade entre as pessoas, à criação de relacionamentos e à “des-hierarquização” do conhecimento. São frequentes os sistemas de informação em que quantidades significativas de dados, dissociadas de qualquer contexto e sem interpretação inteligível, não logram proporcionar conteúdo relevante e, por isso, acabam sendo escassamente utilizadas.

Assim, é importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento não pode ser reduzida ao emprego de bancos de dados. Devem integrar o esforço de

gerência dos ativos intelectuais de uma organização ou coletividade a adoção de métodos de criação e disseminação de conhecimentos e o desenvolvimento de uma cultura institucional que motive os indivíduos a compartilhar o que sabem.

Ainda no âmbito da tecnologia da informação, merece atenção o papel desempenhado pela Internet como meio de cultura para as práticas de Gestão do Conhecimento. O potencial de difusão de informações oferecido, que transcende limites geográficos e possibilita o aprendizado “inter-organizações” e “inter-sociedades”, impõe uma miríade de desafios e oportunidades. Tratada como um recurso de inteligência competitiva, a Internet constitui importante vetor de transformação do ambiente produtivo, criando oportunidades de negócios e de empregos, incentivos para cooperação entre indivíduos e organizações e nichos para novos empreendedores.

A Internet, como repositório de conhecimento de enormes dimensões, auxilia na superação da condição de assimetria de informação entre os agentes, ao democratizar o acesso a variadas fontes de conhecimento. A confiabilidade do mercado de dados da rede mundial é, todavia, baixa e requer análises de origem e de conteúdo. A abundância de informações e a facilidade de acesso proporcionadas pela rede global aumentam também a complexidade do processo de administração de bases de dados e de filtragem das informações relevantes para os receptores.

Apesar das dificuldades assinaladas, relativas ao tratamento do conteúdo presente na *web*, o emprego da Internet como mídia é de grande utilidade para a Administração Pública, ao permitir a Gestão do Conhecimento nacional em variadas áreas, com a articulação de fontes de informação numerosas e descentralizadas.

## **2.7. A Gestão do Conhecimento no setor público: custos e dividendos**

A implementação de estratégias de Gestão do Conhecimento em ambientes corporativos compreende um universo limitado de informações cujo limite encontra-se na relação entre indivíduo e empresa: os que pertencem e os que não pertencem a uma organização. Já sua aplicação em um ambiente em que as fontes do conhecimento e os indivíduos que as acessam encontram-se altamente dispersos, como no caso da gestão do conhecimento nacional em determinada matéria, apresenta maior complexidade.

A gestão do conhecimento de uma sociedade sobre determinado tópico não apresenta, contudo, desafios apenas na identificação dos emissores e no provimento de acesso aos receptores, mas na forma de seu financiamento. Os custos de implantação de sistemas de gestão no setor público não são repartidos entre os beneficiários do sistema de forma direta, como no caso de uma empresa privada. Na esfera pública, provêm de toda a sociedade pagadora de impostos os recursos para o custeio dos aplicativos de governo eletrônico. No longo prazo podem os dividendos, no entanto, ser distribuídos entre todos os cidadãos, se os resultados da Gestão do Conhecimento influenciarem positivamente a economia nacional.

É, portanto, fundamental que os investimentos feitos na implementação de ferramentas de Gestão do Conhecimento sejam submetidos a avaliações constantes de desempenho, para que seja justificado o emprego de “dinheiro público” em atividades que, *prima facie*, contemplam grupos específicos. Os benefícios gerais da atividade de promoção comercial com a implantação de sistemas de informação e o aumento esperado das exportações constituem critérios que devem ser observados na aplicação da Gestão do Conhecimento à atividade de comércio exterior.

## **2.8. A Gestão do Conhecimento em comércio exterior**

A implementação de mecanismos de Gestão do Conhecimento na atividade de promoção comercial visa ao fortalecimento do desempenho exportador nacional. A compilação de informações sobre comércio exterior tem como intuito produzir conhecimento que oriente o comportamento dos empreendedores, minimizando riscos inerentes à atividade exportadora, como os relativos à escolha de mercados, aos devidos trâmites legais, ao desconhecimento de barreiras não tarifárias e a aspectos econômicos, culturais e políticos da região que possam influir no sucesso das transações comerciais.

No caso das grandes empresas, setores próprios de planejamento e de coleta de informação comercial atendem aos pedidos internos de conhecimento relacionado às exportações e importações da organização. Já as empresas menores são geralmente obrigadas a recorrer a fontes externas de conhecimento, haja vista a limitação de recursos para custear suas próprias pesquisas.

Seriam, portanto, teoricamente beneficiados por ferramentas eletrônicas de promoção comercial os micro e pequenos exportadores, já que a difusão

de informações relativas aos procedimentos de exportação e importação, aos aspectos jurídicos e às barreiras ao comércio reduziria o ônus de pesquisa individual sobre o agente privado, encorajando-o a empreender negócios internacionais. Assim, micro e pequenas empresas, antes alijadas da atividade exportadora em função da carência de recursos próprios para realizar trabalhos de prospecção de mercados, poderiam lançar-se em novos mercados, aumentando a presença brasileira no exterior e conduzindo a uma maior diversificação na pauta, resultante da entrada de mais empresas na atividade exportadora.

A implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em ferramentas de promoção comercial via Internet, ao garantir a compreensão e utilização do conteúdo divulgado nesses sistemas por seus usuários, seria, portanto, consoante à estratégia de alargamento da base exportadora. O apoio concedido às firmas de menor porte facilitaria sua entrada e permanência em mercados externos, democratizando as chances de inserção internacional. A pesquisa de campo nessa dissertação buscará subsídios para comprovar ou refutar a hipótese relacionada ao papel da BrazilTradeNet junto às micro e pequenas empresas, conforme formulação prévia no capítulo introdutório.

Independentemente dos resultados até o momento alcançados, os esforços no sentido de aumentar o acesso ao conhecimento na área de comércio exterior têm sido nos últimos anos – com a inauguração do *site* BrazilTradeNet em 1998 pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) e a criação de outras ferramentas como o Portal do Exportador do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) em 2004 – a tônica das ações do governo brasileiro para ampliar a participação dos empresários brasileiros no mercado internacional.

Os próximos capítulos, beneficiados por esse referencial teórico, se ocuparão da análise da atividade de promoção comercial, do sistema de promoção comercial do Itamaraty, do cenário exportador atual e da visão do empresariado nacional sobre a atuação do Estado, com o intuito de verificar o grau de inclusão de práticas de Gestão do Conhecimento nos serviços de governo eletrônico prestados pela ferramenta BrazilTradeNet e de vislumbrar possíveis áreas de aperfeiçoamento.



## **Capítulo III - Os Fundamentos da Atividade de Promoção Comercial**

Para que seja possível avaliar a aplicação de métodos de Gestão do Conhecimento nos serviços governamentais de provimento de conhecimento especializado em comércio exterior, discutem-se no presente capítulo a essência da atividade de promoção comercial e a atuação das Organizações de Promoção Comercial no apoio informacional à comunidade exportadora. Ao avaliar como as Organizações de Promoção Comercial operam na superação das barreiras à exportação e ao verificar a importância dos procedimentos de avaliação de suas atividades, espera-se compreender como os sistemas de promoção comercial podem minimizar as dificuldades enfrentadas pelos exportadores e reconhecer possíveis áreas de aprimoramento para o sistema de promoção comercial do Itamaraty, discutido em detalhe no Capítulo IV.

### **3.1. Os objetivos da atividade de promoção comercial**

A intensificação das relações econômicas através das fronteiras nacionais e o conseqüente aumento da mobilidade de bens e serviços negociados entre os Estados confirmam a importância atribuída às exportações como vetor do desenvolvimento econômico. Ao estender a participação nacional no sistema global de comércio via exportações, desempenha a atividade de promoção comercial papel fundamental. Expandir e diversificar a pauta de vendas

externas não apenas contribui para a redução de déficits na balança de pagamentos e para o aumento dos níveis de emprego, mas desenvolve uma “orientação para fora”<sup>9</sup> do comércio, sobretudo nos países em desenvolvimento, marcados por políticas de substituição de importações entre as décadas de 50 e 80.

Para impedir que o impacto do comércio internacional sobre os países de menor desenvolvimento relativo seja o de desmonte de suas estruturas produtivas, faz-se premente o fortalecimento de estruturas institucionais que motivem e provejam conhecimento e recursos a empresas nacionais com ambição de explorar outros mercados. Se antes a competitividade em exportações refletia a dotação natural de fatores, hoje depende das habilidades tecnológicas e gerenciais do Estado e de seu grau de articulação com o setor privado. Como o desenvolvimento econômico nacional está associado ao sucesso no comércio externo, assegurar competitividade nas exportações tornou-se objeto de políticas públicas.

A relevância macroeconômica das exportações não esgota, porém, a percepção do potencial econômico do comércio internacional. No nível microeconômico, a avaliação do papel das exportações também é positiva. Um número crescente de empresas tem reconhecido a ação em mercados externos como oportunidade de crescimento ou como estratégia de sobrevivência em um ambiente internacional cada vez mais competitivo.

Um dos objetivos da atividade de promoção comercial consiste em justamente ampliar essa consciência empresarial a respeito das exportações como opção de expansão via conquista de novos mercados. Diminuir os custos psicológicos e financeiros ao empreendedor que deseja entender e operar em mercados externos e estabelecer um ambiente cooperativo entre o setor privado e a estrutura institucional vinculada à atividade exportadora são algumas das tarefas sob responsabilidade dos agentes de promoção comercial. Expedientes como a redução das barreiras para exportar e a criação de incentivos e de outras formas de apoio compõem o arsenal de medidas de promoção comercial que podem determinar o sucesso (ou o insucesso) da inserção internacional de um país. Assim, ações

---

<sup>9</sup> Para Seringhaus & Rosson (1990b), a orientação para fora (*outward orientation*) de um país condiciona seu sucesso na atividade exportadora. Os autores classificam o Brasil como “*moderately outward-oriented*”, ao constatar que o país ainda apresenta tendência a produzir para o mercado doméstico em função de medidas de proteção setoriais, a despeito da existência de incentivos para exportação.

microeconômicas de promoção comercial produzem efeitos macroeconômicos relevantes.

O mero transplante de técnicas utilizadas em outros países não garante o efetivo funcionamento de uma política de promoção comercial. Apenas programas que levem em consideração a situação exportadora local, o nível de desenvolvimento do parque produtivo, a cultura empresarial nacional e as reais necessidades do setor privado podem auxiliar empresas a sobrepor as barreiras à exportação.

No desenho das estratégias de apoio aos exportadores deve-se ter em vista que o impacto das medidas de promoção comercial é diretamente proporcional ao atendimento das necessidades específicas das empresas. O elevado número de firmas em busca de assistência, a heterogeneidade das demandas da comunidade empresarial e a natureza restrita dos orçamentos públicos impõem, porém, limites à capacidade de elaborar medidas de promoção comercial que satisfaçam plenamente a todos os segmentos produtivos.

Encontrar meio termo que equacione os recursos disponíveis e a demanda de auxílio especializado não é tarefa trivial. De forma geral, na maioria dos países em que as organizações de promoção comercial são gerenciadas pelo Estado, a ênfase é concedida ao atendimento das necessidades das empresas de menor porte.

Micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam maiores dificuldades para entrar em mercados externos, tanto ao tentar localizar parceiros e obter crédito, como ao buscar informações sobre mercados e oportunidades de negócios. A carência de recursos humanos e de capital em firmas de dimensão reduzida afeta a capacidade de gestão da atividade exportadora e de prospecção de novos negócios. Ao enfrentar a competição estrangeira, as MPEs dependem sobremaneira do apoio de Organizações de Promoção Comercial, o que torna pertinente a análise do atendimento das necessidades de firmas de menor porte pela BrazilTradeNet.

### **3.2. As barreiras à exportação**

Para compreender como as atividades de promoção comercial podem auxiliar empresas em sua inserção internacional, é necessário investigar primeiramente quais os obstáculos por elas encontrados. Quatro categorias de barreiras à exportação são identificadas por Seringhaus & Rosson (1990b).

A primeira barreira, a barreira motivacional, afeta empresas que não pretendem ou que consideram com relutância empreender qualquer atividade exportadora. Fatores como a presença de um grande e dinâmico mercado interno, os altos custos e riscos associados aos negócios internacionais e o excesso de requisitos documentais vinculados ao processo exportador desestimulam a entrada de empresas que já tem sua rentabilidade assegurada nas vendas ao mercado doméstico.

O segundo obstáculo, a barreira informacional, afeta tanto empresas exportadoras como não exportadoras. A dificuldade de obtenção de informações sobre mercados externos, sobre potenciais importadores e sobre procedimentos de exportação impede a entrada de novas firmas no mercado internacional e o desenvolvimento das que lá estão. A ferramenta BrazilTradeNet, abordada em detalhe no Capítulo IV, parece já haver removido parte dessa barreira para as empresas usuárias, a despeito das considerações tecidas na conclusão desse trabalho sobre a adequação de seu conteúdo às necessidades das MPEs.

O terceiro conjunto de impedimentos, que compõem a barreira operacional, afeta significativamente empresas de menor porte e relaciona-se à disponibilidade de recursos e a condições extrínsecas ao formato organizacional. Direcionar capital e recursos humanos escassos para as atividades de exportação representa obstáculo para empresas operando com estrutura enxuta para manter níveis de rentabilidade que permitam sua sobrevivência. As condições externas impostas pela estrutura regulatória da atividade exportadora – como normas operacionais, legislação tributária, financiamento e infraestrutura – também afetam as operações das MPEs e não podem ser removidas por meio de medidas voluntárias. Tal barreira é de difícil transposição, uma vez que empresas de pequeno porte naturalmente contam com recursos limitados e têm menor poder de articulação política para pressionar o Estado por mudanças estruturais.

A quarta barreira, a barreira do conhecimento, constitui, na opinião da autora, o obstáculo que merece maior atenção do Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Itamaraty. O conhecimento, aqui entendido como a habilidade possuída pelas empresas de interpretar corretamente o conjunto de informações comerciais disponíveis, de selecionar informações pertinentes para a atividade da empresa e de utilizá-las corretamente para atingir os resultados desejados, manifesta-se na forma de pessoal especializado, com conhecimento tácito sobre como operar na área de exportações, e de uma

cultura corporativa que privilegie a exportação como atividade de grande relevância. Para Seringhaus & Rosson (1990b, p.154),

*enquanto as barreiras motivacionais, informacionais e operacionais são bastante diferentes em sua natureza, a barreira do conhecimento é menos precisa em sua definição. O conhecimento pode ser pensado como o estoque de capacidades que uma pessoa (ou empresa) possui. A empresa com conhecimento específico em exportações será capaz de determinar qual informação coletar e como utilizá-la, melhor do que as empresas menos experientes. Apesar de ser baseado na informação, o conhecimento é claramente um conceito muito mais amplo, que guia a firma em todos os seus empreendimentos. De certa forma, o conhecimento é um recurso especial presente em níveis variados nas empresas. A exemplo de outros recursos, devemos reconhecer que, sem apoio e renovação, o conhecimento em exportação se esgota com o tempo.<sup>10</sup>*

### **3.3. As Organizações de Promoção Comercial**

As Organizações de Promoção Comercial (ou de Promoção de Exportações)<sup>11</sup> têm como objetivo auxiliar a comunidade empresarial a expandir suas exportações, ao prover uma ampla gama de serviços que facilitem o acesso ao mercado internacional e removam as barreiras discutidas na seção anterior.

Para melhor compreender a natureza das operações das Organizações de Promoção Comercial (OPCs), são oportunas algumas definições e distinções iniciais. Primeiramente é necessário separar conceitualmente as

---

<sup>10</sup> Tradução livre da autora para o excerto “While motivational, informational, operational/resource-based barriers are quite distinctive from each other, knowledge barriers are less so. Knowledge may be thought of as a stock of capabilities a person (or company) possesses. The company that is knowledgeable about exporting will be able to determine what information to collect and how to use it, to a greater extent than their less knowledgeable counterparts. While based on information then, knowledge is clearly a much broader concept, guiding the company in all its endeavours. In a sense, knowledge is a special resource that is present to varying degrees in companies. Like other resources, we should recognize that, without husbanding and replenishment, export knowledge will be depleted over time.”

<sup>11</sup> A literatura na área refere-se a Organizações de Promoção Comercial (Trade Promotion Organizations) e a Organizações de Promoção de Exportações (Export Promotion Organizations) de forma indistinta.

ideias de “promoção comercial” e de “política comercial”. Embora tenham ambas como objeto de interesse a atividade de comércio, deve-se diferenciar a abrangência de sua atuação e perceber a relação de pertencimento existente entre os conceitos, sendo a promoção comercial parte integrante da política comercial de um Estado.

Por política comercial, entende-se o conjunto de medidas e diretrizes relativas ao controle de câmbio, a importações e exportações de forma geral e à administração das relações internacionais para consecução dos objetivos nacionais em comércio exterior. A área de abrangência da política comercial contempla questões monetárias e fiscais, produção nacional, controle de preços e investimentos.

Já o conceito de promoção comercial engloba um conjunto mais restrito e específico de atividades que objetivam a promoção e o desenvolvimento do comércio com outros países, com ênfase especial nas exportações. Pesquisa e desenvolvimento de mercados, serviços de informação comercial, atividades de promoção direta e representação no exterior conformam as quatro tarefas básicas e comuns a grande número de sistemas de promoção comercial no mundo (ITC, 1986)<sup>12</sup>.

A primeira tarefa identificada, pesquisa e desenvolvimento de mercados, envolve a identificação da oferta de exportações disponível imediatamente ou no curto, médio e longo prazos; o contraste dessa oferta com a demanda de importação em mercados estrangeiros; o levantamento das necessidades da comunidade exportadora; e a pesquisa de oportunidades de comércio disponíveis no exterior.

A segunda tarefa básica das OPCs, o provimento de serviços de informação comercial, tem como objetivos disseminar contatos comerciais e conhecimento sobre mercados externos e suprir as necessidades de empresas que não podem arcar com os custos relacionados à pesquisa individual. No relatório “Monograph on the Role and Organization of Trade Promotion” (ITC, 1986), menciona-se que “a falta de informação adequada a respeito de mercados estrangeiros tanto para o produtor como para o exportador é uma das limitações ao comércio exportador mais frequentemente mencionadas”.<sup>13</sup> Sobre a modelagem dos serviços de informação prestados

---

<sup>12</sup> Algumas OPCs também tratam da promoção de importações e de investimentos, a exemplo do caso brasileiro com o Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas (SIPRI).

<sup>13</sup> Tradução livre da autora para o excerto “The lack of adequate information on foreign markets at the producer and exporter level is one of the most frequently mentioned constraints to the export trade.”

pelas OPCs, um dos aspectos mais importantes refere-se à identificação das necessidades dos usuários, que será objeto de mais discussões durante a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada pela autora.

A terceira tarefa básica, a atividade de promoção direta, prevê atuação bastante abrangente das OPCs no apoio ao exportador. Ao auxiliar nos procedimentos de exportação, na logística de transportes, no financiamento, no *marketing*, no cálculo da estrutura de preços e custos, no controle de qualidade, na adaptação de produtos para mercados externos, nos processos de embalagem, na publicidade e nos aspectos legais, a atividade de promoção direta apresenta custos elevados e geralmente é partilhada e realizada por diferentes OPCs privadas e públicas. A atuação concertada de órgãos como a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), as Federações de Indústrias, as Câmaras de Comércio e as Fundações de Apoio ao Comércio Exterior, e de Ministérios como o MRE e o MDIC ilustra a divisão de competências para a realização da atividade de promoção direta.

A representação no exterior, quarta tarefa mencionada no relatório, refere-se à atuação das OPCs fora de seu país de origem. Inclui participação em feiras, organização de missões empresariais, convite a compradores para visitar os locais de produção e provisão de assistência na subcontratação de serviços de exportação. O Itamaraty, cujo mandato constitucional prevê atuação exclusiva na presença diplomática do Brasil no exterior, é responsável por grande parte da atividade de representação relativa às políticas de promoção comercial.

As políticas públicas que definem quais atividades de promoção comercial são implementadas, com que intensidade e por quais agentes, são objeto de grande debate entre academia, governo e setor privado. Embora questões relacionadas à atribuição de tarefas e à estrutura legal e forma de financiamento das OPCs interfiram na dinâmica das operações de promoção comercial, o êxito de tais instituições também depende de outros fatores.

O estudo “Monograph on the Role and Organization of Trade Promotion” (ITC, 1986) enumera como condições para o sucesso das OPCs na realização de suas atividades: a definição de responsabilidades e funções específicas para cada uma das instituições que operam na área de promoção comercial; a presença de autonomia suficiente para o desenvolvimento de projetos; a responsabilidade pelo planejamento, implementação e gerência das atividades de pesquisa de mercado e de sistemas de informação comercial; o acesso aos serviços oferecidos

pela estrutura de representação no exterior; recursos humanos qualificados nas áreas de comércio exterior e de *marketing*; e extensão das atividades de promoção comercial a produtos não tradicionais.

Adiciona-se aqui à lista apresentada uma maior interação entre OPC e comunidade empresarial como elemento-chave (e talvez o mais crítico) para o sucesso da atividade de promoção comercial. Às dificuldades inerentes à divulgação dos serviços prestados pelas OPCs, soma-se o desconhecimento das demandas das firmas e dos fatores que as desmotivam para o desenvolvimento de atividades de exportação. Para que o apoio prestado pelas OPCs seja relevante, é necessária a atuação conjunta na definição do pacote de serviços prestados de acordo com as necessidades dos destinatários.

Quando bem-sucedidas, as OPCs figuram como dispositivos fundamentais para a implementação de diretrizes de política comercial. Deveriam tais organizações contribuir também para o processo de atualização dessa mesma política comercial? Crê a autora serem as OPCs um dos melhores instrumentos para subsidiar o processo de refinamento das políticas públicas no segmento de comércio exterior, por supostamente melhor conhecerem os requisitos e necessidades do setor empresarial. Assim, poderiam as OPCs operar como um verdadeiro canal de interlocução entre a comunidade exportadora e os órgãos responsáveis pelo desenho das estratégias nacionais de exportação.

### **3.4. A avaliação das OPCs**

Poucos procedimentos de avaliação de OPCs são aplicados em países desenvolvidos e em desenvolvimento, especialmente no que diz respeito à análise dos serviços de informação comercial e da estrutura de representação comercial no exterior.

*Duas atividades bastante onerosas são raramente avaliadas, a saber, o funcionamento de serviços de informação comercial e a operação de escritórios de representação comercial no exterior. A maioria dos países, mesmo aqueles que oferecem informação de comércio altamente sofisticada e serviços de representação comercial, não avalia essas atividades de forma regular, considerando de forma automática que elas produzem resultados*



*satisfatórios. É inegável que, por meio de práticas de avaliação adequadas, estas atividades poderiam alcançar melhores resultados a custos muito mais baixos.(ITC, 1986, p.48)<sup>14</sup>*

As práticas de avaliação, especialmente para OPCs financiadas pelo orçamento nacional, devem mostrar que os recursos públicos são utilizados de forma efetiva, sendo tanto o setor produtivo como toda a coletividade beneficiados pelas atividades de promoção comercial, e que o impacto dessas atividades é positivo. Para a avaliação desse impacto devem ser observadas a dimensão macroeconômica – com a redução do déficit em balança de pagamentos e o aumento do nível de emprego nacional – e a dimensão microeconômica – por intermédio do aumento da competitividade das firmas. Ambas as dimensões estão, no entanto, interconectadas, já que alterações na balança comercial têm efeitos sobre o câmbio e a competitividade das empresas exportadoras.

Para avaliar os programas desenvolvidos pelas OPCs, é interessante observar quatro importantes questões propostas por Seringhaus e Rosson (1990b):

1. *Rationale* do programa: As atividades do programa fazem sentido?
2. Impactos e efeitos: Quais são os resultados do programa?
3. Objetivos: Foram alcançadas as propostas da OPC?
4. Alternativas: Há meios melhores de se desenvolver atividades de promoção comercial?

Avaliar a atuação das OPCs não constitui, contudo, tarefa trivial. Ao estudar as variáveis macroeconômicas afetadas por programas de promoção comercial, o problema de distinção entre causas e efeitos turva o processo de análise. Acréscimos e decréscimos nas exportações resultam de uma miríade de eventos outros que a execução de políticas de promoção comercial. Assim, qualquer correlação entre os esforços de promoção comercial e as

---

<sup>14</sup> Tradução livre da autora para o excerto “Two very costly activities are seldom evaluated, i.e. the running of a trade information service and the operation of trade representation offices abroad. Most countries, even those that offer highly sophisticated trade information and trade representation services, do not evaluate these activities regularly on the assumption that they automatically produce satisfactory results. It is undoubtedly true that through adequate evaluation practices, these activities could achieve more at much lower costs.”

mudanças nos resultados da balança comercial, se não inválida, apresenta-se, no mínimo, temerária e sujeita à refutação.

Outro expediente possível de análise consiste na coleta das percepções subjetivas dos usuários de serviços das OPCs. Tais percepções são também afetadas por fatores não relacionados às atividades de promoção comercial das organizações. Situações particulares de cada companhia, experiências individuais dos agentes de exportação e características setoriais influenciam a formação das opiniões sobre as atividades realizadas pelas OPCs. Assim, as opiniões dos agentes acabam sendo afetadas pelo desempenho exportador de cada firma. A despeito das dificuldades apresentadas, uma amostragem significativa de empresas tende a diluir os efeitos listados acima e permitir uma interpretação mais acurada da real contribuição das OPCs às atividades das empresas exportadoras. A pesquisa das percepções subjetivas foi, portanto, escolhida como metodologia para a pesquisa de campo realizada nesse trabalho e será uma das fontes para avaliar o desempenho do sistema, respondendo às quatro questões propostas por Seringhaus e Rosson (1990b).

É interessante verificar que ao mesmo tempo em que o contato inicial com sistemas de promoção comercial faz com que firmas iniciantes considerem a utilidade das OPCs maior, com o incremento da experiência e do conhecimento na área de comércio exterior a percepção da utilidade dos aplicativos de assistência governamental para as exportações diminui. Firmas com mais experiência necessitam de informações crescentemente especializadas e setoriais, o que torna mais difícil seu atendimento por um sistema que procure abranger o maior número de usuários possível com recursos limitados. Segundo Seringhaus e Rosson (1990b, p.212),

*as necessidades de uma empresa tornam-se mais específicas conforme seus ganhos em experiência e conhecimento sobre exportação. Isso parece impor problemas a programas de promoção de exportações, uma vez que firmas mais experientes expressam insatisfação, pois os serviços já não mais atendem sua situação particular.<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Tradução livre da autora para o excerto “A company’s needs become more specific and custom as it gains exporting knowledge and experience. This appears to present a problem for some export promotion programs in that the company expresses dissatisfaction because a service is unsuitable for their particular export situation.”

Outra dificuldade enfrentada no processo de avaliação das OPCs consiste na definição pelas próprias organizações de objetivos institucionais pouco precisos. Os resultados esperados e o público-alvo são geralmente definidos de forma vaga, o que faz com o que o próprio processo de avaliação não disponha de critérios eficazes.

Mesmo com a aplicação de programas de avaliação dos serviços prestados pelas OPCs, os efeitos tangíveis esperados de sua atuação são frequentemente marginais. Para Seringhaus & Rosson (1990b, p.191),

*a expectativa de que um programa terá efeito dominante sobre as exportações é, portanto, irreal. Uma visão mais razoável do impacto dos programas de promoção de exportações é a de que, no melhor cenário, será apenas incremental ou marginal.*<sup>16</sup>

Talvez esse seja um dos motivos que desestimulam na maioria dos países os processos de avaliação das OPCs, em razão da expectativa de resultados objetivos tênues, que possam deslegitimar a atuação das organizações.

Do trabalho das OPCs espera-se, porém, efeitos no longo prazo. A mudança comportamental e estrutural de empresas que iniciam sua atuação em mercados externos, o aprimoramento dos processos de exportação com a incorporação de mais conhecimento especializado, o comprometimento permanente com a atividade exportadora e a criação de uma cultura exportadora nacional são alguns dos impactos esperados de uma política de promoção comercial desenhada para o futuro.

### **3.5. A atuação das OPCs**

Toda a comunidade exportadora potencial, que envolve empresas que nunca exportaram e consideram o assunto de forma incipiente, empresas que já exportaram, mas interromperam tal atividade, empresas que planejam suas primeiras exportações, empresas que pretendem expandir suas exportações

---

<sup>16</sup> Tradução livre da autora para o excerto “The expectation that a programme will have a dominant effect on export impact is, then, unrealistic. A more reasonable view of the effect of export promotion programmes is that under the best circumstances only marginal or incremental impact will result.”

e empresas experientes no mercado internacional, coloca-se as seguintes questões ao planejar suas atividades comerciais:

1. Deve a empresa expandir suas atividades em direção ao mercado externo ou interno?
2. Se a opção for pela via exportadora, quais mercados devem ser selecionados?
3. Como penetrar nos mercados selecionados e administrar os canais de vendas e distribuição?
4. Como melhorar o desempenho e a rentabilidade das exportações?

Atividades de promoção comercial direcionadas a toda a comunidade exportadora devem orientar seus esforços, segundo Seringhaus & Rosson (1990b), para ajudar as empresas a responder tais questões de forma a assegurar sua inserção bem-sucedida ou permanência rentável no comércio internacional.

Para auxiliar firmas que ainda não exportam, devem as OPCs identificar problemas reais ou psicológicos, de forma a remover o temor<sup>17</sup> associado à atividade exportadora e a encorajar exportadores potenciais a dedicar parte de seus recursos ao planejamento da entrada na atividade de comércio exterior. Uma das preocupações das OPCs ao estimular a entrada de novos exportadores deve ser a de assegurar que estejam de fato prontos para exportar e que tenham produtos competitivos internacionalmente. A criação de critérios de *export readiness* (habilitação para exportação) para determinar a concessão ou não de apoio a tais empresas previne que firmas despreparadas entrem no mercado internacional cedo demais. Assim, não apenas se evitam problemas de insolvência (que podem inclusive fazer com que as novas exportadoras fechem suas portas), mas se preservam as firmas para entrada posterior quando melhor preparadas. Empresas que abandonam o mercado externo abruptamente tendem a enfrentar grandes dificuldades em encontrar novos parceiros para voltar a exportar no futuro.

Para as empresas com pouca experiência na área de exportação, o trabalho das OPCs foca-se no apoio àquelas em seus primeiros processos de exportação, fase mais crítica da inserção internacional de firmas de porte

---

<sup>17</sup> Seringhaus e Rosson (1990a, p. 98) fazem referência a um limiar de medo (*threshold fear*) que impede novas empresas de começarem a exportar.

reduzido, e na persuasão de empresas desistentes – após reexame das condições atuais e das causas do insucesso anterior – a voltar a exportar, se forem suficientemente competitivas. Para empresas com mais experiência, o auxílio na seleção de novos mercados e o ajuste e otimização dos processos para aumento do desempenho descrevem alguns dos serviços prestados pelas OPCs.

Embora seja apenas um dos elementos envolvidos no processo de desenvolvimento das exportações, a atividade de promoção comercial pode contribuir de forma decisiva para a criação de uma mentalidade exportadora que permeie todos os segmentos produtivos nacionais.

Uma análise mais detida sobre a evolução e atual configuração do sistema de promoção comercial no Itamaraty será desenvolvida no próximo capítulo. Para introduzi-la, apresenta-se na seção 3.6 o modelo organizacional de promoção comercial atualmente vigente no Ministério das Relações Exteriores.

### **3.6. O atual sistema de promoção comercial no MRE**

A BrazilTradeNet é parte integrante do Sistema Brasileiro de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, formado pelo Departamento de Promoção Comercial (DPR), por quatro divisões especializadas sob sua tutela e pelos Setores de Promoção Comercial (Secoms) localizados em Embaixadas e Consulados brasileiros no exterior. Por meio da BrazilTradeNet, pretende o MRE apoiar empresários brasileiros em seus esforços de exportação, divulgando oportunidades comerciais, de investimento e de transferência de tecnologia.

O Departamento de Promoção Comercial desempenha grande parte das tarefas de uma Organização de Promoção Comercial no Itamaraty. O sistema BrazilTradeNet e a rede de Secoms, coordenados pelo DPR, são responsáveis pelas atividades de desenvolvimento e identificação de mercados, de provimento de serviços de informação comercial e de representação no exterior.

Para desempenhar suas funções, o DPR conta hoje, no exterior, com 150 postos – Embaixadas e Consulados brasileiros – entre os quais 57 possuem Secoms, e no Brasil, com quatro divisões especializadas, apresentadas a seguir.

A Divisão de Informação Comercial (DIC) é responsável pela coleta sistemática de informações relativas ao comércio exterior, pela elaboração

de estudos de mercado, pela produção de conteúdo para a BrazilTradeNet e pelo atendimento a consultas de empresários brasileiros e estrangeiros sobre oportunidades de negócios.

A Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) coordena aspectos técnicos da BrazilTradeNet e do Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas (SIPRI). Trata também da cooperação com entidades públicas e privadas e do treinamento e capacitação de recursos humanos. Responde, ainda, pelo planejamento, organização básica e execução financeira do DPR, incluindo o financiamento dos Secoms.

A Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC) ocupa-se da organização de missões comerciais, seminários, rodadas de negócios e eventos promocionais no Brasil e no exterior; do apoio a visitas e missões de importadores e investidores estrangeiros ao País; e do auxílio a eventos de divulgação de interesse do empresariado brasileiro.

A Divisão de Feiras e Turismo (DFT) promove a participação de empresas brasileiras em feiras setoriais e multissetoriais no exterior, além de acompanhar as atividades dos Setores de Promoção do Turismo no Brasil em Consulados e Embaixadas.

No exterior, instalados como postos estratégicos em 49 países, os 57 Setores de Promoção Comercial atuam na captação e divulgação de informações sobre oportunidades comerciais e de investimento. Os Secoms têm ainda como missão apoiar as empresas brasileiras em busca de novos mercados e negócios, bem como a participação de empresários em feiras, missões e outros eventos no exterior. Nas localidades onde não há Secoms, as respectivas Embaixadas ou Consulados do Brasil – utilizando os recursos da BrazilTradeNet – prestam auxílio aos empresários brasileiros e aos empresários estrangeiros interessados em importar do Brasil ou em investir no País.

Mais detalhes sobre a evolução e a configuração atual do sistema de promoção comercial do Itamaraty serão aduzidos no capítulo seguinte.

## **Capítulo IV - A BrazilTradeNet e o Sistema de Promoção Comercial do Itamaraty**

Para analisar o sistema BrazilTradeNet, estudo de caso da presente dissertação, é necessário contextualizá-lo não apenas como ferramenta de provimento de informações comerciais candidata à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, mas como ápice do processo de evolução da atividade de promoção comercial no Itamaraty. Neste capítulo, percorre-se o caminho de evolução do sistema de promoção comercial dentro do MRE, categorizando-o em quatro ondas de inovação sucessivas, em que se buscam as origens e condicionantes que determinaram o surgimento da BrazilTradeNet e sua configuração atual. São descritos ainda os processos de implantação da ferramenta, as dificuldades técnicas enfrentadas, o impacto nas operações do Departamento de Promoção Comercial e os planos de modernização do *site* previstos até o ano de 2007. Os objetivos da BrazilTradeNet, também apresentados ao fim do capítulo, serão submetidos, na conclusão da dissertação, aos critérios de avaliação introduzidos no capítulo anterior.

### **4.1. A evolução do paradigma da promoção comercial no Brasil**

Os anos 90 foram marcados por um movimento de extroversão da economia brasileira. Até então, a mobilização dos fatores de produção estivera voltada para o processo de substituição de importações. A estrutura de proteção tarifária e de incentivos configurava um viés antiexportador da

economia tanto no campo microeconômico – com a ausência do desenvolvimento de uma cultura exportadora e do *aggiornamento* gerencial das empresas brasileiras – quanto no macroeconômico – com custos de transação elevados para as operações de exportação e com regulações que favoreciam o foco do empresariado nacional no mercado interno.

Em sua breve gestão como presidente do País, Fernando Collor de Mello promoveu a abertura do mercado brasileiro por meio da liberalização unilateral das importações, provocando um choque de competitividade em uma economia que estaria a partir de então exposta à intensa concorrência, tanto externamente quanto em seu próprio mercado interno. Concomitante ao movimento de liberalização, o processo de globalização importou crescimento exponencial do número de agentes preocupados com o comércio exterior, área que ganharia mundialmente o *status* de pólo dinâmico para o desenvolvimento nacional.

Novos atores envolveram-se na seara do comércio internacional: cursos de comércio exterior nas universidades foram criados para atender demandas do setor privado; um número crescente de publicações na área trouxe o debate a público; a diminuição dos custos de comunicação e de transportes encurtou as distâncias entre exportadores e importadores. O Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty, criado nos anos 70, deixaria de deter o monopólio de fato sobre as atividades relacionadas ao comércio exterior. Como expôs o Conselheiro Paulo Feres, Chefe da Divisão de Programas de Promoção Comercial, quando entrevistado pela autora:

*“foi-se o tempo em que o Itamaraty fazia isso sozinho, quer dizer, hoje nós somos mais um ator dentro de um sistema maior de ação em comércio exterior, que envolve tanto o governo quanto a iniciativa privada.”*<sup>18</sup>

Com as enormes possibilidades de pesquisa proporcionadas pelo advento da Internet, cujo baixo custo de utilização democratizou o acesso a uma miríade de fontes de informação comercial e integrou novos agentes ao universo da promoção comercial, viu-se o DPR compelido a rever seu *modus operandi*, de forma a satisfazer as demandas do novo cenário comercial que emergia.

---

<sup>18</sup> Entrevista realizada em 1º de setembro de 2005 no Itamaraty.



## 4.2. As ondas de inovação do sistema de promoção comercial

O funcionamento do Sistema de Promoção Comercial do Itamaraty fora, até então, operacionalizado de forma arcaica, com o envio de informações sobre oportunidades comerciais e investimentos em boletins via mala-diplomática. A rede de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores – estruturada de forma centralizada, com o DPR desempenhando a função de recipiente e difusor de informações comerciais aos Secoms, células de promoção comercial instaladas nas Embaixadas e Consulados brasileiros no exterior – ainda utilizava o papel como principal meio de transmissão de informações.

As únicas formas eletrônicas de controle do sistema até o fim dos anos 80 reduziam-se ao Cadastro Geral de Destinatários, criado em 1979 com o intuito de atualizar os endereços das empresas para envio de informações comerciais, e ao Sistema de Processamento Eletrônico de Dados de Promoção Comercial (SPED), implantado em uma rede privada de telecomunicações de difícil acesso e manutenção, especialmente nos Secoms menores e mais distantes.

Uma primeira onda de inovação ocorreu com a vinda da missão do Centro Internacional de Comércio (ITC – International Trade Center) ao Brasil em 1989, que almejava estabelecer diretrizes para o projeto de cooperação técnica entre o Ministério das Relações Exteriores e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A elaboração de um sistema de difusão e promoção de informação tecnológica e investimentos foi iniciada com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e resultou na criação do Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia de Empresas (SIPRI) em 1991. O SIPRI foi responsável por um incremento significativo na circulação das informações e na divulgação da atuação do MRE na área de promoção comercial.

O intento original do sistema SIPRI era o de atuar como catalisador de parcerias e investimentos entre empresas brasileiras e sócios estrangeiros. Com a utilização da rede de Secoms já instalada pelo Itamaraty no exterior, e posteriormente dos Pontos Focais<sup>19</sup> no Brasil, pretendia o SIPRI incrementar a circulação de demandas e ofertas de investimento e promover uma melhor inserção do Brasil no processo de integração da América Latina.

---

<sup>19</sup> Centro de facilitação de comércio local, onde o empresário interessado poderia entrar em contato com todas as entidades de comércio exterior presentes na rede e ter acesso a informações na Rede Global de Pontos de Comércio (GTPNET – Global Trade Points Network). Tais centros poderiam ser montados tanto em entidades públicas (Secretarias de Estado ou de Município e Agências de Desenvolvimento locais) quanto em instituições privadas (Federações de Indústria, Associações Comerciais etc.).

Um segundo momento de modernização e avaliação das atividades de promoção comercial do Itamaraty teve início com a contratação da Consultoria Geotécnica S.A. em 1991. O diagnóstico provido pela contratada apresentava disfunções no sistema do DPR, em especial na estrutura institucional e na organização do modelo de prestação de serviços.

Em 1992, foi lançado pela Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development) o Programa de Eficiência Comercial, cuja missão consistia em elevar o número de empresas participantes no comércio internacional, especialmente pequenas e médias, por meio da simplificação e harmonização dos procedimentos comerciais entre os países e do acesso a tecnologias avançadas e a redes de informação. A circulação de informações comerciais e oportunidades de negócios em uma rede mundial de “Pontos de Comércio” constituía o ponto fulcral do programa da UNCTAD.

O MRE julgou positiva a integração do sistema de promoção comercial brasileiro a esse programa. Para a incorporação do Brasil à rede de Pontos de Comércio, o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty e o ITC da UNCTAD trabalharam em conjunto na criação de um Centro de Promoção de Eficiência Comercial (CPEC), focado no tratamento da informação comercial e no treinamento de recursos humanos provenientes das empresas de pequeno porte.

A rede de Pontos Comércio começou a ser instalada no Brasil em 1993, ano em que a primeira unidade foi inaugurada em Porto Alegre. O programa do CPEC conformava, assim, o primeiro passo rumo a um modelo descentralizado de promoção comercial, que seria implementado em maior intensidade, por meio do emprego de tecnologias de Internet, com o lançamento da BrazilTradeNet, em 1998.

O terceiro momento de renovação dos processos do DPR deu-se em um período de aprofundamento da abertura comercial iniciada no governo Collor, em que a política cambial constituiu importante variável de ajuste para garantir a estabilidade dos preços internos. Entre 1994 e 1999, o Real valorizado favoreceu as importações e não as exportações, o que trouxe consequências diretas às atividades do DPR.

O acesso privilegiado concedido aos países do Mercosul, especialmente à Argentina, também trouxe severas consequências à atividade das firmas de menor porte, com a queda de barreiras tarifárias que antes impediam que os preços de produtos importados dos países do Cone Sul fossem inferiores

aos preços dos artigos produzidos no Brasil pelas MPEs. Com a fragilização das condições de exportação e o aumento do fluxo de importações, tornou-se patente a necessidade de reforçar as atividades de promoção comercial e de aumentar a coordenação entre governo e setor privado.

Para aperfeiçoar o Sistema de Promoção Comercial do Itamaraty, foram elaborados em 1995, dentro do escopo do CPEC, o Sistema de Monitoramento Comercial (TMS – Trade Monitoring System) e o Subsistema de Informações para o Comércio Internacional (IMIS – Integrated Management Information System), aplicativos que permitiram o desenvolvimento de uma massa crítica de inteligência comercial. O primeiro sistema, o TMS<sup>20</sup>, colaborou com a identificação do potencial de comércio por meio da execução de três atividades: a atualização do cadastro de empresas exportadoras com base no antigo Registro de Empresas Brasileiras; o cruzamento estatístico das importações de mercados-alvo com as exportações nacionais; e a criação de um painel de empresas. O segundo sistema, o IMIS, estabeleceu um fluxo permanente de informações entre o CPEC, os Secoms e os Pontos de Comércio, ao contemplar a criação de um centro de documentação, o atendimento a consultas de caráter técnico e a divulgação de informações de mercados e de oportunidades de negócios.

Os dois módulos de inteligência comercial supracitados foram absorvidos por um novo modelo de gestão de promoção comercial implantado, a partir de 1997, segundo as diretrizes propostas pela consultoria Booz Allen & Hamilton, no escopo da quarta onda renovadora do aparato de promoção comercial do MRE.

### **4.3. Síntese do modelo de promoção comercial anterior à BrazilTradeNet**

Até a implementação das reformas propostas pela Booz Allen & Hamilton, a organização do Sistema de Promoção Comercial do Itamaraty tinha como núcleo o Departamento de Promoção Comercial, dividido em três divisões

---

<sup>20</sup> O cadastro de empresas do TMS continha informações detalhadas sobre produtos prioritários e sobre empresas exportadoras ou com alto potencial de exportação. O módulo de cruzamento estatístico agregava as informações em categorias variadas (por produtos, por empresas, por regiões etc.) e apresentava tendências e o “casamento”, por segmento de mercado, do crescimento das exportações brasileiras com a demanda global, utilizando base de dados do Comtrade/ITC. O painel de empresas operava por meio do uso de questionários para os empresários sobre a funcionalidade dos demais módulos e sobre a facilidade na obtenção das informações. Abordava ainda questões substantivas sobre os obstáculos internos à exportação (custos de logística, estrutura de impostos etc.) e também obstáculos externos (barreiras não tarifárias, legislações distintas etc.).

principais: a Divisão de Informação Comercial, a Divisão de Programas de Promoção Comercial e a Divisão de Operações de Promoção Comercial, que havia incorporado a antiga Divisão de Feiras e Turismo em 1995.

A rede de promoção comercial organizava-se em 117 Secoms nas Embaixadas e Consulados do Brasil no exterior e em duas redes nacionais, uma contemplando 13 Pontos de Comércio e outra com 30 Pontos Focais.

O Sistema de Processamento Eletrônico de Dados de Promoção Comercial (SPED), construído em 1979 e responsável pela integração dos Secoms ao DPR, figurava como principal (e obsoleto) meio de comunicação utilizado pelo sistema de promoção comercial para troca de informações sobre oportunidades comerciais e investimentos.

Ainda integravam o esforço de promoção comercial brasileiro a estrutura de apoio a missões e feiras comerciais, o sistema SIPRI e o CPEC. Tanto o SIPRI como o CPEC foram alvo de críticas no diagnóstico da Booz Allen & Hamilton, relativas ao nível de obsolescência dos meios de comunicação, à desatualização dos cadastros e à falta de integração entre os parceiros.

#### **4.4. O contexto de criação da BrazilTradeNet**

A quarta onda de renovação seguiu importante reforma institucional nos quadros da Administração Pública para o comércio exterior com a criação da Câmara de Comércio Exterior da Presidência da República (Camex), em 1995. Ao preencher o vazio deixado pela Carteira de Comércio Exterior<sup>21</sup> (Cacex), extinta durante o governo Collor, a Camex tinha como objetivo reorganizar as políticas públicas na área de comércio internacional – que haviam ficado em uma espécie de limbo institucional desde 1990 com o fim da Cacex.

Em função da fragmentação característica da atividade de comércio exterior, com instâncias decisórias em vários Ministérios e Secretarias, a estrutura da Camex sempre previu a participação de figuras-chave na área de comércio exterior. Hoje seus componentes compreendem os Ministros do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, das Relações Exteriores,

---

<sup>21</sup> A Cacex, por ser uma Carteira específica do Banco do Brasil, detinha condição única na área de financiamento de exportações, que lhe arrogava uma posição singular de poder de ação e decisão. Com um enfoque predominantemente setorial, a Cacex atuava simultaneamente como reguladora e operadora e mantinha uma relação tutelar com os interesses privados. Ao operar as políticas de comércio exterior, arbitrava interesses públicos e privados divergentes.

da Fazenda, da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Chefe da Casa Civil. Para adequar-se à natureza segmentada e transversal do setor, a Camex tem deliberado desde sua criação sobre vasta gama de assuntos e articulado diferentes pastas na definição de ações e diretrizes em comércio exterior<sup>22</sup>.

Definiu a Camex, para o ano de 1997, agenda para resolver os cinco principais problemas identificados no comércio exterior brasileiro nos anos anteriores. Os temas de trabalho dessa agenda englobavam: a excessiva concentração da pauta exportadora em um reduzido número de produtos, em empresas de grande porte e em poucas regiões e Estados exportadores; o peso elevado de produtos de baixo valor agregado; os obstáculos de ordem tributária e de infraestrutura física; a orientação crescente para mercados menos dinâmicos; e o deficiente apoio institucional e financeiro.

Seis metas e seis subprogramas foram estabelecidos para fazer frente às dificuldades diagnosticadas. Para atingir as metas definidas – alargar a base exportadora, incorporar novas regiões e Estados, “enobrecer” a pauta de vendas, reduzir o “Custo Brasil”<sup>23</sup>, expandir vendas para mercados mais dinâmicos e aumentar a coordenação entre setor privado e governo – foi delegada ao MRE competência para atuar nos seguintes subprogramas: promoção ao comércio exterior, inserção de pequenas

---

<sup>22</sup> É digna de nota a importância que a Camex detém até hoje sobre as deliberações em assuntos de comércio exterior. No decreto 4.732/2003, que dispõe sobre a Câmara de Comércio Exterior, são arrolados os objetivos – formulação, adoção, implementação e coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, incluindo o turismo – e as competências da Câmara – definir diretrizes e procedimentos relativos à implementação da política de comércio exterior, visando à inserção competitiva do Brasil na economia internacional; coordenar e orientar ações dos órgãos que possuem competências na área de comércio exterior; e estabelecer diretrizes para as negociações de acordos e convênios relativos ao comércio exterior, de natureza bilateral, regional ou multilateral. A participação ativa do Ministério das Relações Exteriores nas atividades da Câmara e o interesse da comunidade empresarial nas discussões lá efetuadas são indicadores de seu prestígio e confirmam o cumprimento do importante papel designado a ela por decreto.

<sup>23</sup> “O ‘Custo Brasil’ tem-se constituído uma expressão genérica para alguns fatores desfavoráveis à competitividade de setores ou empresas da economia brasileira que não dependem das próprias empresas, ou seja, da qualidade de seus produtos, de seus custos etc. (...) Algumas vezes, a expressão se refere a distorções presentes na estrutura tributária que oneram desnecessariamente algumas exportações. Outras vezes, aponta-se o custo com transportes terrestres, portos, comunicações etc., cujo estado de deterioração está hoje elevado em função da insuficiência de investimentos públicos em infraestrutura desde o início dos anos 80. Também, em outras ocasiões, mencionam-se encargos sociais supostamente maiores que no exterior.” (Canuto, 1999)

e médias empresas, eliminação de constrangimentos internos à exportação, negociações e integração comercial, eliminação de constrangimentos externos à exportação e aprovação de uma Lei de Comércio Exterior.

Dentro das diretrizes definidas pela Camex, com atenção especial aos subprogramas de dinamização da atividade de promoção comercial e de eliminação de constrangimentos externos à exportação, o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty contratou a consultoria Booz Allen & Hamilton, ainda em 1996, para avaliar os processos e operações do DPR e propor mudanças que otimizassem a utilização dos recursos disponíveis. Além da remodelagem na estrutura de Secoms, a consultoria sugeriu a criação de uma ferramenta eletrônica que substituísse procedimentos manuais e auxiliasse na distribuição de informações ao grande público. Em um cenário no qual a queda dos custos de equipamentos de telemática<sup>24</sup> e a conseqüente disseminação do uso da Internet em toda a sociedade tornaram o ciberespaço lócus de descentralização e de difusão de conhecimento, a elaboração de uma rede de promoção comercial *on-line* – a BrazilTradeNet – foi a solução encontrada para modernização do sistema do DPR.

#### **4.5. Os resultados obtidos pela Booz Allen & Hamilton**

O levantamento da consultoria identificou como prioritárias para o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty as seguintes ações: facilitar a atuação dos exportadores brasileiros via fornecimento de informações sobre mercados e empresas estrangeiras; indicar exportadores brasileiros para atender solicitações de importadores estrangeiros; identificar oportunidades de prestação de serviços no exterior; organizar participação em feiras no exterior; incentivar fluxos de turismo; e atrair investimentos e cooperação tecnológica externos.

O mapeamento realizado pela Booz Allen & Hamilton das atividades das divisões do DPR em 1996 verificou a presença de onze operações

---

<sup>24</sup> O termo telemática refere-se ao conjunto de tecnologias da informação e da comunicação resultante da junção entre os recursos de telecomunicações e de informática, que torna viável o processamento, a compressão, o armazenamento e a comunicação de grandes quantidades de dados em curtos intervalos de tempo. A Internet constitui exemplo paradigmático de objeto de telemática.

fundamentais realizadas no âmbito da atividade de promoção comercial.<sup>25</sup> Grande parte dessas operações servia-se de procedimentos e documentos simplificados e muito similares, o que sugeria ser bastante vantajosa a unificação de processos por meio de uma ferramenta comum. A dispersão dos meios de comunicação, caracterizada pelo envio de documentos padronizados e não padronizados via telegrama, SPED, fax ou mala-diplomática, também seria sanada com a utilização de um sistema integrado que concentrasse todas as informações em um único aplicativo de acesso via Internet, facilmente manipulável tanto no DPR quanto nos Secoms.

O sistema SPED, baseado em um banco de dados desenvolvido em Clipper (linguagem de programação obsoleta) e em uma rede de telecomunicações de linhas privadas (de custos elevados e difícil manutenção), não estava integrado por uma rede local ao próprio DPR e continha funcionalidades limitadas e problemas conceituais de modelagem de *software*. Além das dificuldades inerentes à ferramenta, a acessibilidade dos Secoms era condicionada pela precariedade da infraestrutura de informática nas Embaixadas e Consulados brasileiros e pela falta de suporte global ao sistema.

A reformulação do SPED, uma das possibilidades aventadas pelo DPR como alternativa de modernização das operações de promoção comercial, foi vista pela consultoria como insuficiente na atualização dos meios tecnológicos correntes e incapaz de solucionar os problemas funcionais e conceituais embutidos no sistema. Também foi considerado pela Booz Allen & Hamilton não promissor o projeto do CPEC. Para a consultoria, o centro teria um tempo de gestação muito alongado, a utilização de *software* proprietário seria contrária às diretrizes de emprego de aplicativos de fácil manutenção<sup>26</sup> e os problemas técnicos na concepção da solução já eram patentes.

Além da análise das ferramentas de comunicação do sistema de promoção comercial do Itamaraty, outros aspectos explorados pela consultoria foram o

---

<sup>25</sup> As onze operações fundamentais incluíam: cadastramento de empresas e entidades; apoio ao exportador em oportunidades comerciais; reclamações comerciais; estudos de mercado; estudos e publicações; documentação em comércio exterior; operação do SIPRI; projetos especiais-CPEC; apoio a visitas e missões; exportação de serviços; e feiras e turismo.

<sup>26</sup> A utilização de sistemas abertos configura tendência da Administração Pública na área de informática. O emprego de *software* proprietário, cujo acesso ao código de programação é vedado, impede alterações e apresenta custos elevados. A adoção do *software* livre permite a democratização do acesso em função dos baixos custos e da possibilidade de “customização” por meio da modificação do código-fonte do sistema.

uso de recursos e a estrutura dos Setores de Promoção Comercial. O estudo da rede de representação comercial no exterior constatou que diferentes Secoms contavam com características bastante diversas quanto à dimensão, eficiência e raio de ação. Com orçamentos reduzidos e problemas na infraestrutura técnica, os Secoms utilizavam de forma precária o SPED e eram dotados de um quadro reduzido de profissionais contratados localmente e com baixo nível de especialização.

O diagnóstico produzido pela Booz Allen & Hamilton buscou redefinir a missão da área de promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores, levando em consideração a agenda de ações em comércio exterior estabelecida em 1997 pela Camex. Três cenários foram propostos para a atuação do Itamaraty na área de promoção comercial. No primeiro, o Ministério seria praticamente desconectado da atividade de promoção comercial e serviria apenas como entreposto avançado para coleta de informações nos Secoms e encaminhamento para a agência responsável. No segundo cenário, o Itamaraty adotaria uma postura de ação moderada em promoção comercial, que contemplasse exclusivamente as atividades de inteligência comercial e de representação. Um terceiro envolveria atuação completa do MRE, agregando também as tarefas de demonstração e facilitação de negócios, além das duas atividades mencionadas no segundo cenário.

Ao contabilizar os ativos possuídos pelo Itamaraty relacionados à atividade de promoção comercial, fez-se opção pelo segundo cenário. A conjugação de fatores como dotação de pessoal capacitado, capital intelectual nas áreas de comércio exterior e de relações internacionais, extensão da rede de representação no exterior, habilidades específicas em negociação, compreensão dos mercados locais, boas relações com as comunidades de negócios e prestígio institucional direcionaram a escolha das atividades de inteligência comercial e representação, para as quais o Ministério estaria mais qualificado.

Dentro da competência de inteligência comercial caberia ao MRE pesquisar, analisar, desenvolver e disseminar informações sobre comércio internacional, com ênfase na identificação de oportunidades para expansão das exportações brasileiras. A atividade de representação, por seu turno, se traduziria no fornecimento de apoio no exterior à realização de eventos de iniciativa do governo e de outras instituições públicas e privadas para desenvolver exportações, na atração de investimentos externos e no estímulo à transferência de tecnologias e ao incremento dos fluxos de turismo.



Definiram-se como competências para o DPR as seguintes atividades nas áreas de inteligência comercial e de representação:

Inteligência Comercial	Representação
Preparação de perfis de mercados, países e produtos	Organização de missões comerciais
Estudos econômicos e serviços de aconselhamento para o governo	Participação em acordos políticos
Determinação da oferta exportável	Apoio à negociação de acordos comerciais
Identificação de potenciais internos para desenvolver as exportações	Apoio à negociação para eliminar constrangimentos às exportações
Identificação de constrangimentos às exportações	Problemas legais/apaziguamento de disputas
Análise de oportunidades em mercados estrangeiros	Apoio a visitas oficiais nacionais e estrangeiras
Serviços de informação comercial	Recepção de compradores estrangeiros
Informações de preços e custos	Apoio a câmaras de comércio
Divulgação de estatísticas e eventos	Apoio a instituições de pesquisa e estudos
Preparação de perfis de investimentos	Interlocução com autoridades locais relevantes
Publicação de <i>newsletters</i>	Interlocução com a mídia

Quadro 4.1 - Atividades propostas para o DPR

A recomendação da consultoria Booz Allen & Hamilton para investida no segmento de inteligência comercial se consubstanciaria na criação da BrazilTradeNet. Resultante da prioridade conferida à conversão da informação em conhecimento, o sistema BrazilTradeNet migraria para o ambiente de Internet os bancos de dados, fluxos de informes comerciais e publicações que já eram confeccionados tradicionalmente pelo DPR, construindo assim um repositório de conhecimento em comércio exterior. Esse agregado de conhecimento especializado – também denominado inteligência comercial – atenderia a uma das áreas de concentração da reforma proposta pela consultoria.

Como principal meio de comunicação entre o MRE e a comunidade empresarial no Brasil e no exterior, serviria a BrazilTradeNet aos propósitos de capacitação, organização, processamento, difusão e armazenagem de informações sobre comércio exterior. A vocação da BrazilTradeNet para operar como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento já derivava da própria natureza dos objetivos do novo sistema, relativos à produção, à difusão e ao compartilhamento desse conhecimento especializado.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Uma das vantagens permanentes do sistema BrazilTradeNet vincula-se ao fato de que a coleta de dados sobre comércio exterior não depende unicamente dos mecanismos de busca na Internet e de informações fornecidas por outras entidades, mas sobretudo do acesso à informação não disponível ao público, estratégica para aumentar a competitividade do serviço de promoção comercial. Dispõe o MRE de vantagem competitiva nesse quesito, já que conta com uma rede de postos que pode alimentar a base de dados da rede brasileira de promoção comercial com informações obtidas por intermédio dos Secoms. Assim, a atuação local dos postos do MRE no exterior é fundamental para obtenção de informações atualizadas sobre comércio em cada país.

A proposta de um sistema integrado eletronicamente via Internet foi acompanhada do redesenho da rede de representação no exterior. Reduziu-se em 1998 o número de Secoms de 117 unidades para 52, mantendo-se aqueles que ocupavam posições estratégicas para o comércio, e reviram-se as atividades e funções típicas de cada célula comercial analisada.<sup>28</sup>

#### 4.6. A implantação da BrazilTradeNet

A implementação do novo modelo de gestão da promoção comercial enfrentou, tanto na Secretaria de Estado como no exterior, uma série de dificuldades: coordenação insuficiente entre as unidades do Itamaraty; restrições orçamentárias; limites para renovação e capacitação dos quadros; e mudanças na cultura institucional, principalmente em relação ao contato entre os postos no exterior e os empresários.

A vitrine do novo modelo, o portal BrazilTradeNet, não enfrentou grandes problemas de implantação, mas de aceitação do público e de divulgação. A primeira versão da BrazilTradeNet foi desenvolvida pela própria Booz Allen & Hamilton, em 1997. A interface do sistema não era amigável aos usuários e requeria treinamento para sua correta utilização. Limitações técnicas de infraestrutura de rede também tornavam a experiência de acesso ao *site* lenta e desencorajadora. A avaliação do sistema pelo Itamaraty foi bastante negativa e uma primeira reestruturação foi efetuada em 2001.

Com os objetivos de aperfeiçoar a interatividade, melhorar o desempenho, aumentar a segurança de acesso e proteger os bancos de dados de invasões

---

<sup>28</sup> Para a otimização do número de Secoms, os cem países com maior volume de importações do Brasil em 1995 foram analisados. As dimensões de pertencimento a blocos econômicos, de saldo bilateral em relação ao Brasil, de investimento e reinvestimento no Brasil, de total de importações, de produto interno bruto, de penetração e exportações brasileiras para o país, de exportação de serviços brasileiros, de renda per capita, de importação por habitante e de população foram alguns dos critérios de ponderação da importância dos postos como centros de captação de informações comerciais. Ao resultado da análise pelos vetores mencionados foram agregados países estratégicos para o comércio exterior brasileiro e mercados emergentes. Além da redução quantitativa na rede de Secoms, foram estabelecidas categorias distintas para adaptá-los às diferentes necessidades de cada posto. Os Secoms Locais – de atuação pontual na jurisdição do postos – e os Secoms Regionais – com cobertura dos postos adjacentes – atuariam de forma abrangente, por meio de ações promocionais, do desenvolvimento de mercados e produtos e de elaboração e pesquisa de informações mercadológicas. Já os Secoms de Representação atuariam suas atividades à representação e ao fornecimento de informações de mercado. Os postos não cobertos por nenhuma das três modalidades de Secom manteriam suas responsabilidades de promoção comercial, mas sua operacionalização seria redirecionada a algum dos Secoms Regionais ou à Secretaria de Estado em Brasília.

externas, licitaram-se os serviços de atualização da BrazilTradeNet. A empresa vencedora, a Hepta Informática, reescreveu todo o código do sistema, sem, no entanto, agregar novas funcionalidades nem alterar a modelagem dos bancos de dados. As principais mudanças consistiram no acréscimo de servidores e na criação de um *site* espelho em Washington, com a instalação de quatro servidores adicionais de acesso direto para usuários da América do Norte, Europa e Ásia. O acesso da BrazilTradeNet pelos Secoms se tornaria viável com a criação da infraestrutura em Washington, já que o acesso ao portal no Brasil era demasiado lento em função do sistema de telefonia nacional de então.<sup>29</sup>

A despeito dos avanços realizados, problemas nos termos do contrato e dificuldades na manutenção do sistema sem o repasse da tecnologia de programação apontaram um novo horizonte para a BrazilTradeNet: o desenvolvimento de *software in-house*<sup>30</sup>, por equipe técnica própria<sup>31</sup>. Desenvolver uma nova versão do portal dentro do Itamaraty evitaria que a equipe de suporte e manutenção não estivesse habilitada ao manuseio do sistema e otimizaria o processo de adequação dos serviços prestados a novas necessidades dos usuários percebidas ao longo do tempo.

Juntamente com o desenvolvimento da nova versão da BrazilTradeNet, o desenvolvimento de uma logomarca que identificasse o portal fazia parte da estratégia de aumentar a publicidade do *site*. Elaborada pelo designer carioca Jair de Souza, a logomarca BrazilTradeNet permitiu que todo o material gráfico produzido pelo DPR e todos os *sites* parceiros pudessem divulgar o portal.



Figura 4.1 - Logomarca atual da BrazilTradeNet

<sup>29</sup> A contratação posterior da empresa privada Impsat modernizaria o sistema de acesso com a instalação de duas linhas via satélite de 2 Megabits por segundo, o que representaria um tempo de *download* da página inferior a quatro segundos.

<sup>30</sup> Desenvolvimento de sistema de informação realizado dentro da própria organização.

<sup>31</sup> Foi cogitada também a transferência do desenvolvimento e da administração da BrazilTradeNet para o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). A inclusão de um novo intermediário no processo diminuiria, porém, a agilidade e o grau de autonomia do DPR no controle do portal.

A nova versão do sistema BrazilTradeNet foi planejada e desenvolvida exclusivamente pelo DPR, que primou pela construção de uma solução integrada com tecnologias no estado da arte. Optou-se por programar o código-fonte<sup>32</sup> do portal a partir do zero, pois as correções incluídas durante a primeira reestruturação causaram um número ainda maior de erros<sup>33</sup>. A equipe técnica, após análise das ferramentas de *software* e *hardware* disponíveis e da manutenibilidade e aceitação no mercado, constatou que uma solução baseada em uma plataforma de *clusters*<sup>34</sup> de servidores redundantes manteria a alta disponibilidade do portal com balanceamento de carga e troca virtual de servidores imediata, em caso de parada de algum dos serviços. As tecnologias utilizadas na programação do *site* envolveram a plataforma Microsoft Windows 2003 e a linguagem ASP.NET, ferramentas com alta produtividade técnica e de grande aceitação por usuários nacionais e estrangeiros. A ampla base instalada de máquinas com *software* compatível aos utilizados pela BrazilTradeNet garantiria a portabilidade do *site* no maior número possível de computadores.

Outra preocupação durante o planejamento foi a de evitar que os rápidos ciclos de obsolescência tecnológica aumentassem os gastos com atualizações de maneira exponencial. Com a implementação de uma solução integrada, pretendeu-se lograr uma sobrevida de pelo menos quatro ou cinco anos – duração média de um ciclo tecnológico – e limitar os custos de suporte e de alteração de *hardware* e *software* ao mínimo possível. Foi licitado o sistema inteiro, com todos os módulos, independentemente da velocidade de implantação, e empregada uma equipe de consultores do PNUD para a execução do projeto de desenvolvimento.

A nova versão do portal entrou no ar aos 15 de dezembro de 2003<sup>35</sup> e foi o primeiro *site* do governo federal a utilizar as tecnologias

---

<sup>32</sup> O código-fonte compõe-se dos arquivos de texto que, ao serem compilados ou interpretados pelo processador do computador, produzem sistemas de informação com interface visual amigável para os usuários finais.

<sup>33</sup> Nos estudos de engenharia de *software*, são comuns as referências ao processo de atualização de *software* como problemático. A introdução de mudanças geralmente é acompanhada de erros, em razão da complexidade envolvida na atividade de programação.

<sup>34</sup> *Clusters* de servidores são grupos de máquinas que operam em conjunto e garantem o funcionamento do sistema, mesmo em caso de falha técnica em algum dos computadores.

<sup>35</sup> O principal projetista técnico da estrutura e responsável pela coordenação da equipe de informática, Henrique Geraldo, faleceu vinte dias após a inauguração do *site*. É digno de nota que seu falecimento, ao invés de provocar desânimo ou desmotivação da equipe, imbuíu-a de um sentimento de missão, ao continuar o trabalho por ele iniciado.

supramencionadas. Com 36 servidores (32 no Brasil e quatro em Washington), as funcionalidades de acesso apresentavam uma disponibilidade de 99,999% ao ano – o equivalente a 5 minutos de parada – garantida por Service Level Agreements (SLAs)<sup>36</sup> negociados com as prestadoras.

Um dos primeiros desafios enfrentados pela BrazilTradeNet a partir de 2004 foi o equacionamento da questão de pessoal referente à definição da equipe técnica. Por determinação do governo federal, foi limitada a contratação de consultores do PNUD (até então fonte de profissionais especializados em informática), o que obrigaria o DPR a recrutar os futuros membros da equipe técnica da BrazilTradeNet entre membros da carreira do serviço exterior, que não teriam especialização suficiente na área de sistemas e redes, ou a realizar processo seletivo simplificado, que também não seria eficiente na seleção de profissionais com a competência técnica requerida.

A solução encontrada foi a de terceirizar toda a equipe técnica com a licitação de uma empresa de informática, que absorveria as atividades relativas à manutenção e ao desenvolvimento do *site*. A empresa vencedora da licitação, a Microlog, emprega atualmente técnicos de alta capacitação, submetidos a constantes treinamentos e certificações que acompanham o desenvolvimento tecnológico do portal, conforme informações obtidas junto ao DPR. A reconhecida competência técnica da equipe, que no ano de 2005 contou com 15 profissionais nas áreas de desenvolvimento, redes, *design*, divulgação e atendimento ao público, e a posse de um parque computacional de última geração fizeram com que a BrazilTradeNet se transformasse, nas palavras do Conselheiro Paulo Feres, em uma “jóia da coroa de governo federal”<sup>37</sup>, apontada como modelo de gestão de recursos computacionais no Ministério das Relações Exteriores.

Outro desafio enfrentado pela BrazilTradeNet está relacionado ao atendimento das necessidades de seu público-alvo. A motivação para o provimento de serviços gratuitos de informação comercial apoia-se em diretrizes governamentais que visam ao alargamento da base exportadora, por meio da inclusão de micro e pequenos empresários no mercado internacional. Como já se mencionou anteriormente, para empreendedores

---

<sup>36</sup> *Service Level Agreements* correspondem a métricas acordadas entre cliente e prestador, que garantem o nível de serviço prestado por meio de multas vinculadas à indisponibilidade dos serviços adquiridos.

<sup>37</sup> Entrevista realizada em 1º de setembro de 2005 no Itamaraty.

de pequeno porte, os custos relativos ao estabelecimento de setores de planejamento de exportação e à alocação de recursos humanos para coleta de informação comercial são por vezes proibitivos e os benefícios advindos do conhecimento sobre comércio exterior inumeráveis.

Compõem o público-alvo da BrazilTradeNet hoje, segundo informação obtida no próprio *site*, micro, pequenas e médias empresas brasileiras, importadores e investidores estrangeiros, empresas brasileiras em busca de agentes financeiros estrangeiros, comerciais exportadoras<sup>38</sup>, *tradings*<sup>39</sup> e indivíduos interessados em comércio exterior, como estudantes, pesquisadores e agentes de imprensa. As cifras relativas aos usuários dos serviços do portal atingem cerca de oitenta mil indivíduos e empresas, contabilizados pelos cadastros efetuados no *site*, sendo aproximadamente trinta mil de origem brasileira e cinquenta mil de origem estrangeira. A discussão sobre o alcance efetivo dos serviços para empresas de portes distintos será objeto de discussão no capítulo de conclusão.

#### 4.7. Dificuldades técnicas

Uma das principais dificuldades técnicas do portal BrazilTradeNet envolve a manutenção dos cadastros de empresas brasileiras e estrangeiras nas bases de dados do *site* atualizados. Empresas que deixam de existir ou que mudam seus endereços permanecem na base por um prazo máximo de seis meses, já que todas as empresas são convidadas a alterar suas informações cadastrais semestralmente. Na hipótese de não ocorrência da atualização demandada, a empresa é excluída do banco de dados para pesquisa por outras empresas até que valide seus dados cadastrais, embora não perca acesso ao portal. O decurso entre a necessidade de

---

<sup>38</sup> Comerciais exportadoras são empresas que têm como objetivo social a exportação indireta de produtos, ao receber mercadorias do fabricante ou produtor com o fim específico de exportar. Não estabelecem nenhuma modalidade de sociedade e não estão vinculadas à composição de capital, de registro e de movimentação mínima de valores. Podem ser, portanto, qualquer empresa que exporte, até mesmo uma indústria que também opere comercialmente na exportação. As comerciais exportadoras têm processo de constituição idêntico aos das outras empresas.

<sup>39</sup> *Trading companies* são organizações comerciais que atendem especificamente a algumas exigências como: obtenção de Registro Especial; posse de capital mínimo realizado equivalente a 703380 Unidades Fiscais de Referência (UFIR) e constituição sob a forma de sociedade por ações (Fundamento Legal: Decreto Lei nº 1.248/72, Comunicado Decex nº 02/99 e Resolução BACEN nº 1.928/92).

recadastramento e a mudança dos dados da empresa resulta em informação incorreta no portal. A diminuição do prazo de validação dos cadastros, no entanto, se converteria em um incômodo aos usuários, desestimulando o registro na BrazilTradeNet.

Uma segunda dificuldade refere-se à limitada divulgação dos serviços do portal. Uma análise mais detida dos problemas de *marketing* da ferramenta será elaborada com base na pesquisa de campo efetuada. De qualquer modo, a carência de publicidade afeta a oferta de oportunidades comerciais registradas por exportadores brasileiros e por importadores estrangeiros, diminuindo as perspectivas de fechamento de negócios.

Outro fator que tem impacto direto nas operações da BrazilTradeNet está relacionado à própria estrutura de pessoal do Ministério das Relações Exteriores. Todos os servidores integrados ao MRE, desde a reforma que instituiu o atual regime jurídico para os funcionários do Serviço Exterior (Lei Federal 7.501 de 1986, cuja redação foi modificada pela lei 9.888 de 1999), devem pertencer às carreiras de diplomata, oficial de chancelaria ou assistente de chancelaria. Como a lotação de funcionários do Serviço Exterior constitui o único expediente para alocação de recursos na estrutura subordinada ao DPR, a grande rotatividade dos funcionários em função dos planos periódicos de remoção para o exterior e de reorganizações no organograma do MRE condiciona o tempo de permanência de cada profissional na área de promoção comercial a menos de três anos na prática. Dessa forma, a experiência adquirida nas atividades vinculadas à BrazilTradeNet e a rede informal de contatos construída para obtenção das informações relevantes se perdem com a movimentação dos funcionários no Ministério.

Embora não configure dificuldade técnica, é importante destacar os desafios decorrentes da sobreposição de trabalho e de competências existente entre os diversos órgãos envolvidos na atividade de promoção comercial, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o MDIC, a APEX-Brasil, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e o MRE, entre outros. É natural que, em um setor de grande transversalidade como o comércio exterior, existam interesses e agendas exclusivas a cada instituição. Ainda assim, o potencial de ganhos com a sincronização dos sistemas de informação e com a cooperação dos profissionais envolvidos poderia ser largamente explorado.

#### 4.8. Projetos de modernização do site BrazilTradeNet até 2007

Com o intuito de prosseguir com a atualização e aperfeiçoamento do portal, novos recursos foram adicionados em 2005 e está prevista a inclusão de novas funcionalidades até o ano de 2007, conforme apresentado no Quadro 4.2.

Recursos lançados em 2005	
Investindo no Brasil	Abrangente painel sobre a conjuntura econômica brasileira, traz informações detalhadas sobre comércio exterior, legislação e entrada de capital estrangeiro no País e sobre os 27 Estados da Federação, com o intuito de captar investimentos estrangeiros.
Market Access Map	Aplicativo útil na seleção de mercados e produtos prioritários, representa uma abrangente fonte de informações sobre tarifas alfandegárias e medidas de acesso a mercados aplicadas em nível bilateral por 170 países importadores, para produtos exportados por 239 países e territórios. Os produtos são descritos no nível mais detalhado possível, conforme as linhas tarifárias nacionais.
BTNshowroom	Vitrine virtual da BrazilTradeNet, consiste em um sistema gratuito de construção de páginas <i>web</i> em tempo real, que permite a inclusão de fotos dos produtos e serviços, e de hospedagem nos servidores da BrazilTradeNet, para que empresas possam expor seus produtos na Internet sem os custos de desenvolvimento e de <i>hosting</i> (hospedagem de páginas) privado em provedores comerciais. Fácil de operar e com recursos como a atualização dos dados de forma segura, a possibilidade de inclusão de conteúdo em português, inglês e espanhol, e os mecanismos de busca disponíveis no <i>site</i> , o BTNshowroom proporciona o aumento da visibilidade da empresa no mercado internacional para atração de novos negócios.
TradeMap Brazil	Ferramenta de análise de mercados que cobre 5300 produtos e 180 países. Desenvolvido pela Seção de Análise de Mercados (MAS - Market Analysis Services) do ITC, fornece a seus usuários indicadores de performance comercial nacional, demanda internacional, potencial de mercado e diversificação de produtos, barreiras de acesso a mercado e papel dos competidores.
Recursos ainda em desenvolvimento	
<i>Site</i> de notícias	Veiculará notícias elaboradas nas Embaixadas e Consulados brasileiros no exterior que versem sobre promoção comercial, investimentos e outros tópicos relativos a comércio exterior.
BTNexplorer	O navegador elaborado pela equipe da BrazilTradeNet proverá aos usuários interface unificada de acesso a todos os recursos do portal.
BTNfórum	Fóruns virtuais entre empresários, especialistas e autoridades governamentais discutirão tópicos sobre promoção comercial, captação de investimentos e outros temas correlatos, dentro do ambiente da BrazilTradeNet.
Chat	Salas de bate-papo sobre temas de comércio exterior permitirão a troca de informações entre usuários e o aumento da interação entre a comunidade empresarial.
Extranet	Solução de integração entre o DPR e os 57 Secoms ativos, com utilização da própria estrutura da BrazilTradeNet, agilizará o contato entre DPR e Secoms (hoje realizado predominantemente sobre a forma de telegramas). Outros parceiros determinados de acordo com a conveniência poderão ser integrados à Extranet.

Quadro 4.2 - Novidades e Planos



#### **4.9. Os Objetivos da BrazilTradeNet**

Os objetivos da ferramenta BrazilTradeNet, que envolvem a inclusão e apoio permanente a micro e pequenas empresas na atividade de comércio exterior e a expansão dos fluxos de exportação, dependem da implementação de ações relativas à difusão de informações sobre mercados e oportunidades comerciais, ao aumento da interatividade entre fornecedores e clientes, ao desenvolvimento das competências das empresas e à criação de uma cultura exportadora.

Para orientar o cumprimento dessas tarefas, foram estabelecidas pelo DPR para o sistema BrazilTradeNet as seguintes metas institucionais (BrazilTradeNet, 2005a):

1. Facilitar e incrementar as exportações brasileiras, por meio da utilização de tecnologia de ponta e da rede de Setores de Promoção Comercial (Secoms);
2. Oferecer informações estratégicas para fechamento de negócios entre empresas brasileiras e estrangeiras;
3. Facilitar a ampliação de investimentos de empresas estrangeiras no Brasil; e
4. Divulgar imagem positiva do Brasil e a qualidade de seus produtos.

A avaliação da eficácia das metas propostas para atingir os objetivos pretendidos pela BrazilTradeNet será realizada no capítulo de conclusão deste trabalho.



## **Capítulo V - As condicionantes do desempenho exportador de micro e pequenas empresas**

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) constituem um dos principais alvos das políticas públicas de promoção comercial não apenas pela impossibilidade de arcarem sozinhas com os custos de pesquisa em comércio exterior, mas porque seu desenvolvimento e sucesso representam alternativa estratégica para o alargamento da base exportadora, para o aumento do valor exportado e para a manutenção dos níveis de emprego.

Na primeira parte do capítulo V, procura-se traçar um perfil da atividade exportadora das MPEs que possa ser comparado aos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada pela autora e que possa também ancorar o diagnóstico dos problemas enfrentados pelas empresas exportadoras, explorados na segunda parte deste capítulo. Após obter uma visão macroeconômica do desempenho exportador, pretende-se aprofundar a análise microeconômica sobre as dificuldades enfrentadas pelos exportadores de pequeno porte, com o intuito de investigar de que maneira pode a BrazilTradeNet, por meio da disseminação de conhecimento especializado, minimizar os obstáculos à participação do pequeno empreendedor no mercado externo.

### **5.1. As micro e pequenas empresas nas exportações**

As MPEs são responsáveis por múltiplos benefícios econômicos: maior distribuição da riqueza nacional entre os indivíduos com o conseqüente

aquecimento do consumo, diversificação da cesta de bens e serviços produzidos, desenvolvimento de competências técnicas e conhecimento, além da criação de um “colchão” amortecedor para o desemprego. Solução para empreendedores com capital inicial limitado, as MPEs figuram como alternativa de ocupação para a parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio. Proporcionam ainda emprego para grande parte da força de trabalho, que, com baixa qualificação, não encontra oportunidades em empresas de maior porte.

É digno de nota que no ano de 2002, segundo relatório produzido pelo SEBRAE<sup>40</sup>, as MPEs tenham respondido em conjunto por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial brasileira. A retenção da riqueza produzida por essas empresas no País, ao empregar mão de obra predominantemente nacional e ao não enviar, na maioria das vezes, lucros e *royalties* para o exterior, faz com que sejam as MPEs elemento estratégico na definição de uma política de desenvolvimento nacional.

A inserção das MPEs no comércio internacional permite expandir a dimensão estratégica atribuída à empresa de pequeno porte. Vários efeitos podem ser esperados dos esforços em viabilizar micro e pequenas empresas como exportadoras. O potencial de venda ampliado no mercado internacional e o diferencial de lucratividade proporcionado pelo valor externo das mercadorias conduzem à expansão da produção nacional e à entrada de divisas, favorecendo o equilíbrio da Balança de Pagamentos. O alargamento da base exportadora com a entrada de MPEs pressiona por melhorias na estrutura logística de transportes no País e os investimentos em infraestrutura necessários criam externalidades positivas tanto no emprego quanto no aumento da competitividade do produto nacional. A participação de mais MPEs permite ainda a diversificação da pauta de exportações e seu “enobrecimento”, por meio da entrada de empresas de tamanho reduzido, mas de alto conteúdo tecnológico, inicialmente incubadas em universidades e instituições de apoio. Finalmente, a criação de uma cultura exportadora e o aumento da autoestima do pequeno empresariado nacional, capacitado a participar em mercados competitivos e desafiadores, modificam não apenas a condição econômica, mas a determinação e o sentimento dos brasileiros envolvidos com as atividades de exportação.

---

<sup>40</sup> Tais cifras encontram-se no Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas, produzido pelo Observatório SEBRAE em 2005.

Segundo estudo do IBGE<sup>41</sup>, são características gerais das MPEs: baixa intensidade de capital; demografia elevada com altas taxas de natalidade e mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada; centralização do poder decisório; estreito vínculo entre proprietários e empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, as pessoas física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão de obra; utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade na obtenção de crédito para financiamento do capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte.

Em sua entrada em mercados externos, são as MPEs muitas vezes guiadas por ondas de lucratividade provenientes de circunstâncias cambiais. Sem um planejamento específico para a atividade exportadora, muitas dessas empresas incorrem em entradas e saídas sucessivas do comércio internacional, que prejudicam a construção de uma imagem de agente exportador confiável. Várias MPEs também entram no mercado externo antes da maturação necessária, aumentando os índices de mortalidade das MPEs em função de passivos contraídos pela inexperiência na atividade exportadora.

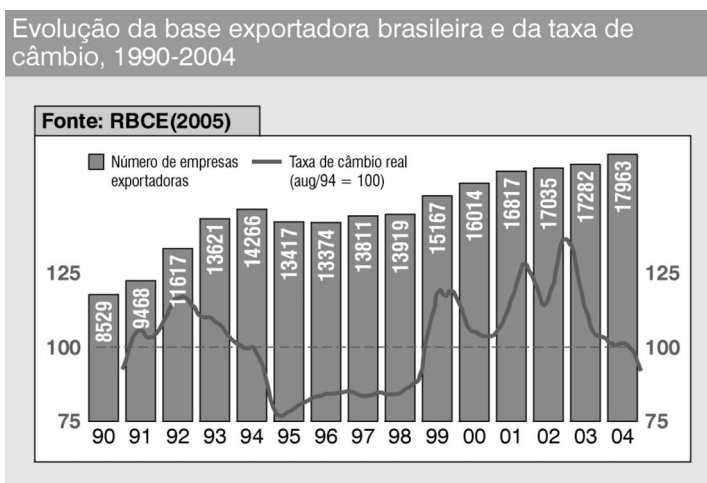
Não se deve, contudo, negligenciar os aspectos positivos exercidos por condições temporárias, fenômeno que é descrito na literatura como “histerese de exportação” (RBCE, 2005). Em razão dos elevados custos iniciais da atividade exportadora, muitas firmas só entram no mercado internacional quando os lucros esperados são suficientemente altos para cobrir tais custos. Assim, aumentos transitórios de rentabilidade podem servir como estímulo para direcionar empresas para o mercado externo, no qual tendem a permanecer, mesmo depois de cessada a conjuntura benéfica, uma vez que o investimento inicial já foi realizado.

No caso brasileiro, pode-se verificar a ocorrência desse fenômeno, haja vista o aumento duradouro no número de empresas exportadoras após as elevações na taxa de câmbio real<sup>42</sup> ocorridas em 1991, 1992, 1999, 2001 e 2002 e o modesto recuo na base exportadora observado após a apreciação do real, como se pode constatar no Gráfico 5.1.

---

<sup>41</sup> Os resultados do estudo do IBGE estão presentes em “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - 2001”.

<sup>42</sup> O câmbio real é o preço relativo dos bens de um país estrangeiro expresso em termos dos bens locais. Obtém-se a taxa de câmbio real ao se multiplicar a taxa de câmbio nominal pela razão entre os deflatores do PIB do país estrangeiro e do PIB local. Dessa forma, pode-se dizer que a taxa de câmbio real é equivalente à taxa de câmbio nominal, descontados os efeitos das inflações externa e interna.



Quadro 5.1 - Base exportadora x taxa de câmbio real

Independentemente dos resultados positivos obtidos com realidades transitórias, é necessário garantir que a competitividade das empresas que entram no comércio internacional seja suficiente para sustentar o bom desempenho exportador, já que o aumento no número de empresas exportadoras não garante aumento proporcional nos valores exportados por porte, como poderá ser observado mais tarde no tópico 5.1.2.1.

### 5.1.1. Fontes de dados sobre exportações de MPEs

Como fonte primária de informações sobre as exportações das MPEs, que servirá à contextualização dos resultados obtidos na pesquisa de campo, foi utilizado o estudo “As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira: 1998-2004”, produzido conjuntamente pelo SEBRAE e pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX).

Embora tanto a metodologia padrão do SEBRAE como a da FUNCEX abranjam todas as empresas, industriais ou não, e utilizem como critério o número de empregados, neste relatório específico foi adicionado um critério adicional de faturamento e não foram contemplados dados das micro e pequenas empresas não industriais no Brasil, por ter sido considerada irrelevante a participação de tais empresas no valor total das exportações, equivalente a 1,3% no ano de 2004. A pesquisa de campo da presente tese contemplará, no entanto, todas as empresas, independentemente do setor de atividade, dedicando atenção particular

às MPEs. Será utilizada na pesquisa da autora a metodologia padrão do SEBRAE, que avalia exclusivamente a quantidade de pessoas empregadas, sendo as devidas ressalvas feitas por ocasião de comparações com outras referências.

Vale lembrar que não há um critério único para categorização das empresas.

*Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos etc.). (IBGE, 2001, p.17)*

Além do critério padrão do SEBRAE e da FUNCEX, a Lei nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996 (Lei do SIMPLES), a Lei nº 9.841 de 05 de dezembro de 1999 (Estatuto da MPE), a metodologia do BNDES e a da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) oferecem exemplos de outros critérios de classificação de empresas.

	SEBRAE e FUNCEX Metodologia padrão	Lei do Simples <sup>1</sup>	Estatuto da Micro e Pequena Empresa	BNDES <sup>2</sup>	SECEX
Micro	Até 19 empregados	Receita bruta igual ou inferior a R\$240.000,00	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$244.000,00	Até US\$400 mil	Até 10 empregados na indústria com faturamento de até US\$400 mil ou até 5 empregados em serviços com faturamento de até US\$200 mil
Pequena	De 20 a 99 empregados	Receita bruta anual superior a R\$240.000,00 e igual ou inferior a R\$2.400.000,00	Receita bruta anual superior a R\$244.000,00 e igual ou inferior a R\$2.133.000,00	De US\$400 mil a US\$3,5 milhões	De 11 a 40 empregados na indústria com faturamento de até US\$3,5 milhões ou de 6 a 30 empregados em serviços com faturamento de até US\$1,5 milhão
Média	De 100 a 499 empregados				De 41 a 200 empregados na indústria com faturamento de até US\$20 milhões ou de 31 a 80 empregados em serviços com faturamento de até US\$7 milhões
Grande	Acima de 500 empregados				Acima de 200 empregados na indústria com faturamento superior a US\$20 milhões ou acima de 80 empregados em serviços com faturamento superior a US\$7 milhões

<sup>1</sup> A recente alteração nos valores para enquadramento no sistema do Simples reflete a entrada em vigor da Lei nº 11.196, aos 21 de novembro de 2005, antes operante na figura da Medida Provisória 255, conhecida como "MP do BEM".

<sup>2</sup> Critério dos países do Mercosul para fins creditícios.

Quadro 5.1 - Metodologias de classificação de porte de empresa

A classificação das empresas no estudo produzido por SEBRAE/FUNCEX (2005), base das análises efetuadas no Capítulo V, combinou o número de pessoas ocupadas e o valor das exportações em dólares norte-americanos, excluindo das estimativas as empresas não industriais. Como microempresa foi considerada a firma que emprega até 19 pessoas e exporta anualmente até US\$ 300 mil. Como pequena empresa, a que tem de 20 a 99 pessoas ocupadas e exportações anuais entre US\$ 300 mil e US\$ 2.500 mil. As empresas industriais que empregam até 99 indivíduos, mas apresentam exportações superiores a US\$ 2.500 mil foram separadas em uma categoria distinta denominada MPE especial. As empresas que empregam entre 100 e 499 profissionais foram classificadas como médias e as que possuem mais de 500 empregados como grandes.

### **5.1.2. Exportações das MPEs: 1998 – 2004**

A análise das exportações das MPEs industriais em relação às exportações totais nacionais, com base nos levantamentos estatísticos realizados por SEBRAE/FUNCEX para os anos de 1998 a 2004, permite observar a presença das empresas industriais de micro e pequeno portes na base exportadora, sua respectiva contribuição aos valores exportados, a frequência de exportação, a intensidade tecnológica dos produtos exportados e os destinos de exportação.<sup>43</sup>

#### **5.1.2.1. Caracterização da base exportadora**

A participação das MPEs na base exportadora foi significativa em 2004, ao representar 62,1% do total de empresas industriais, embora sua participação nos valores exportados, 2,1% do total, tenha sido reduzida. O valor médio das exportações das grandes empresas foi cerca de 1000 vezes superior à média das microempresas e 165 vezes à das pequenas.

As mudanças no número de micro e pequenas empresas e em sua participação nos valores exportados ao longo dos seis anos analisados

---

<sup>43</sup> Os percentuais apresentados nas seções de 5.1.2.1 a 5.1.2.5 foram calculados, conforme metodologia empregada no estudo de SEBRAE/FUNCEX (2005), em relação à base exportadora composta por empresas industriais e não à base exportadora total. As cifras relativas à base exportadora total (empresas industriais e não industriais) serão referenciadas de forma explícita no texto.



apontam para uma diminuição conjunta na participação nos valores exportados (0,3%), em oposição a um crescimento de 4,1% na participação nos valores exportados pelas grandes empresas. Observa-se também uma diminuição na participação percentual do número de microempresas (0,8%) – a despeito de um crescimento absoluto de 19,0% – e um incremento na participação percentual do número de pequenas (2,8%) – com crescimento absoluto de 32,5%. As pequenas empresas industriais conformaram o grupo mais numeroso, com 39,0% de participação na base exportadora (industrial) em 2004. Fica patente, pela análise dos números das empresas de todos os portes, que a única categoria que teve um crescimento absoluto acima do padrão no período analisado foi a de empresas de pequeno porte.<sup>44</sup>

Valores e médias de exportação por porte de empresa nos anos selecionados

Porte/Classe de empresa	Número de empresas			Valor exportado (US\$ milhões)			Média por empresa (US\$ mil)		
	1998	2003	2004	1998	2003	2004	1998	2003	2004
Micro industrial	2325	2754	2767	110,6	137,3	150,6	47,57	49,85	54,43
Pequena industrial	3529	4344	4676	997,1	1.369,5	1.696,4	282,54	315,26	362,79
MPE especial industrial	200	241	365	2.453,5	2.531,2	3.448,2	12.267,50	10.502,90	9.447,12
Média industrial	2699	3001	3044	7.926,7	9.004,5	13.083,4	2.936,90	3.000,50	4.298,09
Grande industrial	960	1064	1064	31.623,3	49.607,6	63.333,3	32.940,94	46.623,68	59.523,78
Não classificada industrial	23	9	60	6,9	0,3	71,0			
Total industrial	9736	11413	11976	43.118,1	62.650,4	81.782,9			
Total não-industrial	4184	5869	5987	7.981,6	10.330,1	14.462,0			
Total exportadora	13920	17282	17963	51.099,7	72.980,5	96.244,9	3.670,96	4.222,92	5.357,95

Fonte: SEBRAE/FUNCEX (2005)

Quadro 5.1 - Valores e médias de exportação por porte de empresa

A decrescente e diminuta contribuição aos valores exportados pelas microempresas – 0,2% em 2004 –, suas baixas médias de exportação<sup>45</sup> e a queda de sua participação percentual no número de empresas exportadoras denota que os esforços de alargamento da base exportadora via inclusão de MPEs têm surtido efeito apenas na inclusão das pequenas empresas, sem alterações significativas nas médias exportadas.

<sup>44</sup> O número de empresas que mudaram de porte foi considerado marginal pela pesquisa de SEBRAE/FUNCEX (2005).

<sup>45</sup> São aqui excetuadas as MPEs especiais, que geralmente referem-se a *tradings* e comerciais exportadoras, empresas de menor porte que operam exportações para outras e por isso apresentam grandes volumes exportados.

A concentração da participação nos valores totais exportados pelas grandes empresas, que oscila em torno de três quartos durante todo o período analisado, demonstra que o alargamento da base exportadora total, de cerca de 30% nos últimos seis anos, não teve efeitos de redistribuição nas quotas de participação nos valores exportados, mas de concentração nas empresas de maior porte. A única categoria que aumentou sua participação percentual nos valores exportados foi a da grande empresa, mesmo ante um aumento de aproximadamente 90% no total exportado por todas as empresas no período. Enquanto as MPES aumentaram suas vendas externas em um percentual acumulado de 66,7% e as médias em 65,0%, as grandes empresas dobraram suas exportações com um aumento de 100,2%.

O incremento da exportação média por empresa entre 1998 e 2004 foi extremamente desigual: 14,4% para as microempresas, 28,4% para as pequenas, 46,3% para as médias e 80,7% para as grandes. Tais cifras sugerem que o grande *boom* exportador experimentado nos últimos anos (entre 2002 e 2005), caracterizado por um crescimento médio anual de 24,0% – comparável apenas ao incremento exportador registrado entre 1967 e 1974 de 25,1% ao ano, na época do “milagre” econômico –, pode ser em sua maior parte atribuído (ante o baixo número de novas empresas de grande porte incluídas no total de firmas exportadoras) às grandes empresas que já vinham operando no comércio de exportação e que são detentoras de experiência e *know-how* na área de comércio exterior.

Em vista do exposto, prover competitividade e capacitação às MPES parece vital para a continuidade do crescimento exportador ao longo dos próximos anos, quando a conjuntura externa, de expansão do comércio mundial e de aumento nos preços das *commodities* agrícolas e minerais, deixar de ser tão favorável. Em um cenário em que o aumento das exportações não puder ser sustentado apenas pelas exportações das grandes empresas, o impulso das firmas de menor porte será decisivo para o desempenho exportador.

### **5.1.2.2. Dinâmica da base exportadora**

A descontinuidade (ou desistência) das exportações é característica marcante na atuação das MPES, tanto em função de dificuldades operacionais encontradas durante o processo exportador, que impedem a permanência das empresas em mercados externos, quanto em relação ao caráter de complementaridade atribuído

por algumas delas à atividade exportadora. Políticas públicas que removam barreiras operacionais em áreas como infraestrutura, financiamento, tributação e que introduzam a percepção de serem as exportações empreendimento rentável *per se*, e não mera alternativa subsidiária às vendas no mercado interno, são importantes para a alteração desse quadro.

Apesar da tendência à descontinuidade exportadora das empresas de pequeno porte, ocorreu nos últimos seis anos forte ampliação no número de MPEs que têm se dedicado às exportações de maneira constante: o número de microempresas exportadoras contínuas<sup>46</sup> cresceu aproximadamente 291% e o de pequenas, 116%.

Frequência de exportação por porte de empresa nos anos selecionados			
Porte de empresa	Número de empresas		
	1998	2003	2004
<b>Micro</b>	2325	2754	2767
Contínua	315	855	1232
Descontínua	991	1097	751
Estreante	1019	802	784
<b>Pequena</b>	3529	4344	4676
Contínua	1251	2294	2706
Descontínua	1429	1451	1395
Estreante	849	596	575
<b>MPE Especial/Média/Grande</b>	3859	4306	4473
Contínua	2280	3203	3452
Descontínua	1105	888	865
Estreante	474	215	156
<b>Total</b>	9736	11413	11976

Fonte: SEBRAE/FUNCEX (2005)

Quadro 5.2 - Frequência de exportação por porte de empresa

O número de MPEs que estreiam suas exportações vem diminuindo desde 1998. Se em 1998 as empresas estreantes representaram 43,8% do total de microempresas e 24,1% do total das pequenas, em 2004 apenas 28,3% das microempresas e 12,3% das pequenas iniciaram na atividade exportadora.

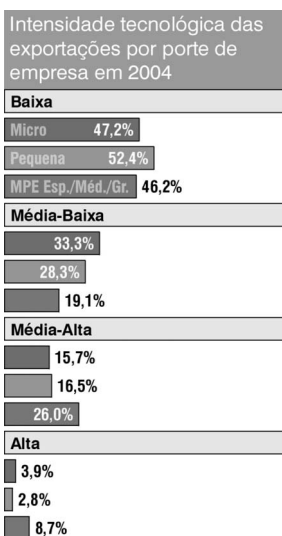
<sup>46</sup> As empresas foram classificadas com relação à frequência com que atuaram na atividade exportadora ao longo dos anos. *Exportadoras estreantes* foram empresas que exportaram no ano em questão, mas não em anos anteriores. *Exportadoras contínuas* foram empresas que exportaram ininterruptamente após sua estreia no mercado externo. *Exportadoras descontínuas* foram empresas que exportaram no ano em questão e em algum dos anos anteriores, mas cujas vendas externas foram interrompidas uma ou mais vezes entre o ano de estreia e o ano em análise.

Ainda que o aumento na persistência das exportações das empresas de menor porte seja um indicador positivo da criação de uma cultura exportadora entre as micro e pequenas empresas, a irregularidade na frequência exportadora continua a caracterizar as MPEs. A maior suscetibilidade a flutuações e a menor tolerância a riscos implica entradas e saídas da atividade exportadora mais frequentes para as MPEs do que para as firmas maiores. Não só o número de empresas descontínuas atesta tal movimento, como também o fato de o número de empresas estreantes agregado ao número total de empresas em um dado ano não corresponder ao número total de empresas no ano seguinte. Em 2003, por exemplo, 1398 MPEs estrearam e houve um incremento de apenas 345 no total observado em 2004, das quais somente 13 foram microempresas. Em um quadro em que a expansão anual no número de MPEs não absorve as empresas estreantes, conclui-se que é significativo o número de empresas que desistem ou suspendem suas exportações.

### **5.1.2.3. Intensidade tecnológica da pauta de exportação**

A concentração em produtos de baixa e média-baixa intensidade tecnológica, superior a 80% nas exportações das MPEs em 2004, determina um perfil exportador pouco sofisticado para as empresas de menor porte. Apenas 3,9% das microempresas e 2,8% das pequenas exportaram produtos de alta intensidade tecnológica em 2004.

Embora todas as exportadoras apresentem padrão similar de baixa intensidade tecnológica, a participação de firmas médias e grandes na exportação de produtos com alta intensidade tecnológica é significativamente maior, representando mais que o dobro das respectivas exportações das MPEs.



Fonte: Tabela 1 do Anexo B.

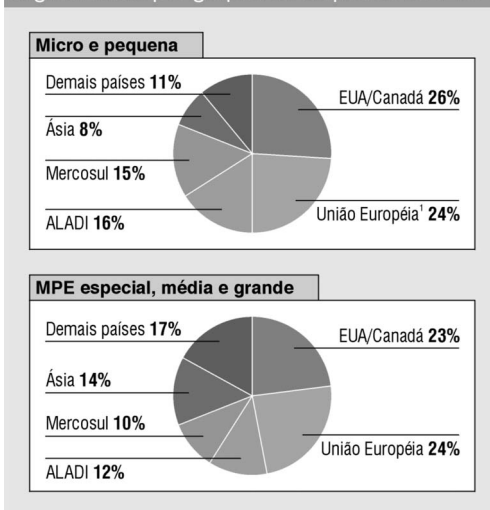
Quadro 5.2 - Intensidade tecnológica das exportações por porte de empresa

#### 5.1.2.4. Mercados de destino das exportações das MPEs

As alterações nos mercados de destino das exportações das MPEs foram expressivas durante o período de 1998 a 2004. Para as microempresas, o Mercosul, que detinha a posição absoluta de principal destino exportador com 31,9% do valor exportado, foi deslocado do primeiro lugar, em função da crise argentina em 2001. Perdendo mais de dez pontos percentuais, foi substituído por Estados Unidos/Canadá, que passaram da posição de quarto destino exportador a primeiro. O mercado relativo à Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), excluídos os países do Mercosul, manteve o terceiro lugar como destino das exportações, com crescimento de 3,6% de participação no valor comercializado. A União Europeia (os quinze países anteriores ao alargamento em 2004) caiu da segunda posição para a quarta, passando de 22,3% de participação a 18,1%<sup>47</sup>. A Ásia apresentou um crescimento moderado de 0,9%, mantendo-se na sexta posição e os demais países tiveram um aumento significativo de 4,4% de participação nas exportações.

<sup>47</sup> É provável que haja ocorrido desvio de comércio em função da entrada dos novos países na União Europeia.

Distribuição percentual das exportações segmentadas por grupos de empresas em 2004



<sup>1</sup> Os 15 países antes do alargamento de 2004.

Fonte: Tabela 3 do Anexo B.

Figura 5.1 - Distribuição percentual das exportações por grupos de empresas

Com relação às pequenas empresas, o lugar de principal destino exportador pertencente à União Europeia em 1998 foi tomado também por EUA/Canadá. A segunda posição, ocupada antes pelo Mercosul, passou à UE e o terceiro lugar, antes norte-americano, foi preenchido pela ALADI, que aumentou em três pontos percentuais sua participação nas exportações brasileiras. A crise argentina também refletiu severamente no percentual do Mercosul, que caiu de 26,2% para 14,1%. Houve um aumento significativo das exportações das pequenas empresas para a Ásia – com um crescimento de 2,3% – e também para os demais países – de 3,7%.

É digna de nota a importância dos mercados vizinhos para as MPEs de modo geral. Em comparação aos dados referentes às empresas grandes, médias e MPEs especiais, que somam no mercado latino-americano 22,1% de participação, as microempresas têm 39,7% de seus mercados na América Latina e as pequenas, 28,3%. Os custos menores relacionados ao transporte e a importância da cultura e da proximidade linguística desempenham papel importante na definição de mercados para firmas de menor porte. O foco de política externa na região sul-americana, com iniciativas de integração econômica e de infraestrutura por meio de projetos no âmbito da Comunidade Sul-Americana de Nações, possivelmente criará condições propícias ao incremento da atividade exportadora das MPEs.

### 5.1.2.5. Composição da pauta e Estados produtores

Os produtos exportados por micro e pequenas empresas são predominantemente manufaturados, responsáveis por respectivamente 83,2% e 79,7% das exportações, o que mostra a importância da agregação de valor para as exportações das MPEs. Produtos com pouca transformação requerem uma escala de produção demasiadamente elevada para a obtenção de rentabilidade suficiente para remunerar o esforço exportador. Somados, manufaturados e semimanufaturados perfazem mais de 94% da pauta de exportação das MPEs, ainda que a intensidade tecnológica dos produtos seja baixa. Já as empresas de maior porte, cujos ganhos de escala e facilidades de obtenção de financiamento permitem operar *commodities*, encontram nos produtos básicos potencial de exportação, confirmado pela participação de 25,2% em seu total de vendas externas.

Última característica analisada do perfil das MPEs, a origem de suas exportações concentra-se principalmente em cinco Estados da Federação. São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais são os principais Estados exportadores, responsáveis por 81,6% das exportações das microempresas e 75,7% das exportações das pequenas.<sup>48</sup>

## 5.2. As dificuldades enfrentadas pelas MPEs

A decisão de exportar depende da avaliação empresarial da rentabilidade e dos riscos da exportação *vis-à-vis* as condições de venda no mercado doméstico. Para as MPEs, tal análise observa condições restritas de recursos e menor margem para falhas, por vezes fatais à sua sobrevivência. Diversos fatores figuram nessa análise e influenciam negativamente a entrada das empresas em mercados externos, resultando na baixa participação de firmas de menor porte no comércio internacional constatada na primeira parte desse capítulo. As dificuldades estudadas nessa seção referem-se principalmente às barreiras operacionais e informacionais (Seringhaus & Rosson, 1990b).

Fatores microeconômicos, como a mobilização de recursos organizacionais, financeiros e humanos, têm impacto significativo sobre as MPEs, que já operam com estruturas reduzidas para minimizar seus custos de manutenção. Para desenvolver a atividade exportadora como parte da estratégia corporativa de mercado, é necessário inserir novas dimensões estruturais e gerenciais nos procedimentos da

---

<sup>48</sup> Para composição da pauta e Estados produtores, *vide* Tabelas 2 e 6 do Anexo B.

empresa. Adaptar produtos e processos de produção, desenvolver mercados, atender normas técnicas e ambientais não existentes no mercado interno, reduzir preços e integrar a variável exportação à estratégia de investimentos são tarefas que requerem esforço adicional de empresas até então habituadas às condições de competição e aos níveis de exigência do mercado doméstico.

Com relação à relevância conferida à atividade de exportação, as empresas de menor porte se enquadram em dois comportamentos distintos. Algumas MPEs definem já no início de suas atividades a exportação como fim praticamente exclusivo, para que a integração de toda a estrutura mencionada no parágrafo anterior seja compensada pelo volume exportado. Para outras, a exportação ainda constitui atividade subsidiária à atuação no mercado interno, cujos custos de planejamento revelam-se muito altos para investidas externas sazonais no exterior. Assim, em função das oscilações cambiais e do aquecimento do mercado doméstico, muitas MPEs que se encaixam no segundo caso ainda entram e saem dos mercados externos, sem se consolidarem como empresas exportadoras e sem desenvolverem uma cultura de exportação que as habilite a operar em ambientes de maior exigência e competitividade.

Outro fator que define o grau de participação das MPEs no comércio internacional são os custos de transação específicos às operações de exportação. Atuar em mercados externos traduz-se em custos burocráticos, em gastos para obtenção de informação comercial, em novas demandas de financiamento e crédito e na gestão de riscos cambiais, comerciais e políticos.

O ambiente regulatório específico da atividade exportadora requer a adaptação das empresas a requisitos documentais, normas fiscais e procedimentos, que fazem com que a burocracia seja considerada, de forma unânime<sup>49</sup>, o maior obstáculo enfrentado pelas empresas que exportam.

À guisa de ilustração das dificuldades operacionais enfrentadas pelo exportador, o Quadro 5.2 contempla de forma simplificada os passos necessários para que uma empresa que nunca exportou antes consiga efetuar venda no exterior na modalidade direta<sup>50</sup>, sem intermediação por *trading* ou comercial exportadora.

---

<sup>49</sup> Os resultados do estudo “Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira” realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) foram corroborados pela pesquisa de campo da autora, ao identificar ser a burocracia, para a maioria das empresas, o maior entrave às exportações.

<sup>50</sup> A forma direta de comercializar é aquela em que o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda. Nesse caso, o exportador cuida de todos os detalhes, desde a comercialização e entrega do produto até a cobrança, o que exige maior atenção administrativa, empenho de recursos humanos e de tempo. Na modalidade indireta, a empresa utiliza serviços de outra firma, cuja função é encontrar compradores para os seus produtos em outros mercados. Tal modalidade requer a participação de uma empresa mercantil, que adquire mercadorias de indústrias ou produtores no mercado interno para posterior exportação.



## AS CONDICIONANTES DO DESEMPENHO EXPORTADOR DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1	Alterar o contrato social da empresa, acrescentando na finalidade a atividade de exportação (se a empresa pretender realizar exportações como prática constante)
2	Efetuar o credenciamento como exportador. Para plena habilitação, o interessado deverá cadastrar-se no Registro de Exportadores e Importadores (REI), no Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) e no Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR)
3	Entrar em contato com a Secretaria da Receita Federal e obter a senha de acesso ao Siscomex <sup>1</sup>
4	Definir mercadoria a ser exportada
5	Preparar material promocional contendo o perfil da empresa no idioma local
6	Pesquisar o comportamento do produto no mercado internacional e seus concorrentes
7	Definir do preço desejado de exportação em dólares americanos
8	Definir destinos de exportação
9	Verificar existência de barreiras técnicas
10	Classificar a mercadoria segundo critério pertinente (ex. NCM)
11	Para cada país, identificar importadores (pesquisar bancos de dados de informação comercial: MRE/MDIC/Câmaras de Comércio/Pontos de Comércio)
12	Contatar importadores para apresentação da empresa e do produto: verificar detalhes da apresentação, atentando para diferenças culturais e problemas com o idioma
13	Negociar frete, seguro, local de embarque e desembarque e desembaraço aduaneiro
14	Negociar o preço de exportação em dólares americanos e modalidade de pagamento (pagamento à vista, pagamento antecipado, carta de crédito ou cartão de crédito)
15	Avaliar o contato: verificar necessidade de adaptação da mercadoria, do preço e dos prazos de pagamento e enviar catálogos, lista de preços e amostras
16	Enviar Fatura <i>Pro Forma</i> com os termos negociados com o importador: descrição da mercadoria, quantidade e preço, embalagem, condições de pagamento, Termos Internacionais de Comércio (Incoterms - International Commercial Terms), prazo de entrega, local de embarque e validade do contrato
17	Operacionalizar o seguinte procedimento de pagamento: importador envia ordem de compra e carta de crédito ao banco no estrangeiro; banco estrangeiro envia carta de crédito ao banco nacional; exportador recebe a carta de crédito do banco nacional e confere se os dados contidos refletem todos os termos negociados
18	Preparar mercadoria para embarque por meio do envio de fatura comercial, certificado de origem (Mercosul/ALADI/SGP/SGPC), <i>packing list</i> (lista de romaneio) e nota fiscal de saída
19	Incluir Registro de Exportação (RE) no Siscomex
20	Enviar mercadoria ao local de embarque
21	Registrar a Declaração de Despacho de Exportação (DDE) no Siscomex (aproveitando o RE)
22	Confirmar presença da carga, recepção dos documentos e a emissão do Conhecimento de Embarque emitido pela transportadora e demais documentos pertinentes
23	Aguardar registro do desembaraço aduaneiro no Siscomex efetuado por Auditor Fiscal da Receita Federal
24	Se desejado, solicitar documento comprobatório da exportação no Siscomex
25	Enviar cópias da Nota Fiscal, do Registro de Exportação, da Fatura <i>Pro Forma</i> , da Carta de Crédito, do Conhecimento de Embarque, da Apólice de Seguro e do Comprovante de Exportação para que o importador possa desembaraçar o produto no local de desembarque
26	Apresentar ao banco a carta de crédito e os documentos relacionados para o recebimento das divisas

<sup>1</sup> Para obter senha de acesso ao Siscomex é necessário dirigir-se ao Balcão do SETEC na Alfândega da Receita Federal, levando os seguintes documentos: Contrato Social e alterações autenticadas (com cópia), identidade e CPF do requerente da senha, dois cartões de credenciamento para cada requerente da senha (este cartão pode ser adquirido na papelaria da alfândega), procuração original com firma reconhecida quando da solicitação de senha para terceiros (despachante), identidade e CPF de quem assina a procuração, cartões e o formulário (fornecido pela Receita Federal) preenchidos. Todo o material é entregue ao Balcão do SEEC para análise das 9h às 12h. Após uma semana, o interessado deve retornar para buscar a senha. Se a empresa quiser para interligar-se diretamente ao Siscomex deverá adquirir o *Software* e obter a senha de acesso. Para isso deverá também dirigir-se a Receita Federal com o Cartão de Credenciamento, preencher o formulário de obtenção do *software* ou dirigir-se a EMBRATEL e solicitar o contrato para acesso através da mesma.

### Quadro 5.2 - Roteiro de exportação

Ao observar a complexidade dos procedimentos necessários, os resultados obtidos na pesquisa realizada pela CNI (2002) não causam estranheza ao qualificarem a burocracia alfandegária como principal entrave às exportações, independentemente do setor ou porte das empresas respondentes. Os custos portuários e de frete internacional também foram levantados como graves óbices à atividade exportadora na mesma pesquisa.

A dificuldade relacionada à obtenção de crédito é também uma das grandes queixas do empresariado, que, segundo a CNI (2002), atinge principalmente empresas de menor porte. A grande maioria das MPEs desconhece as modalidades públicas e privadas de financiamento disponíveis e as que as conhecem têm dificuldades em cumprir com as exigências fiscais e os requisitos documentais exigidos pelas instituições de crédito. A utilização tanto de instrumentos privados, como os Adiantamentos sobre Contrato de Câmbio e sobre Cambiais Entregues (ACC/ACE), quanto de modalidades de financiamento governamentais – disponíveis em dois programas que envolvem cinco linhas de financiamento, conhecidas por apenas 20% das empresas: o Proex, com as linhas Equalização e Financiamento, e o BNDES-exim, com as linhas Pós-embarque, Pré-embarque e Pré-embarque Especial – esbarra na dificuldade sofrida pelas MPEs em oferecer garantias reais e de reciprocidade exigidas pelos agentes financeiros, na insuficiência de recursos e na extensa documentação requerida.

Além dos impedimentos mencionados, os custos de *marketing* de produto, de prospecção de mercados, de investimentos no exterior para criar canais de comercialização e distribuição, de adaptação de produtos e processos, de certificação e de cumprimento de normas rígidas de qualidade dificultam o acesso a um número considerável de empresas. Outros fatores como políticas e regulações que discriminam quanto ao mercado externo, dificuldades na obtenção de créditos de desoneração tributária, estrutura e encargos do mercado nacional de emprego e infraestrutura precária de escoamento da produção nacional compõem o famigerado “Custo Brasil”, frequentemente citado pelas empresas como obstáculo à sua inserção internacional.

Não é ocioso lembrar que o sistema tributário brasileiro afeta de maneira expressiva a competitividade das exportações nacionais. Uma gama de impostos, como o Imposto sobre Produtos Industriais (IPI), o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), e de contribuições como a do Programa de Integração Social/Contribuição para o Financiamento da

Seguridade Social (PIS/COFINS) e a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), recai integral ou parcialmente sobre os produtos exportados.

Segundo a pesquisa da CNI (2002), a CPMF – contribuição cumulativa não ressarcível e incidente sobre todas as etapas da produção – é a figura tributária que mais afeta a competitividade externa dos produtos brasileiros, seguida pelas contribuições PIS e COFINS, que possuem mecanismos de ressarcimento fiscal, mas com elevado custo operacional e sem garantia de desoneração total.

Assim, além da diversidade e cumulatividade dos tributos, a dificuldade relativa à apuração e ao reembolso dos créditos de ressarcimento do IPI, ICMS e PIS/COFINS<sup>51</sup> sobre as vendas externas obriga as empresas a devotar recursos produtivos para atividades contábeis e as leva a repassar para os preços finais os tributos recolhidos. Essa “exportação” de impostos nacionais revela-se extremamente pernicioso à competitividade das empresas brasileiras.

Com relação às MPEs, uma das principais barreiras tributárias à exportação é a taxa em alíquota única sobre a receita total para empresas enquadradas no regime do “Simples”, independentemente de parte de seu faturamento ser proveniente de exportações. O benefício da classificação na categoria Simples – que por vezes garante a sobrevivência da MPE no mercado – acaba por tornar a firma exportadora menos competitiva, já que sobre suas exportações continua a recolher o imposto via alíquota única.<sup>52</sup>

Esforços têm sido empreendidos tanto pela comunidade empresarial como pelo governo para atenuar a tributação sobre as MPEs. Proveniente do setor privado, o projeto de uma nova Lei Geral de Micro e Pequenas

---

<sup>51</sup> A dificuldade no ressarcimento de impostos representa um importante viés antiexportação, especialmente quando os créditos fiscais a receber só podem ser abatidos do pagamento de impostos devidos. Nessa situação, o planejamento tributário da empresa limita às exportações a um montante que não produza mais créditos de ressarcimento do que impostos a pagar.

<sup>52</sup> As micro e pequenas empresas estão sujeitas ao pagamento de tributos em três níveis, com vistas ao pagamento simplificado e com alíquotas preferenciais: federal (IPI, PIS, Confins), estadual (ICMS) e municipal (ISS). Nos âmbitos federal e municipal, de acordo com a Lei do Simples e leis municipais, é permitido o enquadramento de micro e pequenas empresas que exportam para o pagamento em alíquota unificada. No âmbito estadual, todavia, há leis (como a Lei nº 3.342/99 no Rio de Janeiro) que vedam às empresas que exportem produtos de terceiros o enquadramento no regime simplificado de recolhimento para efeito de arrecadação do ICMS, que deverá ser recolhido conforme as alíquotas normais, removendo o benefício da tributação simplificada em todos os níveis de tributação.

Empresas, encaminhada ao Congresso Nacional em 8 de junho de 2005 pela Frente Empresarial pela Lei Geral das MPes, propõe a eliminação da incidência de todos os impostos sobre as receitas de exportação para MPes, tornando-as mais competitivas frente às médias e grandes empresas.

Do lado do governo, a recente aprovação da Medida Provisória 255, em 28 de outubro de 2005, também conhecida como “MP do Bem”, trouxe medidas de desoneração tributária como: a isenção do pagamento de PIS/COFINS na compra de máquinas e equipamentos para empresas que exportam acima de 80% de sua produção; a ampliação dos limites de enquadramento no Simples para MPes; e um regime especial de tributação com isenção do PIS, do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) e da COFINS sobre as importações de produtos e serviços destinados ao desenvolvimento de *software* e de serviços de tecnologia da informação para exportação.

A despeito das medidas de desoneração e de facilitação das exportações para as MPes empreendidas até o presente momento, exportar ainda é complicado, caro e arriscado para a firma de menor porte, especialmente ante um mercado interno grande e ainda protegido por barreiras tarifárias.

Uma multiplicidade de programas e serviços volta-se atualmente para a promoção das MPes exportadoras. A lista de órgãos públicos e entidades privadas que têm como foco a inserção internacional do micro e pequeno empreendedor não é curta. Entre tais instituições estão os SEBRAEs Estaduais, a APEX-Brasil, os Centros Internacionais de Negócios das Federações (CINS), o MRE, o MDIC, as Federações de Indústria e Comércio Estaduais, o Banco do Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, antiga Empresa Brasileira de Turismo), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), e a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE), que atuam para dinamizar as exportações e promover o acesso das MPes aos mercados externos.

A elaboração de novos programas e o aperfeiçoamento dos mecanismos atuais de apoio às MPes pretendem torná-las firmas competitivas nos mercados externos. Assim, a análise e aprimoramento dos serviços prestados pela BrazilTradeNet constitui uma das formas de abrandar as dificuldades apresentadas na segunda parte desse capítulo.

### 5.2.1. A questão cambial

A questão cambial apresenta-se como um dos mais graves obstáculos levantados pelas empresas, como se poderá observar na pesquisa de campo apresentada no próximo capítulo. As variações cambiais – características do modelo brasileiro de controle de divisas – são, na opinião das empresas exportadoras, uma das grandes culpadas pelo precário desenvolvimento de suas atividades.

A desvalorização do real constitui um dos motivadores para que as MPEs direcionem parte de sua produção a mercados externos. A valorização da moeda, que ocorre em função do aumento no volume de dólares disponíveis nos mercados de divisas e das expectativas de redução nas taxas de juros e de crescimento econômico, interfere nos resultados obtidos pelas empresas exportadoras e em sua capacidade de estabelecer preços que sejam competitivos, e ao mesmo tempo rentáveis. Como no ano de 2005 o real sofreu sucessivas valorizações, o planejamento cambial das empresas, que contava com uma taxa de câmbio por volta de R\$3,00 para o cálculo das margens de lucro, não foi bem-sucedido e reduziu a rentabilidade da atividade exportadora.

Se a depreciação do valor da moeda nacional pode trazer efeitos benéficos com a entrada de empresas no comércio internacional – que nele permanecem mesmo após a apreciação cambial –, os custos de manutenção de taxas de câmbio elevadas são insustentáveis no longo prazo. O aumento dos preços de matérias-primas e de equipamentos importados é distribuído pela sociedade por meio de mecanismos inflacionários, que reduzem a capacidade de previsão e acabam por prejudicar principalmente as empresas menores na administração de suas operações financeiras, sem se mencionarem os impactos sociais.

Crê a autora que a administração da política cambial não deva apenas considerar o efeito indutor que a depreciação da moeda exerce sobre o setor exportador, mas combiná-lo às demais demandas relativas à estabilidade econômica, à necessidade importadora do País e à capacidade de pagamento de passivos em moeda estrangeira. A elaboração de diretrizes para controle da taxa de câmbio é, no entanto, tarefa complexa e requer estudos mais aprofundados, que fogem ao escopo deste trabalho de pesquisa.

### **5.3. O papel da promoção comercial na superação das dificuldades de exportação**

A decisão de exportar a cada exercício depende da avaliação pelo empresário da magnitude dos problemas percebidos. Para viabilizar a entrada de novas empresas em mercados externos e garantir a permanência das atuais exportadoras, além de empreender esforços para a simplificação do processo de exportação, é necessário compensar as dificuldades operacionais sem solução imediata apresentadas na segunda parte desse capítulo.

Como pode então a BrazilTradeNet ajudar a superar as barreiras impostas aos micro e pequenos empresários?

Penetrar mercados externos requer esforços, especialmente na área de serviços de inteligência comercial, para que seja possível eliminar a carência de conhecimento especializado que ainda limita o sucesso das MPEs nos mercados internacionais. Prover informações em comércio exterior reduz de fato a barreira informacional, mas somente a capacitação dos agentes na compreensão do conteúdo divulgado permite sua *internalização* e a transposição da barreira do conhecimento. Para executar tal tarefa, pode a BrazilTradeNet conjugar o aperfeiçoamento dos expedientes informacionais já utilizados no *site* a novas abordagens que incluam métodos de capacitação dos usuários e de compartilhamento do conhecimento.

Como sugerido no capítulo sobre Gestão do Conhecimento, o gerenciamento de pessoas e de suas habilidades é tão importante quanto o gerenciamento da tecnologia. A elaboração de estudos de mercados atualizados, associada ao treinamento dos agentes para interpretação dos dados; a manutenção de bases de dados de contatos que aumentem a interatividade entre agentes e tragam informações que auxiliem no fechamento de negócios; a criação de comunidades virtuais que permitam o intercâmbio de experiências e conhecimento; e o fornecimento de guias sobre procedimentos básicos relativos às atividades de importação e exportação são algumas das sugestões para o aperfeiçoamento do sistema de promoção comercial do Itamaraty desenvolvidas no capítulo de conclusão desse trabalho.

Embora um grande número de MPEs ainda conheça de forma superficial as opções de apoio à atividade exportadora prestadas por sistemas como a BrazilTradeNet, o auxílio de Organizações de Promoção Comercial como o DPR interfere positivamente na decisão de exportar, ao remover barreiras que limitam a atuação das empresas em mercados externos. Investir na

divulgação desse tipo de serviço e em seu aperfeiçoamento operacional pode ser decisivo para promover um novo salto exportador, apoiado não somente na experiência e *know-how* das grandes empresas exportadoras, mas na competitividade e criatividade dos pequenos negócios.





## **Capítulo VI - Resultados da Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo realizada pela autora teve como objetivo colher as percepções das empresas exportadoras sobre os métodos de obtenção de informação comercial, as dificuldades envolvidas no processo exportador e a utilização da ferramenta BrazilTradeNet. Para tanto, foram enviados formulários de pesquisa por via postal e por meio eletrônico a 6491 empresas exportadoras, das quais 703 responderam ao questionário. O intuito da escolha desse expediente metodológico subjetivo foi o de não limitar a avaliação da situação das empresas exportadoras e da funcionalidade do portal BrazilTradeNet ao material bibliográfico consultado e às opiniões colhidas por meio de entrevistas dentro do Itamaraty. Os resultados obtidos, associados às demais sondagens realizadas por instituições de pesquisa e ao conteúdo bibliográfico revisado nessa dissertação, permitem apreender interessante recorte do cenário exportador nacional e refletir sobre quais ações, em especial as relativas à aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento, podem ser tomadas para reduzir as dificuldades enfrentadas pelos empresários e dinamizar as exportações.

### **6.1. Metodologia da pesquisa de campo**

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário de pesquisa enviado a empresas exportadoras em três fases. A primeira delas caracterizou-se pelo

envio de 237 questionários via serviço postal regular a 120 empresas exportadoras da região da Grande Campinas<sup>53</sup> e a 117 da Zona Franca de Manaus<sup>54</sup>. A taxa de retorno, 35 formulários, foi considerada extremamente baixa para derivar quaisquer conclusões sobre o objeto de estudo. Concorreu para o insucesso da primeira abordagem a greve nacional dos Correios no período de envio dos questionários, que pode ter exercido impacto negativo sobre a operação de coleta de dados. Diante dos escassos dados obtidos, decidiu-se pela confecção de versão *on-line* do formulário com o objetivo de reduzir os custos relacionados à remessa postal e de ampliar o espaço amostral da pesquisa.

A segunda fase consistiu na distribuição dos formulários em papel e de cartão de visitas com o endereço *on-line* da pesquisa durante a “III Semana da Micro e Pequena Empresa”, evento ocorrido em São Paulo entre os dias 3 e 8 de outubro de 2005, organizado em conjunto pela FIESP e pelo SEBRAE. O intuito foi o de estabelecer contato pessoal durante o evento com os participantes para estimular as empresas abordadas a responder à pesquisa. Conversas e entrevistas realizadas informalmente no local revelaram-se bastante frutíferas na apreensão da realidade do pequeno exportador e no conhecimento das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em mercados externos. O retorno obtido não foi, contudo, compensador. Dos 59 formulários entregues em mão, apenas 20 empresas responderam à pesquisa.

De posse de apenas 55 formulários – correspondentes a aproximadamente 0,31% de um universo estimado de 17963 empresas exportadoras<sup>55</sup> –

---

<sup>53</sup> Os contatos das empresas da região da Grande Campinas foram obtidos por meio da aquisição junto ao Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), na Diretoria Regional de Campinas, de lista de empresas exportadoras e importadoras cadastradas na instituição.

<sup>54</sup> Os contatos da região da Zona Franca de Manaus foram obtidos junto à Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), por meio de CD com catálogo de empresas da região fornecido durante viagem da autora à Amazônia.

<sup>55</sup> De acordo com dados obtidos pela FUNCEX, 17963 empresas exportaram em 2004 (*vide* Tabela 4 do Anexo B). Vale ressaltar que o número de empresas exportadoras varia de acordo com o órgão de pesquisa. A consideração de empresas que possuem filiais em diferentes Estados como diferentes empresas exportadoras e a inclusão de exportações realizadas por pessoas físicas representam fatores de diferenciação nos resultados entre as diferentes pesquisas realizadas por instituições de pesquisa e órgãos públicos. Os dados obtidos pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), para o ano de 2004, identificaram 20902 firmas como exportadoras em 2004. No entanto, a metodologia da SECEX para separação das empresas por porte diverge da metodologia utilizada no presente trabalho para classificação das empresas. Qualquer comparação com dados coletados e classificados por diferentes metodologias seria temerária do ponto de vista acadêmico, de forma que foram selecionadas para comparação as pesquisas do SEBRAE e da FUNCEX, cuja metodologia de classificação das empresas é a mesma.

verificou-se a necessidade de empreender mais esforços para selecionar uma amostra que representasse de forma significativa o universo de empresas exportadoras no País.

Para suprir a necessidade de um número maior de respostas, decidiu-se na terceira fase enviar às empresas a solicitação de preenchimento do questionário *on-line* por *e-mail*. Como o volume de dados pretendido com a realização de uma pesquisa em meio eletrônico apresentaria uma magnitude muito maior, julgou-se oportuno realizar estudo estatístico para prever o tamanho e selecionar os itens da amostra necessária para satisfazer os objetivos da pesquisa.

Cabem aqui rápidas definições de algumas categorias estatísticas para compreensão das análises efetuadas. Por amostra entende-se o subconjunto selecionado pelo pesquisador de elementos pertencentes a uma população. Já os resultados obtidos relacionam-se à taxa de retorno de respostas à pesquisa. Finalmente, por população ou universo, compreende-se a totalidade dos dados sob investigação, composta de elementos distintos possuidores de certo número de características comuns, que delimitam inequivocamente quais elementos pertencem ou não à população.<sup>56</sup>

Para o procedimento de amostragem, almejando obter maior fidelidade entre os resultados e a situação dos exportadores de forma geral, estabeleceu-se como população o universo de empresas exportadoras brasileiras no ano de 2005, que se acredita não ser muito díspar em número do universo de empresas exportadoras no ano de 2004, uma vez que as taxas de crescimento do número de empresas observadas entre 1998 e 2004 não foram significativas.<sup>57</sup>

Vale salientar que, embora o universo investigado tenha sido o das empresas nacionais exportadoras, algumas empresas respondentes informaram não mais exportar (apesar de já terem exportado no passado) ou pretender exportar no futuro. Os resultados obtidos de empresas que atualmente não exportam serão tratados separadamente, a depender da natureza das questões, e não farão parte das estatísticas gerais apresentadas.

---

<sup>56</sup> O emprego da amostragem para pesquisas de campo está baseado em duas premissas: a de que existe similaridade suficiente entre os elementos de uma população para que alguns elementos sejam representativos de sua integralidade e a de que as discrepâncias entre os valores da amostra e os valores da população são mínimas.

<sup>57</sup> *Vide* Tabela 5.1.

Após definida a população, especulou-se sobre o tamanho ideal da amostra e a seleção de seus elementos. Para construir amostras probabilísticas, as chances de sortear qualquer um dos elementos do universo devem ser conhecidas e diferentes de zero. Assim, na composição da amostra, foi levada em consideração a possibilidade de contatar os elementos da população por correio eletrônico. Como uma lista contendo *e-mails* de todas as empresas exportadoras brasileiras não se encontra acessível, foi infactível sortear aleatoriamente uma amostra probabilística entre todo o universo de empresas exportadoras brasileiras. Optou-se, portanto, pela construção de uma amostra não probabilística.

Amostras não probabilísticas não permitem que sejam feitas inferências com rigor estatístico sobre toda a população. Apesar disso, tais amostras não impedem que se façam considerações interessantes sobre o grupo de respondentes e que se especule sobre as tendências e o comportamento geral da população. Em *Survey Research Methods*, Fowler (1993), reconhece que

*trade-offs (...) entre o rigor metodológico nos vários componentes do processo de pesquisa e os custos de realização são inevitáveis, quando se tem em vista uma coleta de dados que vá ao encontro das necessidades da pesquisa e que reconheça as limitações do processo.*<sup>58</sup>

Outra característica decorrente de amostras não aleatórias é a impossibilidade de determinação do tamanho ideal da amostra por meio de cálculo estatístico, pois o alcance de determinado grau de precisão perde a aplicabilidade sem a utilização dos métodos quantitativos próprios ao tratamento de amostras probabilísticas. Buscou-se, contudo, aumentar ao máximo possível o tamanho da amostra, para alcançar um número de respondentes satisfatório.

Assim, o processo de amostragem na terceira fase de coleta de dados foi baseado na seleção de *e-mails* no catálogo de exportadores disponível *on-line* no *site* <<http://www.brazil4export.com>>, de administração da CNI, que continha na ocasião 8009 empresas<sup>59</sup>, das quais 6195 contavam

---

<sup>58</sup> Tradução livre da autora para “trade-offs (...) must be made between methodological rigor in the various components of the survey process and the attendant costs, with an eye to developing a survey that meets the needs of the research while recognizing the survey’s constraints.”

<sup>59</sup> O número de empresas presentes no *site* varia, uma vez que novas empresas podem ser cadastradas ou removidas a qualquer tempo do catálogo. O número calculado foi obtido no início do processo de coleta dos e-mails no *site* Brazil4export, em fins de setembro de 2005.

com *e-mails* funcionais durante o envio<sup>60</sup>. As empresas selecionadas foram contatadas por meio de três mensagens eletrônicas – uma primeira explicando a natureza do trabalho de pesquisa e outras duas, quando necessário, reiterando o pedido de preenchimento do formulário –, com um intervalo de 10 dias entre cada mensagem. Assim, foram obtidos dados de 648 empresas, após terem sido enviados os três *e-mails* em um período de aproximadamente três meses.

A amostra final da pesquisa, composta por 6491 empresas, resultou da somatória das 237 empresas para as quais foram enviados formulários via correio na primeira fase, das 59 empresas contatadas pessoalmente na segunda fase, por ocasião do evento “III Semana da Micro e Pequena Empresa”, e dos 6195 *e-mails* acessíveis coletados no *site* <<http://www.brazil4export.com>>. Dessa maneira, configurou-se, ao fim das três fases da pesquisa, uma amostra total não probabilística, qualificada estatisticamente como “amostra por conveniência”<sup>61</sup>.

Responderam à pesquisa, por meio do preenchimento do formulário reproduzido nas páginas seguintes, 703 empresas, o equivalente a uma taxa de retorno de 10,8%<sup>62</sup> da amostra. Do total de empresas respondentes, 653 identificaram-se como exportadoras correntes, o que representa 3,6% das firmas exportadoras no ano de 2004, de acordo com informações da base de dados *on-line* da FUNCEX<sup>63</sup>. O número de empresas respondentes foi considerado suficiente para mostrar a percepção de porção significativa das empresas exportadoras nacionais.


---

<sup>60</sup> Foram considerados funcionais os e-mails que não retornaram com mensagens de erro. É impossível, todavia, afirmar com certeza que os 6195 recipientes que não acusaram erro realmente puderam responder à enquete, em razão de situações incontornáveis como caixas postais cheias e sistemas corporativos de segurança que possam ter impedido o acesso ao *site* da pesquisa.


<sup>61</sup> A amostra por conveniência corresponde à amostra não probabilística que decorre da seleção pelo pesquisador dos elementos mais acessíveis. Também chamada de acidental, resulta do processo de amostragem em que a escolha dos itens é feita de forma arbitrária de acordo com a disponibilidade dos dados. Esse processo de amostragem é comumente empregado em várias situações práticas para pesquisas em ciências sociais.

<sup>62</sup> Em *Conducting Research Surveys via E-mail and the Web* (Elliot *et al.*, 2001), respostas a pesquisas via Internet proporcionam resultados que oscilam entre 7 e 44%, a depender da natureza dos dados perquiridos. Como é natural a preocupação com a segurança de dados corporativos, acredita-se que 10% constitua taxa de retorno expressiva em uma pesquisa realizada com empresas.

<sup>63</sup> *Vide* Tabela 4 do Anexo B.

 MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES <b>INSTITUTO RIO BRANCO</b>		<b>QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA            TESE DO MESTRADO EM DIPLOMACIA</b>	
TODAS AS INFORMAÇÕES AQUI COLETADAS SERVIRÃO PARA FINS ESTRITAMENTE ACADÊMICOS E SERÃO TRATADAS COM O MAIS RIGOROSO SIGILO, SEM QUALQUER IDENTIFICAÇÃO NOMINAL DAS EMPRESAS. OS DADOS FORNECIDOS SUBSIDIARÃO A ELABORAÇÃO DA TESE DE MESTRADO "GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMÉRCIO EXTERIOR: O USO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO ESTÍMULO À ATIVIDADE EXPORTADORA" DE AUTORIA DA DIPLOMATA E MESTRANDA DO IRBR TALITA BORGES VICARI.			
<b>DADOS DA EMPRESA</b>			
1. Nome _____			
2. Ramo _____			
3. Ano de início das atividades		4. Número de empregados	
_____		<input type="checkbox"/> 1 - 9 <input type="checkbox"/> 10 - 19 <input type="checkbox"/> 20 - 49 <input type="checkbox"/> 50 - 99 <input type="checkbox"/> 100 - 499 <input type="checkbox"/> 500+	
5. Receita bruta anual, 2004			
R \$ _____			
<b>INFORMAÇÃO COMERCIAL</b>			
6. Exporta produtos e/ou serviços?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não, mas já exportamos no passado <input type="checkbox"/> Não, mas pretendemos exportar no futuro			
<b>Se você respondeu 'não', pule para a questão 11.</b>			
7. Possui setor de planejamento voltado para exportação?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
8. Possui setor de coleta e análise de informação comercial?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
9. Quais fontes sua empresa utiliza na obtenção de informação comercial?			
<input type="checkbox"/> Livros, revistas, jornais etc. <input type="checkbox"/> Televisão e rádio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Serviços governamentais <input type="checkbox"/> Empresas de informação particulares <input type="checkbox"/> Outras empresas <input type="checkbox"/> Representantes comerciais e distribuidores <input type="checkbox"/> Contatos pessoais externos			
10. Quais são as informações mais pesquisadas?			
A - IMPRESSOS GERAIS E ESPECIALIZADOS			
<input type="checkbox"/> Notícias <input type="checkbox"/> Jornais <input type="checkbox"/> Relatórios <input type="checkbox"/> Patentes <input type="checkbox"/> Avanços tecnológicos <input type="checkbox"/> Informações sobre produtos <input type="checkbox"/> Catálogos de produtos			
B - INFORMAÇÕES COMERCIAIS			
<input type="checkbox"/> Competidores <input type="checkbox"/> Fornecedores <input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Consumidores <input type="checkbox"/> Mercados			
C - LEGISLAÇÃO			
<input type="checkbox"/> Emprego <input type="checkbox"/> Saúde / segurança <input type="checkbox"/> Mercosul / OMC <input type="checkbox"/> Leis / regulamentos			
D - ESTATÍSTICAS E REFERÊNCIAS GERAIS			
<input type="checkbox"/> Taxas de juros <input type="checkbox"/> Inflação <input type="checkbox"/> Taxas de câmbio <input type="checkbox"/> Bolsas de valores <input type="checkbox"/> Dicionários <input type="checkbox"/> Mapas <input type="checkbox"/> Eventos			
11. Quais são os maiores obstáculos para exportar?			
<input type="checkbox"/> Procedimentos excessivamente burocráticos <input type="checkbox"/> Baixa rentabilidade <input type="checkbox"/> Alto grau de competição <input type="checkbox"/> Carência de informações <input type="checkbox"/> Custos de transporte <input type="checkbox"/> Falta de recursos gerenciais e organizacionais <input type="checkbox"/> Inadimplência de clientes <input type="checkbox"/> Financiamento <input type="checkbox"/> Dificuldade para identificar parceiros comerciais <input type="checkbox"/> Outros: _____			
<b>BRAZILTRADENET</b>			
12. Conhece o site <a href="http://www.braziltradenet.gov.br">www.braziltradenet.gov.br</a> ?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
<b>Se você respondeu 'não', pule para a questão 26.</b>			
13. Utiliza os serviços online da <i>BrazilTradeNet</i> ?			
<input type="checkbox"/> Sim, desde _____ <input type="checkbox"/> Não			
14. Considera o serviço da <i>BrazilTradeNet</i> satisfatório?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
15. Considera o site <i>BrazilTradeNet</i> bem estruturado?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
16. Considera a navegação no site fácil e os procedimentos de busca simplificados?			
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			
17. Como você qualifica a interface visual do site?			
<input type="checkbox"/> Sobrecarregada <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Agradável <input type="checkbox"/> Neutra <input type="checkbox"/> Monótona <input type="checkbox"/> Confusa <input type="checkbox"/> Cansativa <input type="checkbox"/> Lenta			
18. Indique o grau de relevância das informações disponíveis no site <i>BrazilTradeNet</i> para sua atividade.			
<input type="checkbox"/> Muito Alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Nulo			

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO



MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES  
**INSTITUTO RIO BRANCO**

**QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA  
TESE DO MESTRADO EM DIPLOMACIA**

19. Qual sua opinião sobre a qualidade dos estudos, materiais e publicações disponíveis no site?  
 Excelente     Muito Boa     Boa     Regular     Ruim

20. Quais os recursos mais frequentemente utilizados?  
 Ofertas de exportação     Dados estatísticos de comércio entre Brasil e outros países  
 Concorrências públicas     Relações de empresas brasileiras e estrangeiras  
 Oportunidades de investimentos     Pesquisas de Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)  
 Informações sobre produtos     Oportunidades comerciais     Listas de empresas importadoras  
 Projetos de obras públicas     Indicadores econômicos     Pesquisas e tendências de mercados  
 Manuais     Coleção "Como Exportar"     Informações sobre feiras e eventos

Outros: \_\_\_\_\_

21. Teve dificuldade em utilizar algum dos recursos do site? Qual(is)?  
 Sim \_\_\_\_\_

22. A utilização do site *BrazilTradeNet* facilitou as exportações de sua empresa?  
 Sim     Não

23. Percentual aproximado de exportações relacionado à utilização da *BrazilTradeNet*  
 0 - 20%     21 - 40%     41 - 60%     61 - 80%     81 - 100%

24. Número total de clientes externos    25. Número de clientes obtidos via *BrazilTradeNet*  
 \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

26. Já utilizou o atendimento telefônico ou via e-mail das Divisões do Ministério das Relações Exteriores?  
 Sim     Não

27. Suas dúvidas foram solucionadas?  
 Sim     Não

28. Acessa algum outro site de apoio ao exportador?  
 http:// \_\_\_\_\_  
 http:// \_\_\_\_\_  
 http:// \_\_\_\_\_

---

**ATIVIDADE EXPORTADORA**

**Se sua empresa não exporta ou nunca exportou produtos e/ou serviços, pule para a questão 34.**

29. Ano de início das exportações  
 \_\_\_\_\_

30. Destino das exportações  
 Mercosul     América do Sul     América Central, Caribe e/ou México     Estados Unidos e/ou Canadá  
 Rússia     Europa     África     Ásia     Oceania

31. Vendas no mercado interno    32. Vendas no mercado externo    Total de vendas  
 \_\_\_\_\_%    +    \_\_\_\_\_%    =    **100%**

33. Importa produtos e/ou serviços?  
 Sim     Não

---

**MAIS INFORMAÇÕES**

34. Entrevistado  
 \_\_\_\_\_

35. Cargo  
 \_\_\_\_\_

36. Telefone para contato    37. E-mail  
 (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

38. Website da empresa  
 http:// \_\_\_\_\_

39. Quantos computadores há em sua empresa?    40. Qual o percentual de empregados com acesso diário à Internet?    41. Possui Intranet?  
 \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_%     Sim     Não

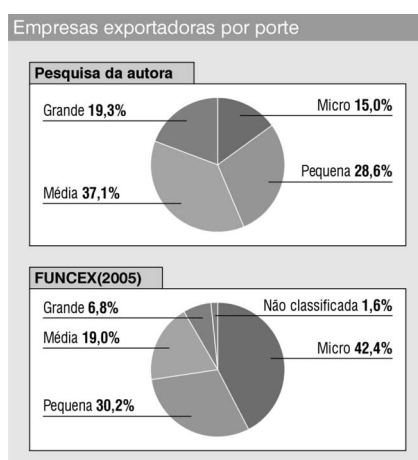
42. Quais serviços de informação seriam mais interessantes para sua empresa?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

43. Registre aqui suas sugestões para o aprimoramento do serviço de apoio ao exportador prestado pelo Ministério das Relações Exteriores:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Responsável pela pesquisa: Diplomata Talita Borges Vicari Fones: (61) 9681-3205 / (61) 3344-0409 E-mails: talita@mre.gov.br / talita@mpcnet.com.br  
 Enviar formulário para: Talita Borges Vicari, Caixa Postal 8032 - Sudoeste - 70673-970 - Brasília - DF

## 6.2. Análise dos resultados

Para analisar os dados obtidos, foi definido como critério para classificação das empresas respondentes por porte o número de pessoas empregadas, seguindo os mesmos valores utilizados na metodologia padrão da FUNCEX e do SEBRAE. Assim, para a pesquisa de campo, foram adotadas as seguintes definições: microempresas, de 1 a 19 empregados; pequenas empresas, de 20 a 99 empregados; empresas médias, de 100 a 499 empregados; e grandes empresas, mais de 500 empregados.



Fontes: Tabela 1 do Apêndice A e base de dados *on-line* da FUNCEX.  
 Quadro 6.1 - Empresas exportadoras por porte

### 6.2.1. Distribuição das empresas por porte

Conforme menção anterior, das 703 empresas respondentes, 653 (92,9%) exportaram no ano de 2005.<sup>64</sup> Considerando as empresas exportadoras, a distribuição por porte de acordo com a metodologia empregada na pesquisa é apresentada no primeiro gráfico da Figura 6.1.

A distribuição das empresas de acordo com os valores obtidos na base de dados *on-line* da FUNCEX(2005)<sup>65</sup>, apresentada no segundo gráfico da Figura 6.1, mostra uma grande concentração (72,6%) da atividade

<sup>64</sup> Das 50 empresas respondentes que não exportaram em 2005, 22 empresas já haviam exportado no passado (3,1%), 17 empresas pretendiam exportar no futuro (2,4%) e 11 empresas simplesmente declararam-se como não exportadoras (1,6%).

<sup>65</sup> Vide Tabela 4 no Anexo B.



exportadora em empresas de micro e pequeno porte, a despeito dos valores exportados pelas grandes empresas corresponderem a 71,0% do total exportado<sup>66</sup>. A não correspondência da distribuição por porte dos resultados obtidos na pesquisa de campo, na qual apenas 43,6% das empresas são MPEs, é atribuída pela autora ao modo de amostragem utilizado.

No processo de construção da amostra não probabilística, como as firmas selecionadas foram aquelas que se cadastraram voluntariamente no *site* Brazil4Export, as provenientes de listas fornecidas pela CIESP-Campinas e pela SUFRAMA e as contatadas pessoalmente em evento empresarial, não foi possível garantir uma distribuição por porte similar à da população de empresas exportadoras brasileiras, uma vez que o processo utilizado foi o de amostragem por conveniência, que operou com fontes enviesadas em termos de tamanho. Nas listas consultadas, os dados de contato das MPEs, além de serem mais escassos, geralmente estão desatualizados, já que empresas de menor porte trocam frequentemente de provedores de Internet por não possuírem seus próprios domínios *on-line*. Notou-se também maior resistência das firmas menores em fornecer dados, conforme constatado em diversos contatos telefônicos da autora com pequenos empresários e em *e-mails* de resposta ao pedido de participação na pesquisa.

### 6.2.2. Distribuição geográfica das empresas respondentes

Com relação à distribuição das empresas exportadoras no território nacional, os resultados colhidos revelaram uma dispersão geográfica por Estado e por região similar à da população de empresas exportadoras nacionais, segundo os dados obtidos na pesquisa realizada por SEBRAE/FUNCEX(2005). Não se pode falar, porém, em uma “amostra por quotas”<sup>67</sup>, pois a seleção da amostra não se pautou por critérios geográficos para estabelecimento de parcelas representativas da população pesquisada. A similaridade entre os resultados obtidos e o universo de empresas no que tange à posição geográfica aumenta, contudo, as chances de

---

<sup>66</sup> Vide Tabela 5 do Anexo B.

<sup>67</sup> Uma amostra por quotas é produto do processo de amostragem por conveniência com um esforço extra para garantir certa distribuição de variáveis demográficas. Os elementos pesquisados são qualificados de acordo com algum critério de classificação e quando a quota demográfica por variável é atingida, não são mais coletadas informações para aquele grupo específico.

representatividade, sob uma perspectiva regional, dos valores coletados por estrato pesquisado.

Enquanto o percentual estimado para as regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Norte e Centro-Oeste pelo levantamento realizado por SEBRAE/FUNCEX(2005) foi de respectivamente 31,8%, 51,5%, 7,8%, 2,2% e 4,1%, nos resultados da pesquisa de campo efetuada pela autora, os percentuais obtidos por região corresponderam a 34,9%, 53,3%, 6,9%, 2,9% e 2,0%. Os mapas da Figura 6.2 ilustram a proximidade entre a distribuição espacial dos resultados obtidos na pesquisa da autora por Estado e a distribuição das empresas exportadoras no território brasileiro mencionada no Capítulo V.

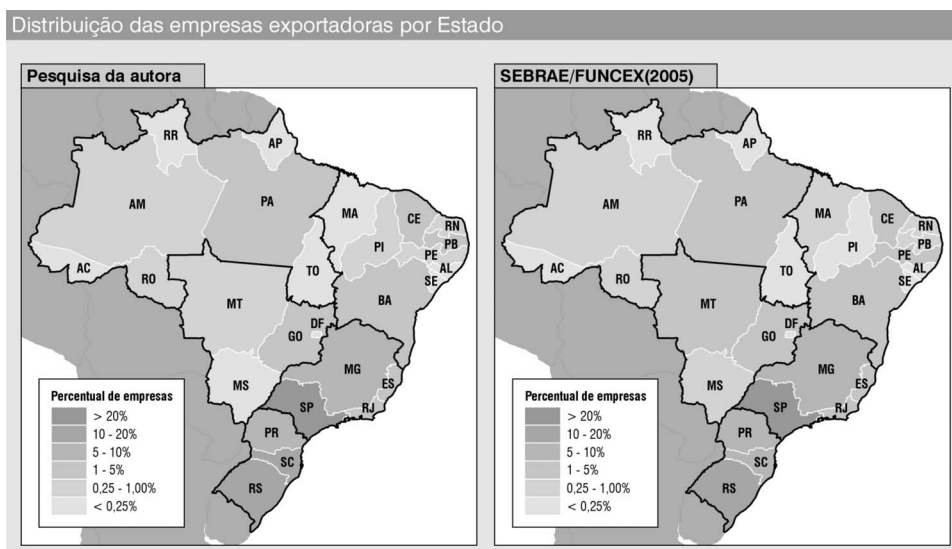
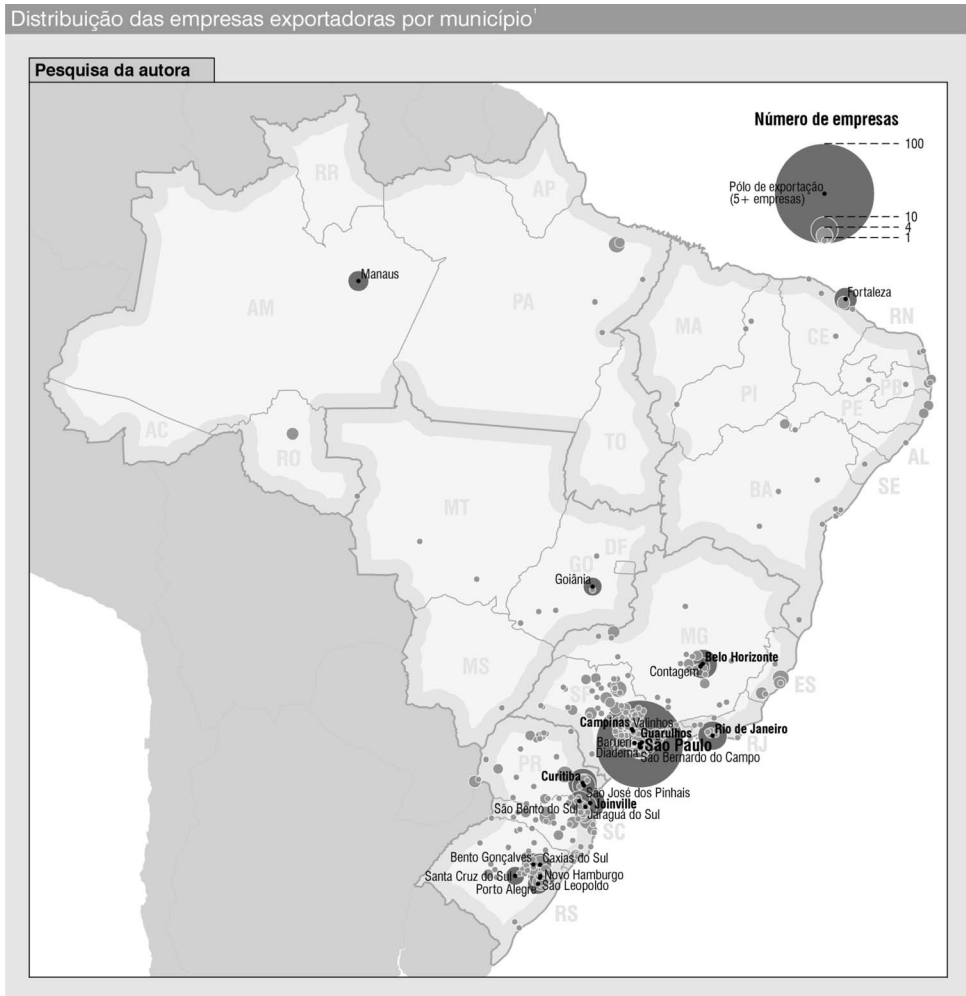


Figura 6.2 - Distribuição das empresas exportadoras por estado

Os Estados com maior concentração de respondentes na pesquisa da autora são também os Estados que, de acordo com a sondagem efetuada por SEBRAE/FUNCEX, apresentaram maior dinamismo na atividade exportadora. São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais foram, em ambas as pesquisas, os principais centros de exportação. O mapa da Figura 6.3 mostra em detalhe a distribuição dos 653 respondentes exportadores da pesquisa de campo no território nacional, na qual a concentração de empresas exportadoras nas regiões Sul e Sudeste fica evidente.



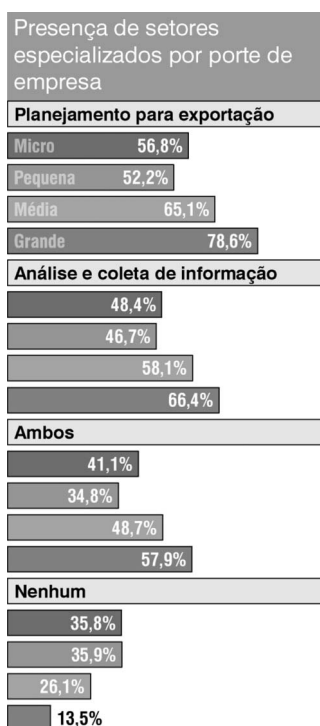
<sup>1</sup> Localização de municípios segundo informação digital do IBGE.  
 Figura 6.3 - Distribuição das empresas exportadoras por município

O mapa com a distribuição regional das empresas, discriminadas por porte, encontra-se na Figura 1 do Apêndice A. Não é, contudo, possível determinar os efeitos das diferentes características de cada região do País sobre o estabelecimento de empresas exportadoras de portes distintos, já que a natureza da seleção de empresas para a amostra não teve como intuito refletir a distribuição por porte nos diferentes Estados.

### 6.2.3. Empresas e informação comercial

As instruções de preenchimento do formulário garantiram que empresas não exportadoras não preenchessem as questões de 7 a 10, de modo que os resultados aqui apresentados referem-se exclusivamente às 653 empresas exportadoras participantes. Das empresas que responderam afirmativamente às questões 7 e 8, é interessante notar que embora as MPEs trabalhem com recursos humanos limitados, um percentual expressivo dessas firmas conta com setores específicos de planejamento de exportações e de coleta de informação comercial em relação às empresas de maior porte.

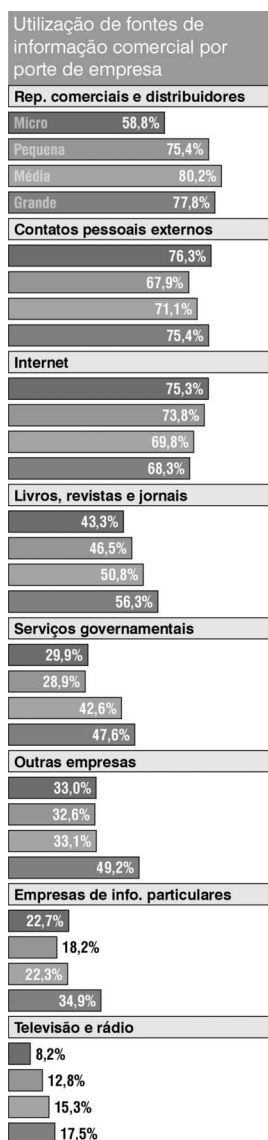
As cifras apresentadas no Gráfico 6.1 mostram que um número inesperadamente alto de MPEs tem percebido a atividade exportadora como parte da estratégia de vendas da empresa e não apenas como atividade subsidiária e tem, portanto, devotado parte de seus recursos organizacionais para o planejamento e estudo dos mercados externos. A presença de várias *tradings* e comerciais exportadoras entre as microempresas exportadoras pesquisadas também contribuiu para a ocorrência significativa desses setores nas MPEs.



Fonte: Tabela 3 do Apêndice A.

Gráfico 6.1 - Setores especializados por porte de empresa

A questão 9 inquiriu as empresas sobre oito tipos de fontes utilizadas para obtenção de informação comercial. Os resultados, visualizáveis no Gráfico 6.2, revelaram que *Internet*, *contatos pessoais externos* e *representantes comerciais e distribuidores* foram as três categorias mais utilizadas por empresas de todos os tamanhos.



Fonte: Tabela 4 do Apêndice A.

Gráfico 6.2 - Fontes de informação comercial por porte de empresa

A Internet ocupou o segundo lugar como fonte de informação comercial para micro e pequenas empresas e o terceiro para médias e grandes empresas. Fica patente que a escolha governamental de divulgar informações comerciais por intermédio da Internet é justificada não apenas pela necessidade de se modernizar os instrumentos de Administração Pública, mas pela importância objetiva que tal meio de comunicação assumiu para as empresas como recurso de pesquisa e apoio, especialmente para as de menor porte.

*Contatos pessoais externos* revelaram-se outra importante fonte de informação comercial para empresas de todos os portes. Fonte mais importante para microempresas, segunda para empresas de médio e grande porte e terceira para as pequenas, os contatos pessoais externos ilustram o valor conferido pelas empresas à dimensão pessoal do compartilhamento de conhecimento. Vale notar que as redes de relacionamento dos agentes exportadores são valorizadas especialmente em razão da agilidade na obtenção da informação e da confiabilidade dos dados fornecidos<sup>68</sup>.

Outra das três fontes de informação comercial mais prestigiadas pelas empresas, que partilha dos mesmos atributos de *contatos pessoais externos*, foi o item *representantes comerciais e distribuidores*, principal escolha para pequenas, médias e grandes empresas e a terceira para microempresas.

A quarta fonte selecionada por empresas de todos os portes, com utilização proporcional ao tamanho da empresa, foi *livros, revistas e jornais*, provavelmente para obtenção de informações gerais sobre exportações e indicadores econômicos.

*Serviços governamentais* são utilizados por aproximadamente metade das grandes empresas, 40% das médias e cerca de 30% das MPEs, constituindo a quinta fonte de informação comercial para empresas médias e a sexta fonte para as demais. Tais números evidenciam a necessidade de tornar os serviços governamentais de informação mais acessíveis às MPEs, por meio de maior divulgação e de adaptação e direcionamento do conteúdo às suas necessidades, uma vez que tais empresas já acessam a Internet e a consideram uma das principais fontes de informação comercial.

*Outras empresas e empresas de informação particulares* são fontes de menor importância para as empresas exportadoras. Por fim, o item *televisão e rádio* foi o menos assinalado por empresas de todos os portes, haja vista a baixa densidade de informação relevante na programação diária da maioria dos canais e estações.

---

<sup>68</sup> Informações sobre potenciais importadores e parceiros comerciais obtidas por contatos pessoais externos geralmente importam menores riscos de inadimplência.

Com as respostas à questão 10, pôde-se apurar que *taxas de câmbio, mercados, leis e regulamentos e informações sobre produtos* foram os recursos mais consultados por empresas de todos os portes nas categorias “Estatísticas e Referências Gerais”, “Informações Comerciais”, “Legislação” e “Impressos Gerais e Especializados”. Para observar em detalhe quais os tipos de informação mais consultados por porte, *vide* Gráficos 1, 2, 3 e 4 do Apêndice A.

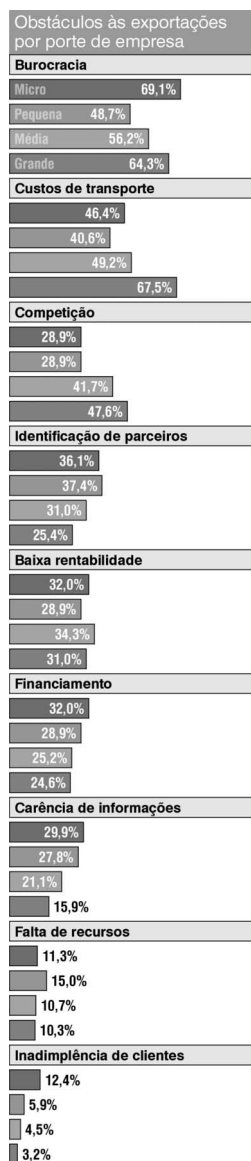
#### 6.2.4. Obstáculos à atividade exportadora

Responderam à questão 11 todos os 703 participantes da pesquisa, independentemente de exportarem ou não. Não foram descartadas as respostas fornecidas por empresas não exportadoras no intuito de verificar as dificuldades enfrentadas também por empresas que desejam exportar no futuro ou que já exportaram no passado. Além dos nove itens propostos no próprio questionário, o campo de resposta livre no item *outros* colheu informações importantes sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas em sua inserção no mercado internacional. A análise a seguir contempla as 653 empresas exportadoras e os resultados obtidos encontram-se no Gráfico 6.3. As respostas fornecidas pelas empresas que não exportaram em 2005 serão analisadas posteriormente.

As dificuldades relacionadas à burocracia e aos custos de transporte foram, para empresas de todos os portes, os dois obstáculos mais graves às exportações.<sup>69</sup> Para as micro, pequenas e médias empresas, *procedimentos excessivamente burocráticos* foram considerados o maior empecilho; para empresas de grande porte o principal óbice foram *custos de transporte*, possivelmente em função dos maiores valores e volumes exportados.

---

<sup>69</sup> A pesquisa de campo realizada pela autora apresenta resultados similares aos da pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria em 2002, que também identificou ser a burocracia o maior entrave às exportações, seguida diretamente pelos custos portuários e de frete internacional. Para os resultados obtidos pela CNI (2002), *vide* Tabela 7 do Anexo B.



Fonte: Tabela 5 do Apêndice A.

Gráfico 6.3 - Obstáculos às exportações por porte de empresa

Entre as MPES, a *difficuldade para identificar parceiros comerciais* foi considerada o terceiro maior obstáculo para exportar. Já para as médias e grandes empresas, tal obstáculo ocupou a quinta posição, denotando ser mais difícil estabelecer contatos duradouros para firmas de menor porte.



Para as médias e grandes empresas, a terceira posição foi ocupada pelo *alto grau de competição*, que correspondeu ao sétimo e quarto (empate) lugares respectivamente para micro e pequenas empresas. Como as exportações das médias e grandes empresas são geralmente feitas em volumes maiores e de forma mais consistente em termos temporais, a competição com produtos estrangeiros passa de eventualidade a fator de maior preocupação durante seu planejamento, evidenciada pelos cerca de 13 pontos percentuais acima da média obtida pelas MPEs para as empresas médias, e de 19 pontos para as grandes.

A *baixa rentabilidade* das exportações foi eleita a quarta maior dificuldade para firmas de todos os portes, com percentuais bastante aproximados para todas as empresas. Um dos fatores que influenciam de forma significativa a rentabilidade das exportações para empresas de todos os portes, tratado mais adiante, consiste na desvalorização (do dólar) e oscilação das taxas de câmbio, tema citado várias vezes no campo *outros* da questão 11. Em quarto lugar para as MPEs e consideradas o sexto maior obstáculo por empresas de maior porte, encontram-se as dificuldades relativas ao *financiamento*, que afetaram as empresas de forma inversamente proporcional a seu tamanho.<sup>70</sup>

O item *carência de informações* ocupou o sexto lugar entre as dificuldades levantadas pelas microempresas e o sétimo para as firmas pequenas, médias e grandes. Em termos absolutos, o percentual médio das MPEs que apontaram esse obstáculo como grave foi aproximadamente 13 pontos superior ao percentual das grandes empresas e 8 pontos ao das médias. As diferenças de percepção quanto à falta de informações como obstáculo por empresas de portes distintos corroboram a visão da autora de serem as empresas de menor porte as que mais necessitam de serviços governamentais provedores de informação comercial, haja vista a dificuldade experimentada pelas MPEs em alocar recursos para pesquisa e coleta de dados sobre clientes, parceiros e mercados.

É importante atentar, todavia, para a existência de uma distorção com respeito à percepção relativa da utilidade de ferramentas de informação comercial, levantada no capítulo sobre promoção comercial. Ao mesmo tempo em que o conhecimento das fontes de informação disponíveis eleva a percepção de serem tais ferramentas úteis,

---

<sup>70</sup> Na pesquisa da CNI (2002), o problema do financiamento foi apontado como o quarto maior entrave às exportações e considerado problema de alta sensibilidade, especialmente para as MPEs.

com o aumento das competências pessoais dos agentes (que não são acompanhadas pela mudança de conteúdo nos sistemas) e a conseqüente necessidade de informações mais especializadas, a avaliação da utilidade dos *sites* de apoio cai. Justificam-se assim os baixos níveis relativos de importância atribuídos a serviços de informação comercial (sexto e sétimo lugares) tanto por empresas de menor porte, que não conhecem plenamente os serviços governamentais disponíveis, quanto por empresas maiores, que contam com pessoal mais capacitado e especializado.

Embora o provimento insuficiente de informações comerciais não seja considerado um dos principais obstáculos às exportações pelas empresas, crê a autora que mudanças nos sistemas de promoção comercial que os transformem em ferramentas integrais de Gestão do Conhecimento possam aumentar sua utilização e melhorar sua avaliação pelas firmas exportadoras, especialmente pelas MPEs.

*Falta de recursos gerenciais e organizacionais e inadimplência de clientes* ocuparam as últimas posições como obstáculos para empresas de todos os tamanhos. A inadimplência foi a menor preocupação para todas as firmas, à exceção das microempresas, para as quais foi o penúltimo obstáculo, embora relevante em termos percentuais. A despeito da menor importância relativa, o tema da inadimplência merece atenção no aprimoramento dos processos de exportação, ante as várias sugestões relativas à criação de um cadastro internacional de empresas inadimplentes, recebidas nas questões abertas 42 e 43<sup>71</sup>.

Para as 50 empresas não exportadoras que participaram da pesquisa, foram percebidos como maiores obstáculos às exportações a burocracia, a dificuldade em identificar parceiros e a carência de informações. Os resultados obtidos indicam que o apoio prestado pela BrazilTradeNet, via explicações sobre rotinas de exportação, fornecimento de contatos e provimento de informações em comércio exterior, pode ser fundamental para que empresas que pretendam exportar vençam suas três maiores dificuldades.

O campo *outros* da questão 11, aberto a respostas livres, coletou inúmeras opiniões das empresas que, compiladas, permitiram identificar outros obstáculos significativos às exportações.<sup>72</sup> Algumas das dificuldades mencionadas incluíram:

---

<sup>71</sup> Os comentários sobre os serviços desejados e sugestões solicitaram a criação de uma espécie de cadastro internacional de empresas inadimplentes, que possibilitasse a recepção de maiores informações comerciais sobre os importadores (identificados por registros similares ao CGC), como sua capacidade de adimplência, cumprimento de compromissos anteriores, e outros dados relativos à capacidade econômico-financeira desejável em clientes potenciais. Tal cadastro traçaria o perfil do importador em seu mercado, aos moldes de sistemas nacionais como SERASA e SPC. Na versão não publicada, transcrevem-se os referidos comentários.

<sup>72</sup> Uma lista contendo seleção de respostas fornecidas no campo *outros* da questão 11 encontra-se no Apêndice B da versão não publicada.

- taxas e condições de contratos e serviços bancários;
- acesso a documentos técnicos;
- difícil operação no ambiente do Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR);
- problemas no relacionamento com agentes da Receita Federal;
- corrupção em órgãos governamentais;
- falta de maior empenho na conclusão de novos acordos comerciais;
- legislação não orientada ao esforço exportador;
- complicações na importação de insumos;
- greves de agentes governamentais envolvidos no processo de exportação<sup>73</sup>;
- questões logísticas;
- instabilidade econômica e política;
- baixa credibilidade da indústria nacional;
- falta de capital de giro;
- presença de intermediários;
- “Custo Brasil”; e
- barreiras alfandegárias e não alfandegárias.

A desatualização dos dados fornecidos no *site* da BrazilTradeNet, o alto custo de informações comerciais, a difícil identificação de novos clientes e a ausência de uma mentalidade exportadora – todas questões relacionadas à operação do portal – também foram citadas pelos exportadores como obstáculos à exportação.

Os itens que foram mencionados mais vezes de maneira espontânea no campo *outros* revelam dificuldades significativas, por terem sido lembrados independentemente de sugestão na questão. O item mais citado (com 74 menções) foi a questão cambial. Ao complicar o processo de formação de preços, impedir o planejamento das provisões de capital de giro e frustrar as expectativas de lucros previstas, as oscilações das taxas de câmbio e os patamares atuais do valor do dólar foram apontados como responsáveis pela redução do estímulo à atividade exportadora.

---

<sup>73</sup> Durante o envio da terceira remessa, na segunda semana de outubro de 2005, ocorreu greve dos auditores da Receita Federal, o que provocou diversos comentários sobre o assunto pelas empresas que responderam ao questionário naquele período.

Também foram levantados como obstáculos a precariedade e os altos custos vinculados à estrutura portuária nacional (com 16 menções) e a atual estrutura de impostos (10 menções), marcada pelo caráter cumulativo e pela complexidade e abrangência parcial dos procedimentos de desoneração tributária dos lucros finais obtidos.

### 6.2.5. Empresas e BrazilTradeNet

As questões de 12 a 24 pretenderam analisar a utilização da ferramenta BrazilTradeNet e observar os efeitos dos serviços de informação comercial sobre o comportamento das empresas. Foram investigadas nessa seção do questionário as 653 empresas exportadoras, com o intuito de verificar a relação entre o uso do sistema de promoção comercial do Itamaraty e o desempenho exportador das firmas consultadas.

Quando questionadas sobre o *site* <<http://www.braziltradenet.gov.br>>, 53,4% do total de empresas responderam conhecê-lo, sendo 60,2% das microempresas, 48,1% das pequenas, 52,1% das médias e 58,7% das grandes empresas.<sup>74</sup> Embora o alcance ideal do sistema seja todo o universo de empresas exportadoras brasileiras, o conhecimento por aproximadamente metade das empresas nos resultados obtidos demonstra uma divulgação satisfatória da ferramenta. Acredita-se, no entanto, que uma penetração de 75% seria meta factível para a BrazilTradeNet.

Foram também consultadas as empresas sobre sua satisfação com os serviços oferecidos pelo portal. Entre as respondentes que conheciam o *site*, 50,9% das microempresas, 67,1% das pequenas, 71,6% das médias e 71,2% das grandes afirmaram serem os serviços fornecidos pela BrazilTradeNet satisfatórios.<sup>75</sup> Tais percentuais mostram com clareza que grande parte das microempresas respondentes ainda não considera a ferramenta BrazilTradeNet instrumento eficaz para obtenção do conhecimento desejado em exportação, quando os dados são contrastados com a opinião das empresas de outros portes. As causas da insatisfação, especialmente das empresas de menor porte, serão investigadas mais à frente.

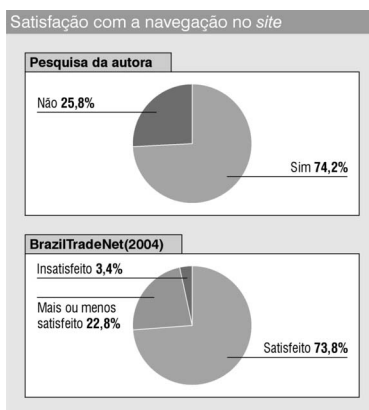
Questionaram-se as empresas que afirmaram conhecer a BrazilTradeNet sobre aspectos operacionais do *site*. Como tais questões

---

<sup>74</sup> Vide Tabela 6 do Apêndice A.

<sup>75</sup> Vide Tabela 7 do Apêndice A.

dependeram mais da opinião pessoal dos indivíduos entrevistados do que das características das empresas determinadas pelo porte, foram consideradas as respostas agregadas por todos os tamanhos de empresa.



Fontes: Tabela 9 do Apêndice A e enquête realizada pela BrazilTradeNet.  
Figura 6.4 - Satisfação com a navegação

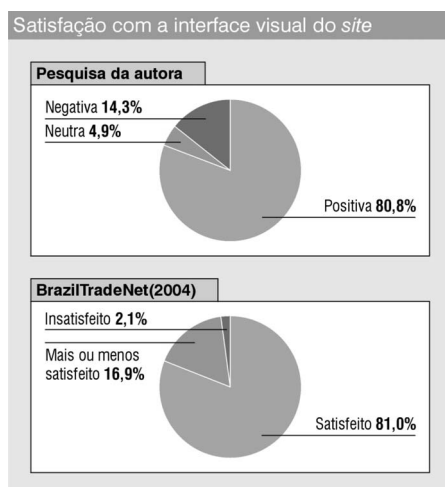
Ao serem questionadas se consideravam o *site* BrazilTradeNet bem estruturado, 79,9% das empresas responderam afirmativamente<sup>76</sup>. Foram também inquiridas sobre a facilidade de navegação e a simplicidade dos procedimentos de busca. Os resultados obtidos foram comparados aos de enquête realizada pela própria BrazilTradeNet em 2004. A coerência verificada entre os resultados, que pode ser observada nos gráficos da Figura 6.4, deriva do fato de dependerem as respostas da opinião pessoal dos usuários, independentemente de conhecimento específico sobre comércio exterior, de pertencimento ou não a empresa exportadora, e do porte das firmas participantes.

Como a satisfação com sistemas de informação está inerentemente vinculada à opinião dos usuários sobre a interface visual, consultaram-se as empresas sobre esse quesito para verificar potenciais impactos do *design* sobre a funcionalidade da ferramenta.

Ao entrevistar as empresas sobre os recursos visuais utilizados pelo *site*, obteve-se uma boa percepção geral sobre a interface. Foram avaliadas positivas as respostas que qualificaram a interface como excelente, agradável

<sup>76</sup> Vide Tabela 8 do Apêndice A.

e neutra<sup>77</sup>, consideradas características do portal por respectivamente 5,9%, 57,7% e 22,1% das empresas entrevistadas. Como negativas, foram interpretadas as respostas que conferiram à interface do portal os atributos sobrecarregada (4,6%), confusa (8,5%), cansativa (3,6%) e lenta (6,2%) e como neutra, a resposta monótona (2,6%).<sup>78</sup> Na enquete realizada pela BrazilTradeNet, o índice de satisfação com o quesito interface foi similar ao obtido por meio da pesquisa realizada pela autora, como se pode observar nos gráficos da Figura 6.5.



Fontes: Tabela 10 do Apêndice A e enquete realizada pela BrazilTradeNet.  
Figura 6.5 - Satisfação com a interface visual

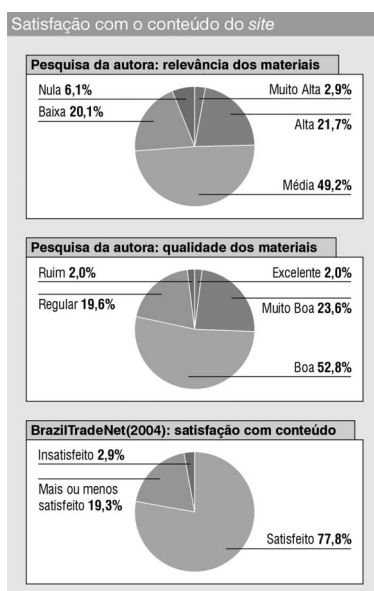
As empresas foram também questionadas sobre a relevância das informações disponíveis no *site* BrazilTradeNet para suas atividades. As respostas dadas foram similares para empresas de todos os portes. Os resultados obtidos encontram-se na Figura 6.6, no gráfico “relevância dos materiais”, e apontam para uma percepção geral de serem os materiais divulgados medianamente relevantes.

<sup>77</sup> A atribuição do caráter positivo à resposta neutra baseia-se na concepção de que uma interface que não altera a experiência *on-line* do usuário seja uma boa interface.

<sup>78</sup> Para a construção do gráfico da pesquisa da autora, o cálculo dos resultados finais envolveu a soma de um ponto para cada item positivo selecionado, de nenhum ponto para cada elemento neutro e a subtração de um ponto para cada aspecto negativo. A depender da somatória de pontos, foi classificada a interface como positiva, neutra ou negativa, em função do valor obtido.

É fundamental aqui avaliar se o público que classifica as informações como de baixa, nula ou média relevância teve acesso de fato a todos os recursos disponíveis no portal e os qualificou como pouco importantes, ou se existe grande quantidade de conteúdo de qualidade no *site* com baixo aproveitamento pelos usuários. É provável que a segunda hipótese tenha fundamento, após análise das respostas obtidas na questão 19. Os resultados totais dessa questão encontram-se também na Figura 6.6, no gráfico “qualidade dos materiais”. Na análise por porte, consideraram como bons, muito bons ou excelentes os materiais da BrazilTradeNet 70,6% das microempresas, 75,6% das pequenas, 84,9% das médias e 77,2% das grandes empresas. Julgaram as publicações disponíveis ruins apenas 5,9% das microempresas, nenhuma pequena empresa, 1,9% das médias e 1,5% das grandes. Assim, apesar de terem sido considerados de média relevância, os materiais da BrazilTradeNet foram avaliados em geral como sendo de boa qualidade por firmas de todos os portes.

Na enquete realizada pela própria BrazilTradeNet, preenchida por 621 empresas e 931 indivíduos interessados em comércio exterior (estudantes, jornalistas e outros agentes), os dados obtidos quanto à satisfação com o conteúdo mostram quadro parecido no quesito qualidade, mas mais positivo no que se refere à relevância dos materiais disponíveis no portal, como pode ser observado no gráfico “satisfação com o conteúdo” da Figura 6.6.



Fontes: Tabelas 11 e 12 do Apêndice A e enquete realizada pela BrazilTradeNet.  
 Figura 6.6 - Satisfação com o conteúdo

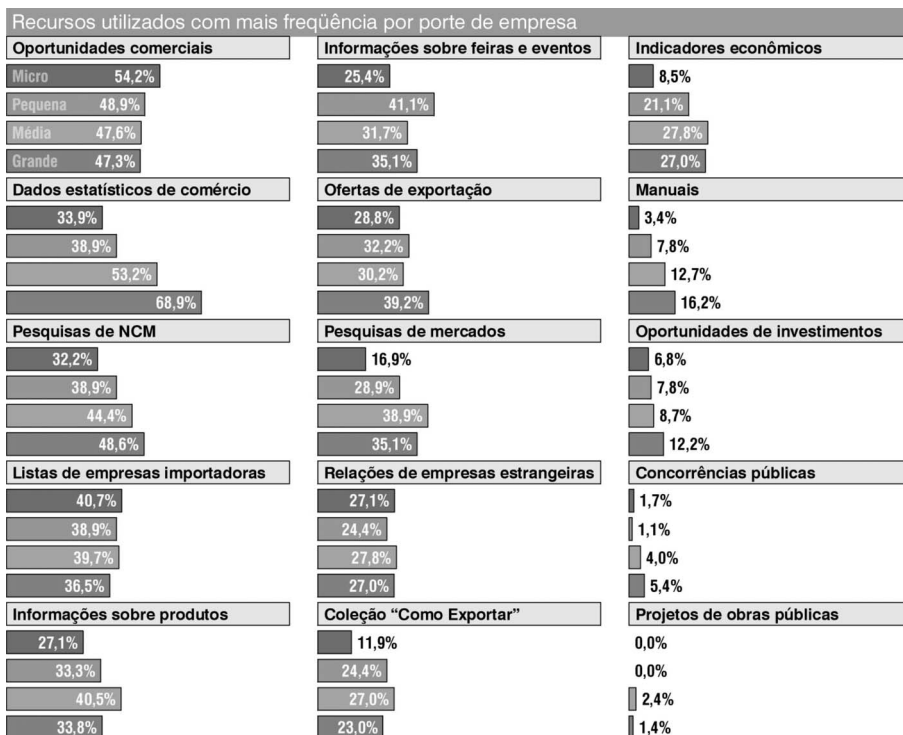
As diferenças no nível de satisfação encontradas entre a pesquisa da autora e a enquete realizada pela BrazilTradeNet podem ser explicadas pela diferença entre os públicos consultados. A presença na enquete de indivíduos interessados em comércio exterior que não fazem parte de empresas implicou usuários com maior conhecimento na área de exportações, cujo aproveitamento do conteúdo disponível no *site* certamente é superior (como no caso das médias e grandes empresas). Pode-se assim justificar o grau de contentamento mais elevado do público entrevistado na enquete realizada pela BrazilTradeNet.

Tais resultados corroboram a visão de que o uso da BrazilTradeNet ainda depende de conhecimento específico externo ao portal possuído pelos usuários e de que, para aumentar a assimilação e o aproveitamento do conteúdo da BrazilTradeNet, são necessárias alterações voltadas à capacitação dos usuários. Nesse sentido, para atingir de forma mais eficaz as MPEs, esforços focados no incremento da competência dos agentes podem ser empreendidos por meio da formação de comunidades de prática, possibilitando a troca de ideias entre os exportadores mais experientes e os novatos, e do provimento de *meta-conteúdo* que oriente a atividade de pesquisa no próprio *site*. Pela expressão *meta-conteúdo*, entenda-se um novo tipo de conteúdo educativo que explique como acessar e utilizar o conteúdo técnico já disponível no portal.

Embora alterações na esfera do conhecimento sejam oportunas, a média relevância das informações pode ser também derivada de uma deficiência na identificação da informação requerida pelos exportadores. Para dinamizar a atividade exportadora, reconhecer quais as demandas do empresariado em termos informacionais permite que se atualizem os recursos disponíveis e que se produzam materiais de real interesse para a comunidade exportadora. Esse reconhecimento depende, porém, de um aumento da interlocução entre o Itamaraty e o setor privado, que se mostrou bastante baixa conforme análise realizada na seção 6.2.7. As respostas livres dadas às questões 42 e 43, ao apresentarem quais informações comerciais e serviços seriam convenientes às empresas, esboçam alguns desses interesses específicos.

O padrão de utilização corrente dos materiais disponíveis no *site* é indicador das diferentes necessidades informacionais de empresas de portes distintos. Para esquadrihar a utilização dos recursos atualmente disponíveis no portal, foram inquiridas as firmas na questão 20 sobre quais seções do *site* são mais frequentemente utilizadas. Os resultados obtidos são apresentados no Gráfico 6.4.





Fonte: Tabela 13 do Apêndice A.

Gráfico 6.4 - Recursos utilizados com mais frequência por porte de empresa

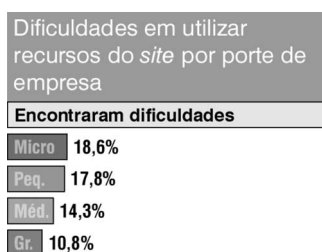
Dentre os itens que apresentaram uso diferenciado por empresas de porte distinto, são dignos de destaque *dados estatísticos de comércio, pesquisas de NCM, informações sobre produtos, pesquisas de mercados, coleção "Como Exportar", indicadores econômicos e manuais*, todos eles materiais estatísticos e de consulta cujo grau de utilização foi praticamente proporcional ao tamanho da firma. Um exemplo dessa diferença de uso pode ser encontrado no item *dados estatísticos comerciais*, utilizados por grandes empresas duas vezes mais do que por microempresas. Fica patente mais uma vez a concentração da capacitação em comércio exterior nos departamentos de exportação em firmas de maior porte, capazes de interpretar os dados estatísticos e utilizar os expedientes de pesquisa mais sofisticados para o desenvolvimento de suas estratégias de inserção internacional.

Os recursos *ofertas de exportação, oportunidades de investimentos, concorrências públicas e projetos de obras públicas* também foram mais utilizados por empresas de maior porte, mas desta vez não em função da

diferença no nível de conhecimento de seus agentes. A maior disponibilidade de capital e a complexidade de seus processos produtivos são os fatores responsáveis pela importação de insumos, pela participação em processos de compras governamentais em outros países e pela realização de investimentos no exterior, operações que justificam o uso dos itens arrolados.

Outro recurso que apresentou utilização diferenciada por empresas de tamanhos diversos foi *informações sobre feiras e eventos*. Embora menos microempresas o acessem, em razão de sua reduzida possibilidade de participação em eventos internacionais, a utilização expressiva desse recurso por pequenas empresas caracteriza o interesse de firmas de menor porte em atuar de forma sustentada e planejada na esfera internacional. Feiras e missões figuram como oportunidade ímpar de conhecer potenciais clientes e ganhar credibilidade nos países visitados, embora nem sempre estejam disponíveis os recursos financeiros para tais incursões.

As empresas foram também consultadas sobre eventuais dificuldades no acesso a recursos do *site*, outro elemento que, como a interface e o conteúdo, afeta os níveis de satisfação dos usuários. Embora a operacionalidade do *site* seja boa, em vista de um percentual inferior a 20% quanto às dificuldades experimentadas por empresas de todos os portes, as repetidas menções aos mesmos problemas chamaram a atenção da autora.



Fonte: Tabela 14 do Apêndice A.

Gráfico 6.5 - Dificuldades em utilizar recursos por porte de empresa

Além das dificuldades referentes à manipulação das pesquisas que envolvem a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)<sup>79</sup> (tanto para

<sup>79</sup> Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai adotam, desde janeiro de 1995, a NCM, que tem por base o Sistema Harmonizado universal de nomenclatura. Dos oito dígitos que compõem a NCM, os seis primeiros são formados pelo Sistema Harmonizado, enquanto o sétimo e oitavo dígitos correspondem a desdobramentos específicos atribuídos no âmbito do Mercosul.

identificação de clientes como de oportunidades comerciais), a desatualização das informações disponíveis sobre empresas importadoras e pesquisas de mercado e a dificuldade de cadastramento e atualização dos próprios registros foram queixas apresentadas por um número expressivo de empresas.

### 6.2.6. BrazilTradeNet e exportações

Para correlacionar efetivamente a utilização da ferramenta BrazilTradeNet pelas empresas e o aumento do desempenho exportador – e responder à quinta hipótese formulada – foram consultadas as empresas nas questões 22 e 23 sobre sua percepção com respeito à utilidade do *site* como facilitador das exportações.

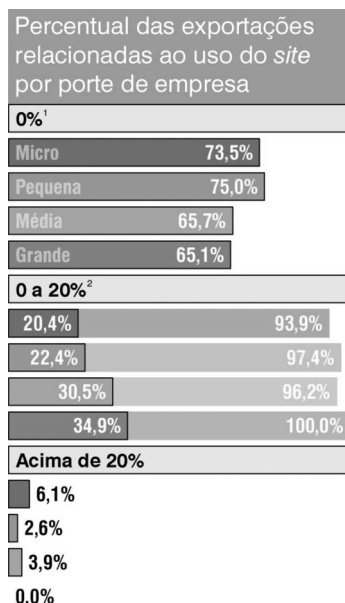
Das firmas que responderam à questão 22, 21,6% das microempresas, 20,0% das pequenas, 29,6% das médias e 32,8% das grandes afirmaram ter o *site* BrazilTradeNet facilitado suas exportações.<sup>80</sup> Embora a avaliação das empresas maiores tenha sido um pouco melhor (possivelmente em função de sua capacitação para o uso das funcionalidades do portal), é digna de nota a percepção negativa da BrazilTradeNet como facilitadora de exportações por firmas de todos os portes. Não deve ser desconsiderada aqui a possibilidade de contaminação da opinião das empresas sobre o *site* pelas dificuldades encontradas para exportar de forma geral, apesar de a questão perquirir exclusivamente sobre a utilidade do *site*. Mesmo assim, existe forte indicação de exercer a BrazilTradeNet efeito apenas coadjuvante no desempenho exportador (conforme já se havia previsto no capítulo teórico sobre promoção comercial). Os resultados dessa questão e das questões 23 e 25, apresentados no Gráfico 6.6, chamam a atenção, entretanto, para a importância de se repensar o modo de provimento dos serviços pelo portal e de aumentar o grau de interlocução com a comunidade empresarial, buscando reconhecer novas demandas e carências.

Na questão 23, a grande maioria das respostas concentrou-se na categoria “0 a 20%”. Para separar as empresas que consideraram a contribuição do *site* como baixa daquelas que creram ser tal contribuição nula, foram classificadas no segundo caso (percentual de exportações derivado da utilização do *site* zero ou muito próximo de zero) as empresas que

---

<sup>80</sup> Vide Tabela 15 no Apêndice A.

afirmaram na questão 22 não ter a BrazilTradeNet facilitado suas exportações e que também não obtiveram nenhum cliente por meio do portal. As respostas dadas à questão 23 são coerentes com os resultados anteriores, mostrando ser a percepção subjetiva geral da contribuição do *site* para as exportações baixa e cerca de 10% pior para as MPEs.



<sup>1</sup> Resultado inferido a partir da combinação das repostas obtidas nas questões 22, 23 e 25 do formulário.

<sup>2</sup> O percentual sombreado corresponde às respostas originais à questão 23 para esse intervalo.

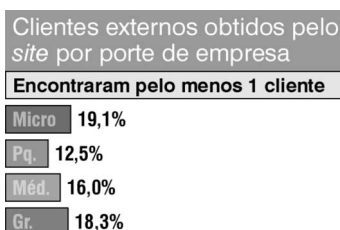
Fonte: Tabelas 15, 16 e 17 do Apêndice A.

Gráfico 6.6 - Percentual das exportações relacionadas ao uso do *site* por porte de empresa

Os resultados das questões 24 e 25, relativos à razão entre o número total de clientes externos e o número de clientes conseguidos através dos bancos de dados da BrazilTradeNet, permitem concluir que o número de negócios fechados em decorrência do acesso aos contatos disponíveis no *site* ainda é pequeno.

Como observado no Gráfico 6.7, o número de microempresas que conseguiu encontrar clientes no portal foi mais expressivo do que o das outras categorias, em razão de grande parte das comerciais exportadoras e *tradings* que responderam à pesquisa se enquadrarem na categoria de microempresas. Das microempresas que encontraram clientes na BrazilTradeNet, dois terços

foram de fato *tradings* ou comerciais exportadoras. Ao operar como intermediárias de exportação para um número maior de empresas, com produtos e serviços em segmentos variados, tais empresas beneficiam-se mais dos bancos de dados disponíveis, já que suas atividades envolvem principalmente prospecção de clientes e mercados.



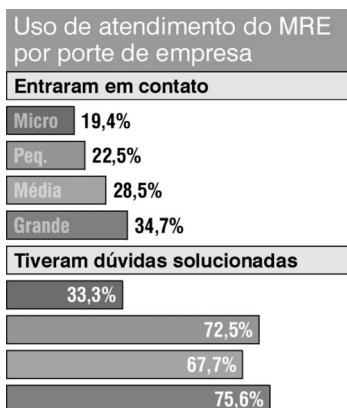
Fonte: Tabela 17 do Apêndice A.

Gráfico 6.7 - Clientes externos obtidos por porte de empresa

Quando consideradas apenas as firmas que exportam produtos por elas produzidos ou montados, o número de empresas que encontraram clientes por meio da BrazilTradeNet aumenta proporcionalmente com relação ao porte. No entanto, a proporção entre o número de clientes obtidos no portal e o número total de clientes externos continuou bastante reduzida.

### 6.2.7. Interlocução entre setor privado e Itamaraty

Além do acesso efetivo ao site BrazilTradeNet, verificou-se também o nível de interação entre o empresariado nacional e o Itamaraty, por meio das questões 26 e 27, relativas à realização de consultas ao MRE via *e-mail* ou contato telefônico.



Fonte: Tabela 18 do Apêndice A.

Gráfico 6.8 - Uso de atendimento do MRE por porte de empresa

Os contatos realizados foram proporcionais ao porte das firmas, o que indica que o conhecimento do papel do Ministério no apoio aos exportadores varia com o tamanho da empresa. Já a taxa de solução das dúvidas foi muito próxima entre as empresas, à exceção dos resultados observados para as microempresas. O exíguo percentual de microempresas que tiveram suas dúvidas respondidas, mesmo após entrar em contato com o MRE, mostra a necessidade de se intensificar o diálogo entre o DPR e as MPEs, para que se conheçam suas dificuldades específicas.

Além dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, a autora da dissertação, durante contato pessoal com agentes de exportação na segunda fase da pesquisa realizada na “III Semana da Micro e Pequena Empresa” em São Paulo, obteve depoimentos de várias empresas que tentaram contato com o Itamaraty por *e-mail*, mas receberam respostas automáticas, cujo conteúdo não se relacionava às perguntas efetuadas. Crê a autora que exista aqui oportunidade de melhoria para os serviços prestados pela BrazilTradeNet, com o estabelecimento de procedimentos no *help desk* de triagem de mensagens e de encaminhamento de casos especiais a profissionais habilitados a tratá-los.

#### **6.2.8. Referências a outros sites**

Na questão 28, as empresas foram convidadas a indicar outros *sites* de Internet utilizados para obtenção de informação comercial e os que obtiveram maior número de menções encontram-se listados no Quadro 6.1.

Sites de apoio ao exportador mais visitados <sup>1</sup>		
Nome	Endereço	Menções
Portal do Exportador	www.portaldoexportador.gov.br	48
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)	www.desenvolvimento.gov.br	39
Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet (ALICE-Web)	aliceweb.desenvolvimento.gov.br	29
Banco do Brasil	www.bb.com.br	22
Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)	www.fiesp.com.br	15
Aduaneiras	www.aduaneiras.com.br	14
Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)	www.apex.org.br	11
Receita Federal	www.receita.fazenda.gov.br	11
Banco Central do Brasil	www.bcb.gov.br	10
Brazil4Export - Catálogo de Exportadores Brasileiros	www.brazil4export.com	8
Radar Comercial	radarcomercial.desenvolvimento.gov.br	7
Associação Latino-Americana de Integração (ALADI)	www.aladi.org	6
Centro das Indústrias de Estado de São Paulo (CIESP)	www.ciesp.org.br	6
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	www.sebrae.com.br	6
Aprendendo a Exportar	www.aprendendoaexportar.gov.br	5
Central do Exportador	www.centraldoexportador.com.br	5
Comex Net - Portal de Comércio Exterior	www.comexnet.com.br	5
Vitrine do Exportador	www.exportadoresbrasil.gov.br	5
Outros (87)		121

<sup>1</sup> Sites oficiais do governo federal destacados.

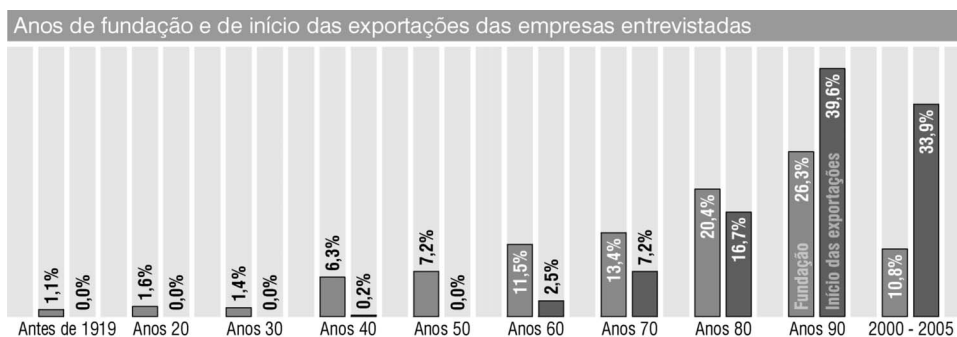
Fonte: Pesquisa da autora.

Quadro 6.1 - Sites de apoio mais visitados

O “Portal do Exportador”, a página principal do MDIC e o sistema ALICE-Web foram os endereços mais lembrados pelos respondentes. Após levantamento dos *sites* que obtiveram mais de cinco menções e consulta aos endereços virtuais mais acessados pelos exportadores, notou-se que o único endereço que contava com um *link* para a BrazilTradeNet em sua página inicial foi o Portal do Exportador, a despeito de oito dos *sites* mais conhecidos serem portais do Governo Federal. A inserção de *links* para o *site* BrazilTradeNet em outros endereços com grande visitação poderia ser uma das alternativas para aumentar a divulgação e penetração do portal junto às MPES.

### 6.2.9. Perfil exportador das empresas respondentes

As 653 empresas exportadoras participantes iniciaram suas atividades em diferentes períodos históricos, sendo que 89,2% iniciaram suas atividades antes do ano 2000. Grande parte das exportações tomou impulso, contudo, nos últimos 15 anos. Das empresas respondentes, 39,6% começaram a exportar nos anos 90 e 33,9% entre 2000 e 2005.



Fonte: Tabela 19 do Apêndice A.

Gráfico 6.9 - Anos de fundação e de início das exportações

Um dos aspectos pesquisados, relativo ao perfil exportador das empresas consultadas, foi o destino das exportações por porte de empresa, presente no Gráfico 6.10. Para as microempresas, Europa e Estados Unidos/Canadá foram os principais destinos das exportações. As pequenas empresas também tiveram Europa e Estados Unidos/Canadá como primeiros mercados, seguidos pelo Mercosul como destino significativo. As empresas médias e grandes tiveram como principais compradores Mercosul, América Central/Caribe/México, América do Sul(- Mercosul), Europa e Estados Unidos/Canadá.

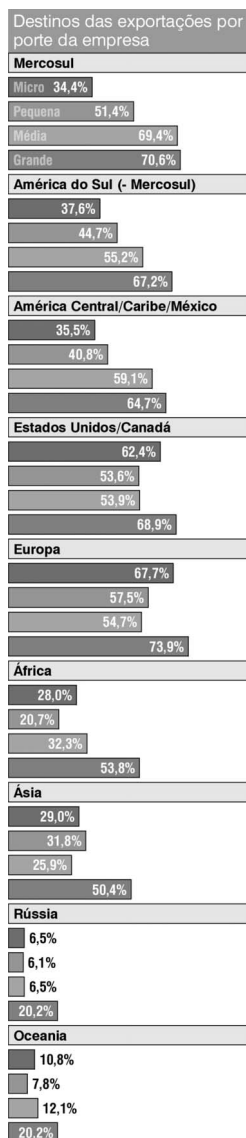
Em destinos como África, Ásia, Oceania e Rússia, onde custos de transportes e diferenças culturais e de língua conformam obstáculos significativos, a inserção das grandes empresas foi significativamente maior. Em especial, para África e Ásia, mais de 50% das grandes empresas já exportam seus produtos. Tais mercados também tiveram presença marcante nas exportações de empresas de outros portes, potencialmente em razão da inclusão do continente africano no “radar” das políticas de comércio exterior e do pronunciado crescimento do mundo asiático.

As MPes manifestaram preferência por mercados tradicionais como Estados Unidos/Canadá e Europa, seguidos pelos vizinhos sul-americanos. Para as microempresas é digna de nota a baixa importância conferida ao Mercosul, que para as pequenas empresas foi indicado como um dos mercados principais.

A comparação entre os resultados obtidos na pesquisa de campo e o levantamento de SEBRAE/FUNCEX (2005) com relação aos destinos de exportação prioritários não pode ser realizada, já que os critérios adotados para a classificação dos destinos de exportação foram distintos. O critério de priorização dos destinos para SEBRAE/FUNCEX é o de valor total exportado, enquanto na pesquisa de campo tal classificação deu-se de acordo com o número de



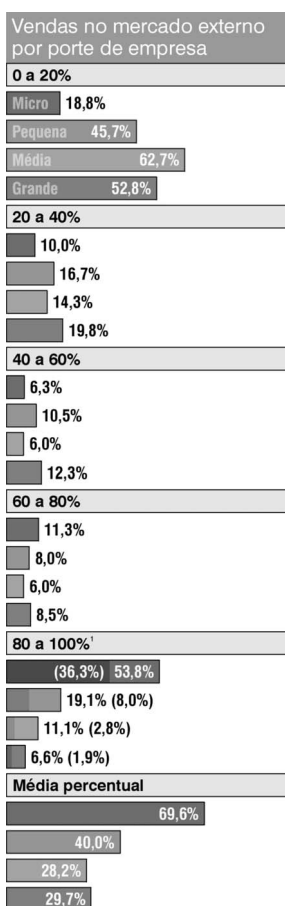
empresas exportadoras por destino. Vale destacar também que o número médio aproximado de destinos por porte de empresa foi para as MPEs 3, para as médias 4 e para as grandes empresas 5. O grau de diversificação das exportações vincula-se à capacidade exportadora das empresas, o que chama a atenção para o bom desempenho das MPEs quanto ao número de destinos de exportação.



Fonte: Tabela 20 do Apêndice A.

Gráfico 6.10 - Destinos das exportações por porte de empresa

Outro aspecto pesquisado foi o papel concedido às exportações pelas empresas de diferentes portes, que pode ser deduzido da composição das vendas em relação aos mercados externos e interno. Pode-se observar, pelos dados obtidos, que as microempresas exportadoras respondentes concentram grande parte de suas atividades em mercados externos. A presença de várias *tradings* e comerciais exportadoras entre as respondentes da categoria de microempresas – o que explica o fato de 36,3% das microempresas exportadoras terem direcionado a totalidade de suas vendas para o mercado externo – contribuiu para a concentração observada. Independentemente desse fator, o comportamento das firmas de menor porte, tanto de micro quanto de pequenas empresas, revela uma estratégia de vendas mais voltada para o exterior do que a das empresas de maior porte.



<sup>1</sup> A área marcada em tom mais escuro representa o percentual de empresas que afirmou exportar 100% de sua produção.

Fonte: Tabela 21 do Apêndice A.

Gráfico 6.11 - Vendas no mercado externo por porte de empresa

Inferiu-se, a partir dos resultados obtidos, que as MPEs, quando se decidem pela atividade de exportação em caráter não subsidiário e de forma contínua, o fazem com o intuito de dedicar parte substancial de sua produção para o exterior, de forma a diluir os altos custos inseridos no processo exportador.

As empresas cuja maior fatia da produção direcionou-se ao mercado interno foram as de médio porte, que, como as grandes empresas, exportaram aproximadamente 30% de sua produção total. Como os volumes produzidos por tais empresas são maiores, o direcionamento de menores percentuais da produção para mercados externos é suficiente para cobrir os custos de exportação.

Ao constatar a importância associada à atividade exportadora para as MPEs que optam por atuar em mercados externos, conclui-se que o apoio a empresas exportadoras de menor porte é vital para assegurar sua sobrevivência, já que os riscos embutidos em suas exportações não são compensados pelas vendas no mercado interno, como é o caso das empresas de maior porte.

### **6.2.10. Demandas de serviços e sugestões**

As empresas foram finalmente convidadas nas questões 42 e 43, por meio de respostas livres, a expressar suas necessidades de serviços de informação comercial e também sugestões para o aprimoramento do serviço de apoio ao exportador prestado pelo Ministério das Relações Exteriores<sup>81</sup>. Todas as empresas, exportadoras ou não, foram aqui consideradas, inclusive as que afirmaram não conhecer o *site* BrazilTradeNet. Um ponto que chamou a atenção durante a compilação das respostas e que foi levado em consideração para a presente análise consistiu no desconhecimento por grande parte dos respondentes acerca das competências de cada Ministério com relação à atividade exportadora. É importante ressaltar que, para o empresariado, a atuação do governo em políticas de promoção à exportação é vista como única e indivisível. Todas as dificuldades encontradas, independentemente de sua natureza, foram apontadas como objeto de medidas a serem tomadas pelo MRE.

---

<sup>81</sup> Foram incluídas no Apêndice B da versão não publicada algumas das respostas às perguntas 42 e 43 consideradas ilustrativas pela autora.

Como serviços de informação comercial importantes foram mencionados de forma expressiva na questão 42 por empresas de todos os portes:

- listas de importadores por produto e por ramo atualizadas nos campos de contato e com informação sobre interesse corrente de importação para cada empresa;
- informações sobre feiras, missões e eventos internacionais e nacionais;
- legislação internacional sobre normas técnicas e tributos;
- informação sobre salvaguardas e barreiras fiscais e sanitárias; e
- oportunidades comerciais atualizadas.

À exceção das ressalvas feitas quanto à inclusão dos interesses correntes de compra nos dados de importadores e à atualização das oportunidades comerciais e dos contatos de empresas, todas as informações mencionadas já estão disponíveis no *site* BrazilTradeNet, o que indica a importância dos esforços de *marketing* para a divulgação do portal e da atualização do conteúdo.

Pelas empresas de menor porte, foram consideradas particularmente úteis

- informações sobre legislação específica em exportação, tributação e financiamento;
- explicações detalhadas sobre os procedimentos, normas e documentação necessários para exportar;
- prospecção de novos mercados; e
- análises cambiais com projeções para médio e longo prazos.

As empresas de maior porte atribuíram maior importância

- ao provimento de listas com potenciais fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros em geral;
- a pesquisas de mercados e tendências;
- a estatísticas dos produtos exportados contemplando volume e destino;
- a informações sobre concorrentes e preços praticados;
- a estudos de oferta e demanda setoriais e por país; e
- à divulgação de serviços governamentais e incentivos à exportação.

Percebe-se aqui a importância da inclusão de conteúdo explanatório sobre o processo de exportação, da legislação específica aplicável e de estudos

cambiais para atender às necessidades das MPEs. Para as empresas de maior porte, é visível que informações mais específicas como estatísticas envolvendo volumes e abordagens setoriais fazem parte de suas demandas informacionais.<sup>82</sup>

Com respeito a comentários voltados especificamente à BrazilTradeNet, mencionaram-se diversas vezes a necessidade de atualização dos dados fornecidos pelo portal, de integração dos sistemas de comércio exterior governamentais em um *site* único, de facilitação das pesquisas que empregam o critério de NCM (considerado problemático por muitas empresas) e de um contato mais direto com o MRE.<sup>83</sup>

Na questão 43 foram sugeridas pelas empresas ações para o aprimoramento do serviço de apoio ao exportador prestado pelo Itamaraty. Grande parte das respostas, independentemente do tamanho da firma, incluíram a atualização constante dos bancos de dados disponibilizados pela BrazilTradeNet e o aumento da interlocução entre MRE e empresas, ambos pontos já citados na questão anterior. Foram ainda mencionadas por um grande número de respondentes como principais medidas a serem tomadas para melhorar o serviço de apoio ao exportador:

---

<sup>82</sup> Outros serviços destacados como interessantes pelas empresas foram: facilidades de tradução; apoio por câmaras de comércio; guias de empresas e serviços no exterior; *links* para outros *sites* de apoio ao exportador; informações sobre investimentos; cotações comparativas entre bancos sobre câmbio e taxas de juros para ACC, ACE e cartas de crédito; comportamento demográfico em outros países; previsão da política tributária para o próximo exercício; estatísticas de importação; informações sobre logística, operações portuárias, frete e rotas para envio de mercadorias; apoio governamental para redução dos custos logísticos de exportação; informações sobre seguro, crédito e regime de *drawback*; procedimentos de embalagem; monitoramento do mercado financeiro internacional; criação de fóruns de debate; oferecimento de cursos de capacitação em comércio exterior *in loco* e de treinamento a distância; subsídio financeiro para participação em feiras e eventos internacionais; criação de um cadastro de empresas estrangeiras inadimplentes; fornecimento de *mailing* de clientes; informações sobre certificação; notícias de avanços tecnológicos; homogeneização dos serviços de informação prestados pelos Secoms; informações atualizadas sobre as negociações comerciais das quais o Brasil faz parte com destaque para a redução de tarifas; pesquisas sobre poder de compra e volumes consumidos em outros países; prestação de serviços de consultoria; cadastros de empresas transportadoras; *clipping* com notícias sobre mercados externos; treinamento em técnicas de negociação; pesquisas sobre o *market share* (participação no mercado) brasileiro por setor; informações sobre agronegócios e *commodities*; tendências da moda em outros países; indicadores econômicos; e aspectos específicos culturais por país.

<sup>83</sup> Fora da alçada do MRE, mas dignas de menção nesse trabalho, foram as repetidas reclamações sobre a burocracia relacionada à utilização do sistema RADAR, principalmente pelas empresas de pequeno porte, que o caracterizaram como uma “ferramenta antiexportadora”.

- uma atuação proativa e responsiva do governo às necessidades do empreendedor;
- a desburocratização dos procedimentos de exportação;
- uma maior e melhor atuação dos Secoms (que para um número significativo de empresários foi considerada aquém das expectativas);
- o aumento do espaço para a participação de empresas em feiras e eventos internacionais; e
- a divulgação eletrônica de contatos de exportadores e seus respectivos produtos.

Algumas das propostas direcionadas especificamente para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela BrazilTradeNet abrangeram:

- o aumento do número de empresas cadastradas e de oportunidades comerciais na BrazilTradeNet por meio do registro efetuado por profissionais do Ministério<sup>84</sup>;
- a criação de um campo no cadastro das empresas com interesses atualizados de importações e exportações;
- a elaboração de modelos de pesquisa sem utilizar o código NCM;
- a inclusão de mais pesquisas sobre mercados externos, preços mundiais, estatísticas e volumes de exportação por setor, por produto e por destino;
- a confecção de *sites* para cada Consulado e Embaixada com informações sobre o país e catálogos de produtos e exportadores sob sua jurisdição;
- a simplificação do *site* BrazilTradeNet, dos procedimentos de cadastramento e da atualização dos dados das empresas;
- a criação de espaços virtuais de discussão sobre comércio exterior;
- o fornecimento de cursos sobre comércio exterior a distância;
- a publicação de legislação sobre comércio exterior e de informações técnicas e aduaneiras sobre os acordos comerciais dos quais o Brasil é parte;
- a difusão de boletins eletrônicos com informações sobre comércio exterior, câmbio, incentivos fiscais, feiras, eventos, oportunidades de negócios, parceiros e clientes potenciais;

---

<sup>84</sup> A sugestão de cadastro não voluntário de empresas não poderia ser implementada pela BrazilTradeNet, pois a decisão de divulgação de dados e de oportunidades é privativa de cada empresa exportadora.

- a inserção de simulações em vídeo sobre os procedimentos comuns para exportar;
- a elaboração de perfis completos para cada país;
- o provimento de informações sobre financiamento; e
- a divulgação do portal em outros *sites* de apoio ao exportador, em eventos para exportadores e em documentos oficiais de exportação.

Ainda dentro de áreas relacionadas às atividades do Itamaraty, sugeriram-se

- mudanças no foco das negociações;
- maior atenção aos produtos de menor participação na pauta de exportação durante a negociação de acordos comerciais;
- suporte jurídico para tratar questões de inadimplência<sup>85</sup>;
- criação de uma *hotline* telefônica de promoção comercial;
- apoio para obtenção dos certificados de origem e registro de patentes;
- a formação de diplomatas especializados na área econômica;
- a capacitação de atendentes para melhorar os serviços telefônicos de apoio ao exportador;
- o desenvolvimento de mercados incipientes;
- a prestação de consultoria especializada;
- a criação de parcerias com universidades para incrementar a formação prática dos estudantes de comércio exterior;
- a aceleração do trânsito dos documentos entre o Brasil e suas Embaixadas no exterior;
- a realização de eventos anuais entre o MRE e as grandes empresas exportadoras;
- a tentativa de acordo com outras Embaixadas estrangeiras para concessão de vistos mais rápidos para empresários;
- a criação de mais escritórios de representação comercial; e
- o incremento de publicidade da “marca Brasil” no exterior.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Atuar nas questões de inadimplência por via ministerial caracterizaria concessão de proteção diplomática, instituto de direito internacional público de alta sensibilidade política. O apoio prestado pelo MRE poderia ser concedido via indicação de escritórios de advocacia competentes para resolução de disputas comerciais.

<sup>86</sup> Sugestões fora do campo de ação do MRE efetuadas pelos respondentes incluíram: redução das taxas e impostos relacionados à exportação; criação de um agente de financiamento (como o Eximbank americano); desburocratização e racionalização dos procedimentos efetuados na Receita Federal; diminuição dos limites de valor e de volume para uso de remessas simplificadas;

### 6.2.11. Conclusões preliminares

As primeiras conclusões obtidas a partir da análise dos resultados obtidos referem-se à receptividade das empresas exportadoras a ferramentas como a BrazilTradeNet. A presença significativa de setores de planejamento e de coleta de informação comercial nas empresas exportadoras de menor porte – prova de sua preocupação com a estruturação e otimização da atividade exportadora e com a utilização de conhecimento específico em comércio exterior – indica a receptividade das MPEs a sistemas que ambicionem prover informações relevantes e aumentar a competência dos agentes exportadores. Confirmam o interesse dessas empresas as necessidades e sugestões coletadas nas questões livres do formulário, que sinalizaram o interesse em material de apoio contendo detalhes sobre o processo exportador, em legislação específica sobre comércio exterior e em estudos cambiais e mercadológicos.

A alta importância atribuída por empresas de porte reduzido à Internet como fonte de informação comercial, comparada à baixa utilização de serviços governamentais, indica que o aumento na penetração de ferramentas governamentais *on-line* como a BrazilTradeNet pode ser conquistado via incremento de publicidade e adaptação do conteúdo a públicos específicos, uma vez que o acesso à mídia escolhida e o nível de receptividade já são altos.

Com relação às dificuldades enfrentadas pelas empresas exportadoras, concluiu-se que os obstáculos relativos à burocracia, à carência de informação, à identificação de parceiros comerciais e à falta de recursos gerenciais e organizacionais podem ser diminuídos pela utilização do portal do MRE. Ao divulgar conteúdo relacionado aos procedimentos de exportação e à prospecção de mercados, oportunidades comerciais e clientes, reduz-se o tempo perdido em trâmites burocráticos, atenua-se a escassez dos recursos necessários à pesquisa pré-exportação e facilita-se o contato com

---

criação de novas linhas de crédito; melhora da infraestrutura para exportações e facilitação dos embarques nos portos; concessão de verbas a empresas de menor porte para participarem em feiras e eventos internacionais; formação de um conselho nacional de profissionais de comércio exterior; estabelecimento de políticas cambiais estáveis e benéficas ao exportador; padronização do horário de atendimento pelos órgãos públicos; formação de cooperativas regionais de exportação; harmonização dos documentos requeridos para exportação; redução do “Custo Brasil”; convergência do trabalho desenvolvido entre os Ministérios na área de comércio exterior; e unificação da interface de acesso aos serviços de apoio às exportações para os usuários por meio de um portal único.



distribuidores, fornecedores, representantes e clientes, sanando o problema de carência de informação. Para isso, é necessário atentar para a questão da atualização dos dados disponibilizados, tópico que apareceu de forma recorrente nas respostas às questões livres do formulário, com manifestações até mesmo emotivas dos participantes. Tal desatualização pode fazer com que os esforços para o aumento da divulgação e para a adaptação dos serviços às necessidades do público sejam inócuos, ante a perda de credibilidade sofrida e a conseqüente diminuição da receptividade ao *site*.

Também foi possível derivar conclusões sobre a satisfação experimentada pelos usuários com o uso da ferramenta. Para investigar os motivos que levaram cerca de 50% das microempresas e 30% das empresas de outros portes a considerarem os serviços da BrazilTradeNet não satisfatórios, foram tomados em conta os aspectos conteúdo, dificuldades de uso e impacto objetivo sobre as exportações. Foi descartada a interface como área problema, já que mais de três quartos das empresas tiveram uma impressão bastante positiva dos recursos visuais do *site*, da navegação e da estrutura do portal.

O fator conteúdo contribuiu de forma significativa para a queda nos níveis de satisfação, especialmente para as MPEs. A média relevância a ele atribuída provavelmente adveio de um misto de inadequação das informações fornecidas às necessidades específicas das empresas, de baixo aproveitamento em razão da falta de capacitação dos usuários do sistema e de desatualização dos dados disponíveis. Dificuldades de uso identificadas como problemas com cadastros e atualização de registros também afetaram negativamente a avaliação de utilidade do portal. A reduzida contribuição objetiva da BrazilTradeNet como facilitadora das exportações, asseverada pelo pequeno número de clientes obtidos por intermédio da ferramenta e pelos baixos percentuais de exportação associados a seu uso, foi, entretanto, o elemento que possivelmente exerceu maior impacto adverso sobre o grau de satisfação observado.

Para manter a receptividade à ferramenta, potencializar a remoção dos obstáculos às exportações e aumentar o nível de satisfação das empresas, o aprofundamento das práticas de Gestão do Conhecimento já empregadas na BrazilTradeNet e a inclusão de novas modalidades são, na opinião da autora, vias possíveis de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Departamento de Promoção Comercial, abordadas no capítulo de conclusão.



## Capítulo VII - Conclusão

No presente capítulo, o propósito de analisar a influência das ferramentas de governo eletrônico na área de promoção comercial sobre a dinâmica exportadora das empresas e o impacto da inserção nesses sistemas de práticas de Gestão do Conhecimento foi alcançado por intermédio do estudo de caso do *site* BrazilTradeNet. Com base nos métodos de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo, pôde-se verificar como o portal em questão afeta a experiência exportadora de micro e pequenas empresas e avaliar os efeitos da introdução de práticas de Gestão do Conhecimento na prestação de serviços de promoção comercial pelo Itamaraty.

### 7.1. Teste das hipóteses

Tenta-se aqui, ao averiguar a veracidade das hipóteses elaboradas no capítulo introdutório, mensurar o impacto da BrazilTradeNet sobre o comportamento dos agentes exportadores de menor porte, o grau de aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento nessa ferramenta e a existência de uma correlação positiva entre o uso da BrazilTradeNet e o aumento do desempenho exportador de micro e pequenas empresas.

A primeira hipótese testada e validada foi a de que o conhecimento em comércio exterior desempenha papel fundamental na atividade exportadora para empresas de todos os portes e de que a carência desse tipo de ativo restringe as possibilidades de sucesso das firmas em mercados externos.

O exame do processo exportador e de suas condicionantes mostrou que a escassez de conhecimento especializado impede que sejam levadas em consideração pelas empresas diversas variáveis importantes relacionadas à exportação, pois a análise dessas mesmas variáveis depende da capacidade de compreender e utilizar as informações disponíveis em instrumentos de promoção comercial como a BrazilTradeNet. Assim, materiais como indicadores econômicos, pesquisas de mercado, perspectivas de oferta e demanda, documentação e legislação específica, se quando ignorados não chegam a impedir a execução operacional das exportações, implicam um baixo desempenho, sujeito a elementos alheios às previsões realizadas. Logo o conhecimento especializado, embora não seja condição *sine qua non* para a operação exportadora, assume papel fundamental ao propiciar um planejamento abrangente, ciente das restrições internas e externas impostas às empresas, com vistas ao incremento da rentabilidade da atividade exportadora.

A segunda hipótese testada e também confirmada foi a de que micro e pequenas empresas seriam marcadas pela carência de conhecimento na área de exportações, o que as sujeitaria a maiores dificuldades em sua inserção internacional.

A falta de conhecimento específico em comércio exterior foi identificada na pesquisa de campo como característica própria às firmas de menor porte. As micro e pequenas empresas foram, entre todas as empresas participantes da pesquisa de campo, as que relativamente atribuíram maior gravidade à carência de informações como obstáculo às exportações e as que exibiram os menores níveis de capacitação na área. Manifestaram as MPEs em suas respostas interesse em fontes relativamente primárias de conhecimento especializado, como explicações detalhadas sobre procedimentos e documentação necessários à exportação, perfis de mercados consumidores potenciais e legislação específica sobre exportação, tributação e financiamento.

Diante da importância do conhecimento para a atividade exportadora já confirmada na primeira hipótese e da insuficiência, identificada nos resultados da pesquisa de campo, desse tipo de conhecimento em firmas de menor porte, pode-se afirmar que as MPEs estariam mais sujeitas a percalços em sua inserção internacional.

O teste da terceira hipótese, na qual o sistema BrazilTradeNet é qualificado como ferramenta completa de Gestão do Conhecimento, não a comprovou como verdadeira.

Após o estudo do processo histórico de evolução do sistema de promoção comercial do Itamaraty, a vocação da BrazilTradeNet para tornar-se sistema de Gestão do Conhecimento integral restou evidente, já que seus objetivos até hoje se atêm às atividades de capacitação, organização, processamento, difusão e armazenagem de dados e informações sobre comércio exterior. Também foi possível observar no sistema as modalidades de Gestão do Conhecimento relacionadas à aprendizagem formal e à disponibilização de conhecimento em portais e bancos de dados. Deve-se, no entanto, atentar para a existência de práticas importantes de Gestão do Conhecimento ainda não implementadas no *site*.

Comparando as funcionalidades hoje presentes na BrazilTradeNet às atividades características à Gestão do Conhecimento integral – criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização do conhecimento – percebe-se que a captação, o armazenamento, o tratamento e a disseminação já fazem parte do rol de recursos do portal, ao passo que as atividades de criação e utilização ainda dependem de mudanças relativas à capacitação dos usuários e ao incremento do compartilhamento do conhecimento. O exame atento das funcionalidades não contempladas no *site* mostra que são em sua maioria itens vinculados à dimensão pessoal da Gestão do Conhecimento, ao passo que as já implementadas correspondem à dimensão tecnológica.

É patente a atenção dedicada pelo Departamento de Promoção Comercial à área técnica no que diz respeito à competência da equipe de desenvolvimento do *site* e aos equipamentos computacionais de ponta utilizados. A dimensão pessoal, contudo, ainda prescinde de recursos, que começam a ser vislumbrados pela BrazilTradeNet nos planos de inovação mencionados no Capítulo IV.

O exame do processo de criação do conhecimento coletivo é também elucidativo na identificação dos pontos que ainda merecem atenção pela BrazilTradeNet no caminho rumo a um sistema integral de Gestão do Conhecimento. Ao encaixar as operações do portal no modelo de “espiral do conhecimento”, percebe-se que toda a estratégia de difusão do conhecimento na BrazilTradeNet baseia-se no processo de *combinação*, já que os recursos disponíveis no *site* não resultam da apropriação do conhecimento tácito dos usuários pelo sistema, mas da manipulação e disponibilização de conhecimento explícito coletado em diversas fontes como os Secoms e outras instituições produtoras de pesquisas em comércio exterior.

Para que o conhecimento coletivo em comércio exterior possa circular e se expandir através da comunidade exportadora, o conhecimento tácito possuído por seus usuários deve ser incluído pela BrazilTradeNet por meio dos processos de *socialização*, com salas de bate-papo que permitam o intercâmbio de experiências entre os agentes, sem necessidade de formalização documental; de *externalização*, com fóruns de debate e espaços para publicação de artigos que armazenem e disponibilizem a todos o conhecimento tácito de especialistas; e de *internalização*, com aplicativos de treinamento a distância e inclusão de *meta-conteúdo*, vitais na capacitação dos indivíduos para consumo do conteúdo do portal.

A inclusão desses três outros modos de conversão do conhecimento nas atividades da BrazilTradeNet é consistente com a ideia de que para gerir conhecimento não basta manipular dados e transmitir informações. Aumentar a interação entre os agentes de exportação, promover a criação de novos relacionamentos e incrementar os níveis de competência dos exportadores devem também figurar como metas da implantação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Em vista do exposto, chegou-se à conclusão de que o *site* BrazilTradeNet pode ser hoje classificado como ferramenta parcial de Gestão do Conhecimento, embora esforços para a implementação de um sistema integral estejam em curso.

A quarta hipótese testada, que presumiu serem os serviços da BrazilTradeNet voltados principalmente às micro e pequenas empresas brasileiras, foi refutada ante os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Ainda que a missão determinada para o sistema de promoção comercial do Itamaraty em meados dos anos 90 tenha abarcado como uma de suas metas alargar a base exportadora via inserção de micro e pequenas empresas e que o desenho do portal BrazilTradeNet tenha incluído atividades de inteligência comercial de suposto interesse para firmas de menor porte, o real alcance desse público-alvo foi limitado. A pesquisa de campo realizada revelou que hoje médias e grandes empresas são mais beneficiadas pelo conteúdo disponível na BrazilTradeNet do que as MPes.

O uso de funcionalidades mais sofisticadas, a atribuição de maior percentual das exportações ao uso do *site*, o menor índice de dificuldades enfrentadas durante sua manipulação e a maior satisfação com os serviços prestados indicaram melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no portal pelas médias e grandes empresas.

Como o impacto da promoção comercial na atividade de exportação está vinculado ao atendimento das demandas das empresas, o baixo nível de interação com as firmas de menor porte parece ser uma das razões que tornam os serviços da BrazilTradeNet pouco adaptados às necessidades das MPEs.

Outro fator que interfere na adequação dos serviços às necessidades das micro e pequenas empresas relaciona-se à capacidade de apreensão do conteúdo disponibilizado. O menor conhecimento na área de comércio exterior possuído pelas MPEs, confirmado pela segunda hipótese, reduz o quociente de *internalização* das informações divulgadas no portal e prejudica a atividade de pesquisa de tais firmas.

Dessa forma, para que os serviços da BrazilTradeNet sejam voltados efetivamente às micro e pequenas empresas, é necessário que se invista na capacitação desses usuários, seja por meio de treinamento a distância, seja pela inclusão de *meta-conteúdo*, seja pelo intercâmbio de conhecimento em comunidades virtuais – todos eles métodos de Gestão do Conhecimento.

Por enquanto, a hipótese de que os serviços da BrazilTradeNet estejam direcionados principalmente às MPEs permanece inválida.

A quinta hipótese testada, que supõe que a utilização do portal afete positivamente o volume de exportações das micro e pequenas empresas, foi também desqualificada pelos dados obtidos na pesquisa de campo.

A baixa correlação entre o uso dos serviços da BrazilTradeNet e os resultados objetivos das exportações foi coerente com as previsões teóricas contidas no Capítulo III, que estabeleceram que os efeitos de curto prazo de atividades de promoção comercial são geralmente marginais para todas as OPCs.

O reduzido percentual (inferior a 20%) atribuído pelas MPEs à contribuição da BrazilTradeNet na facilitação de suas exportações e o exíguo número de clientes conseguidos por intermédio do *site* não surpreenderam a autora após os estudos que seguiram a formulação das hipóteses. Embora seja esperado pelo senso comum que os serviços de informação comercial produzam efeitos visíveis e imediatos no volume das exportações, o referencial teórico na área de promoção comercial advertiu a autora de que os resultados desse tipo de atividade são geralmente intangíveis e observáveis apenas no longo prazo, como a criação de uma cultura exportadora e a melhoria qualitativa da inserção internacional das empresas.

Assim, a hipótese de que o impacto da utilização da BrazilTradeNet seja significativo sobre o volume de exportações das micro e pequenas empresas não procede.

O teste da sexta hipótese, que caracterizou a BrazilTradeNet como instrumento eficaz na remoção dos obstáculos ao desenvolvimento exportador das MPes, não logrou confirmação. Para a análise, foram levados em consideração quatro tipos de barreira, de acordo com a tipologia concebida por Seringhaus & Rosson (1990b).

Com relação à barreira motivacional, observou-se que a BrazilTradeNet pode atuar como importante veículo para sua superação, se divulgada com mais vigor na comunidade empresarial que ainda não exporta. Como se observou no Capítulo VI, os principais obstáculos identificados por empresas não exportadoras podem ser superados pelo uso do conteúdo disponível na BrazilTradeNet. Deve-se ter em mente, porém, que se a barreira motivacional pode ser reduzida pela BrazilTradeNet, as barreiras operacionais, avaliadas a seguir, ainda mantêm afastadas dos mercados externos muitas MPes.

Embora se tenha acreditado inicialmente ser a carência de conhecimento especializado o principal óbice às exportações, a pesquisa de campo e as informações obtidas em sondagens realizadas por outras instituições de pesquisa oficiais demonstraram que as barreiras operacionais – burocracia, transportes, infraestrutura, financiamento, tributos, competitividade, rentabilidade e falta de recursos – são os maiores obstáculos à entrada e à permanência das empresas no comércio internacional, especialmente as de menores dimensões e com pouco tempo de operação. Tais barreiras, no entanto, estão fora do alcance de serviços de informação comercial como a BrazilTradeNet.

Verificou-se na pesquisa realizada que a barreira informacional é de fato transposta pela atuação da BrazilTradeNet, já que os serviços por ela prestados contemplam porção significativa das necessidades de informação das empresas exportadoras, mesmo considerando-se os problemas referentes à desatualização dos dados e às dificuldades de acesso identificadas.

Apesar de superar a barreira informacional, não conseguiu ainda a BrazilTradeNet vencer a barreira do conhecimento. Sem expedientes que se ocupem do treinamento e capacitação de parcela de seu público-alvo, a BrazilTradeNet não opera hoje como um repositório de inteligência comercial de amplo acesso, mas como ferramenta para usuários que já possuam conhecimento tácito na área de exportações, fato comprovado pelo baixo aproveitamento das informações presentes no *site* pelas MPes.

Ainda que a análise das quatro barreiras distintas tenha demonstrado que as barreiras operacionais são o maior empecilho ao desenvolvimento



exportador, o estudo da atuação da BrazilTradeNet sobre esse tipo de obstáculo não se aplica, já que o portal não atua diretamente na definição de políticas comerciais. A consideração dos três tipos restantes de impedimentos implicou, porém, a refutação da sexta hipótese. A não transposição da barreira do conhecimento pela BrazilTradeNet, apesar da remoção das barreiras motivacional e informacional, resulta na permanência de condições que restringem as operações das MPEs, pois a carência de capacitação e experiência limita as possibilidades de uso de instrumentos de promoção comercial por firmas de pequeno porte.

## 7.2. Avaliação final da BrazilTradeNet

De posse das hipóteses testadas, pode-se fazer uma avaliação geral do desempenho da ferramenta BrazilTradeNet, utilizando como critério os quatro pontos propostos por Seringhaus & Rosson (1990b) para avaliação de programas de promoção comercial.<sup>87</sup>

Sobre o primeiro ponto, que questiona se as atividades do programa fazem sentido, não restam dúvidas de que os esforços em habilitar os exportadores por meio da transmissão de conhecimento em comércio exterior são necessários. O papel fundamental desempenhado pelo conhecimento para o sucesso exportador das empresas, confirmado pela primeira hipótese, justifica plenamente as atividades do programa BrazilTradeNet.

A análise do segundo ponto, referente aos resultados do programa, constata serem marginais as consequências objetivas do uso do *site* nas exportações e pequeno o nível de satisfação experimentado pelas MPEs. A refutação das hipóteses quatro, cinco e seis ilustra que os resultados de curto prazo do uso da BrazilTradeNet por empresas de menor porte ainda não são expressivos. Já a avaliação dos resultados menos tangíveis, como a criação de uma cultura exportadora e a mudança do modo de inserção internacional das empresas, ainda carece de um horizonte de tempo mais alongado do que os oito anos de existência da ferramenta.

A especulação do terceiro ponto, relativo ao cumprimento das propostas do programa, requer o exame das quatro metas definidas pela BrazilTradeNet<sup>88</sup>. Como as metas aplicáveis ao objeto de pesquisa – facilitar

---

<sup>87</sup> Vide seção 3.4 do presente trabalho.

<sup>88</sup> Vide seção 4.9 do presente trabalho.

e incrementar as exportações brasileiras e oferecer informações estratégicas para fechamento de negócios entre empresas brasileiras e estrangeiras – não contém critérios quantitativos associados, é difícil mensurar seu cumprimento. Embora na pesquisa de campo a caracterização do portal como facilitador de exportações tenha sido limitada e o número de negócios concluídos por seu intermédio reduzido, não é possível deduzir que os serviços oferecidos não exerçam influência positiva sobre o processo exportador. Pode-se, porém, afirmar com segurança que os efeitos da BrazilTradeNet na atividade exportadora de empresas de maior porte são superiores àqueles relativos às MPEs.

O quarto e último ponto de avaliação de programas de promoção comercial, que indaga sobre melhores meios de se desenvolver a atividade em questão, resume a argumentação proposta nessa dissertação. Crê a autora que a melhor maneira de se aprimorar os serviços prestados pela BrazilTradeNet, com vistas à dinamização das atividades das MPEs, seja por intermédio da inclusão de um paradigma integral de Gestão do Conhecimento. Nesse novo modelo de gestão, seriam priorizados o investimento na capacitação das firmas de menor porte, a operação em parceria com os usuários na definição do pacote de serviços a ser oferecido, a ampliação dos canais de comunicação entre setor privado e Itamaraty e a implementação de sistemas de monitoramento e avaliação eficazes.<sup>89</sup>

### 7.3. Considerações finais

Conforme os números obtidos na pesquisa de campo, grande parte das MPEs que exportam dedica a quase totalidade de seus recursos a essa atividade. Apoiá-las em sua inserção internacional é fundamental dentro de uma estratégia de exportações que envolva empresas de menor porte, já que a sobrevivência de tais firmas encontra-se fortemente vinculada ao resultado de suas vendas externas. Buscar o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos pela BrazilTradeNet não significa apenas prosseguir na trilha de modernização do sistema de promoção comercial do Itamaraty, mas principalmente contribuir para o fortalecimento da atividade exportadora nacional, por meio do estímulo à continuidade das exportações de pequenos empreendedores.

---

<sup>89</sup> Os únicos mecanismos de *feedback* da BrazilTradeNet até o presente momento consistem em um pequeno campo de “Fale-Conosco” e em curtas enquetes realizadas no *site*.

Com base nos resultados obtidos nesse trabalho, foi possível concluir que o portal BrazilTradeNet ainda carece de mudanças para poder suprir as necessidades das micro e pequenas empresas e ser considerado ferramenta integral de Gestão de Conhecimento. A tarefa de superação da barreira do conhecimento não é, contudo, exclusiva à BrazilTradeNet. A inclusão de práticas de Gestão do Conhecimento nas demais ferramentas de promoção comercial apresenta-se como um dos caminhos para aumentar a eficiência dos serviços públicos de apoio ao exportador.

Ao se modernizar a Administração Pública com sistemas de governo eletrônico direcionados às demandas informacionais de organizações atuantes nos competitivos mercados externos, espera-se liberar todo o potencial das exportações como vetor do desenvolvimento nacional. A presença crescente e sustentável de micro e pequenas empresas na base exportadora, auxiliadas por ferramentas eficientes de promoção comercial, poderá resultar, no longo prazo, em uma nova dinâmica de exportações, marcada pela geração de empregos e pela melhor distribuição de riquezas.



## Referências Bibliográficas

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Diretrizes de Governo Eletrônico**: oficinas de planejamento estratégico. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Grupo de Trabalho Novas Formas Eletrônicas de Interação. **Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal**. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

BRAZILTRADENET. **BrazilTradeNet**: um breve histórico. Brasília: MRE, 2005.

\_\_\_\_\_. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: MRE, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de opinião**: identificação do perfil de empresas brasileiras cadastradas no *site*. Brasília: MRE, 2005.

CANUTO, O. **Custo Brasil**. [S.l.], 1999. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/comext/custobr/>>. Acesso em: 30 dez. 2005.

CAMPETTI, V. L. C. **A Identificação de Oportunidades Comerciais no Mercado Exterior:** As Empresas Brasileiras de Menor Porte e a BRAZILTRADENET. Instituto Rio Branco, XLIV Curso de Altos Estudos. Brasília, jan. 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira.** Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. **Brazil4Export – Catálogo de Exportadoras Brasileiras:** base de dados *on-line*. Disponível em: <<http://www.brazil4export.com>>. Acesso em: 01 set. 2005.

CONSULTORIA BOOZ ALLEN & HAMILTON. **Reavaliação do Modelo de Gestão de Promoção Comercial:** Relatório de Diagnóstico. Brasília, 06 mar. 1997.

\_\_\_\_\_. **Reavaliação do Modelo de Gestão de Promoção Comercial:** Relatório Final. Brasília, 26 ago. 1997.

\_\_\_\_\_. **Reavaliação do Modelo de Gestão de Promoção Comercial:** Resumo Executivo – Modelo Lógico. Brasília, 26 ago. 1997.

CONSULTORIA BOOZ ALLEN & HAMILTON. **Reavaliação do Modelo de Gestão de Promoção Comercial:** Manual de Operações. Brasília, 01 set. 1997.

\_\_\_\_\_. **Reavaliação do Modelo de Gestão de Promoção Comercial:** Manual de Procedimentos. Brasília, 01 set. 1997.

DAVENPORT, T. H. **Some Principles of Knowledge Management.** Information Technology Management WEB, [S.l.], [19??]. Disponível em: <<http://www.itmweb.com/essay538.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 8ª edição, 1998.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERES, P. F. D. Entrevista com Conselheiro Paulo Fernando Dias Feres, Chefe da Divisão de Programas de Promoção Comercial. Entrevistadora: T. B. Vicari. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 01 set. 2005. 1 fita cassete (60 min.), 2,4 cm/s., estéreo.

FOWLER, F. J., **Survey Research Methods**. In: Applied Social Science Research Methods Series, Vol. 1, 2ª edição. Newbury Park, California: SAGE Publications, 1993.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR. **Empresas – Comércio exterior segundo tamanho**: base de dados *online*. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

GOVERNMENT OF CANADA. **Vision and Strategy for Knowledge Management and IM/IT for Health Canada**. Canada, 2002. Disponível em: <[http://www.hc-sc.gc.ca/iacb-dgiac/km-gs/english/vision\\_en/hc\\_kmvs.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/iacb-dgiac/km-gs/english/vision_en/hc_kmvs.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2004.

GUIMARÃES, R. P. **Diplomacia e Comércio**: anotações. [S.l.]:[S.n.], [19??].

HOGAN, Paul. Some institutional aspects of export promotion in developing countries. In: HOGAN, Paul, et al. **The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries**. Washington, D.C.: Economic Development Institute – The World Bank, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil – 2001**. N. 1, Rio de Janeiro, 2003.

INTERNATIONAL TRADE CENTER. **Monograph on the Role and Organization of Trade Promotion**. Genebra: ITC – UNCTAD/GATT, 1986.

\_\_\_\_\_. **The SME and the export development company:** A practical guide to forging long-term business relationships in the export sector. Genebra: ITC – UNCTAD/GATT, 1997.

\_\_\_\_\_. **Trade Promotion Strategies in Developing Countries:** A guide to key issues. Genebra: ITC – UNCTAD/OMC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Feasibility of charging for trade information services by organizations concerned with trade promotion.** Genebra: ITC – UNCTAD/GATT, 1988.

KAWAHARA, H. Entrevista com Hisao Kawahara, Analista de Sistemas da BrazilTradeNet. Entrevistadora: T. B. Vicari. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 01 set. 2005. 1 fita cassete (60 min.), 2,4 cm/s., estéreo.

KESSING, D. B.; SINGER, A. **Development Assistance Gone Wrong:** Why support services have failed to expand exports. Washington, D.C.: World Bank PRE Dissemination Center, 1990, 40p.

\_\_\_\_\_. **How Support Services Can Expand Manufactured Exports.** Washington, D.C.: World Bank PRE Dissemination Center, 1990, 44p.

LARA, C.R.D. **A atual Gestão do Conhecimento:** a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações. São Paulo: Nobel, 2005.

LE MOS, P. Decisão empresarial e Internet. **Economia e Gestão das TI.** N. 3, abr. 1999.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência.** São Paulo: Editora 34, 1995.

\_\_\_\_\_. **Conexão planetária:** o mercado, o ciberespaço, a consciência. São Paulo: Editora 34, 2ª edição, 2003.

MARKWALD, R.; PESSOA, E. Micro e pequenas empresas exportadoras: um retrato do período 1997-2002. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 17, n. 76, jul./set. 2003.



MARKWALD, R.; RIBEIRO, F. Análise das exportações brasileiras sob a ótica das empresas, dos produtos e dos mercados. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 19, n. 85, out./dez. 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 6ª edição, 2005.

MÉIO, A. B.; LINS, D. F. Promoção Comercial. Brasília: Instituto Rio Branco, [19??]. Ensaio.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. BrazilTradeNet. Portal de comércio exterior com informações comerciais, oportunidades de negócios, investimentos e estatísticas. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Portal do Exportador. Apresenta informações básicas sobre o tema exportação. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Oito anos de Comércio Exterior. In: XX ENAEX, 2002, Rio de Janeiro.

NAVES, L. Entrevista com Luciana Naves, Analista de Desenvolvimento da BrazilTradeNet. Entrevistadora: T. B. Vicari. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 01 set. 2005. 1 fita cassete (60 min.), 2,4cm/s., estéreo.

NONAKA, I; TAKEUCHI H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não Probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, v. 2, n. 3, jul./set. 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2005.

PÉREZ-MONTORO, M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional**. Internet Interdisciplinary Institute, España,

2004. Disponível em: <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kogan Paul, 1967.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

REVISTA BRASILEIRA DE COMÉRCIO EXTERIOR. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, v. 13, n. 60, jul./set. 1999.

\_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, v. 15, n. 72, edição especial, jul./set., 2002.

RIOS, S. P.; IGLÉSIAS, R. Anatomia do *boom* exportador e implicações para a agenda de negociações comerciais no Brasil. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 19, n. 85, out./dez. 2005. Encarte especial – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior; Latin American Trade Network.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SCHONLAU, M; FRICKER R.D.; ELLIOT, M. N. **Conducting research surveys via e-mail and the web**. Santa Monica: RAND, 2001.

SEARCHENGINEWATCH.COM. **Trends & Statistics**. New York: Incisive Interactive Marketing LLC, 2005. Disponível em: <[http://www.clickz.com/stats/web\\_worldwide/](http://www.clickz.com/stats/web_worldwide/)>. Acesso em: 21 dez. 2005.

SERINGHAUS, F. H. R.; ROSSON, P. J. **Export development and promotion: The role of Public Organizations**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990.

\_\_\_\_\_. **Government export promotion: A global perspective**. London: Routledge, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório SEBRAE. [S.l.], 2005.

\_\_\_\_\_. **Resumo da Proposta para Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR. **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira – Brasil e Estados : 1998 – 2004**. Observatório SEBRAE. [S.l.], 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. Conhecimento, tecnologia e organização: evolução, conflitos e perspectivas. **Boletim técnico do SENAC**, v. 24, n. 2, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/242/boltec242b.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2005.

TEIXEIRA, C. A. L. **A Modernização do Sistema de Promoção Comercial do MRE**. Instituto Rio Branco, XLIV Curso de Altos Estudos. Brasília, jul. 2002.

TIWANA, A. **The essential guide to Knowledge Management: E-business and CRM applications**. New Jersey: Prentice-Hall International, 2001.

VEIGA, P. da M. O viés anti-exportador: mais além da política comercial. In: PINHEIRO, A. C; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (orgs.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

VEIGA, P. da M.; IGLESIAS, R. M. A Institucionalidade da Política Brasileira de Comércio Exterior. In: PINHEIRO, A. C; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (orgs.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

VICARI, T. B. **Pesquisa de campo via formulário com 703 empresas brasileiras**: base de dados armazenada em meio eletrônico. Brasília, 2005.

VILALVA, M. Inteligência Comercial. In: XX ENAEX, 2002, Rio de Janeiro.

WARWAR, Z. **Gestão do Conhecimento: experiência do Ministério das Relações Exteriores.** Brasília: CGECON – Ministério das Relações Exteriores, 2003.

WIIG, K. M. **Application of Knowledge Management in Public Administration.** Arlington: Knowledge Research Institute Inc., 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 06 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Comprehensive Knowledge Management.** Arlington: Knowledge Research Institute Inc., 1999. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/compreh\\_km.pdf](http://www.krii.com/downloads/compreh_km.pdf)>. Acesso em: 06 dez. 2005.

ZANCOPÉ, A. Depoimento de Alcy Zancopé, diretor da comercial exportadora Exportall. Entrevistador: T. B. Vicari. São Paulo: III Semana da Micro e Pequena Empresa, 07 out. 2005. Notas por escrito.

# APÊNDICE A

## Tabelas, figuras e gráficos adicionais da pesquisa de campo

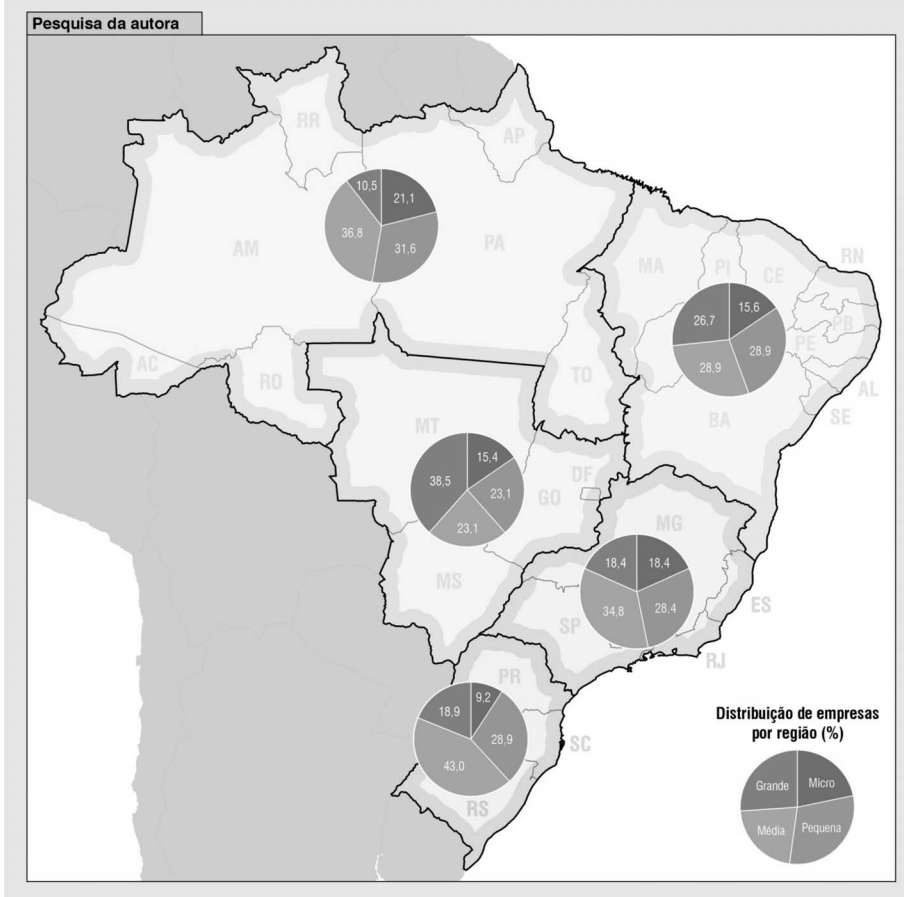
Tabela 1 - Número de empresas exportadoras por porte

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	98	187	242	126	653

Tabela 2 - Distribuição regional e estadual de empresas exportadoras por porte

Região/Estado	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	98	187	242	126	653
Sudeste	64	99	121	64	348
São Paulo	45	77	99	47	268
Minas Gerais	9	9	19	9	46
Rio de Janeiro	7	8	2	4	21
Espírito Santo	3	5	1	4	13
Sul	21	66	98	43	228
Rio Grande do Sul	9	19	47	16	91
Santa Catarina	5	26	31	22	84
Paraná	7	21	20	5	53
Nordeste	7	13	13	12	45
Ceará	3	4	3	5	15
Bahia	2	3	4	2	11
Paraíba	1	2	3	1	7
Pernambuco	1	2	0	2	5
Rio Grande de Norte	0	0	1	1	2
Piauí	0	1	1	0	2
Alagoas	0	0	0	1	1
Maranhão	0	0	1	0	1
Sergipe	0	1	0	0	1
Norte	4	6	7	2	19
Pará	2	1	5	1	9
Amazonas	1	2	2	1	6
Rondônia	1	3	0	0	4
Acre	0	0	0	0	0
Amapá	0	0	0	0	0
Roraima	0	0	0	0	0
Tocantins	0	0	0	0	0
Centro-Oeste	2	3	3	5	13
Goiás	2	3	2	3	10
Mato Grosso	0	0	0	2	2
Mato Grosso do Sul	0	0	1	0	1
Distrito Federal	0	0	0	0	0

Figura 1 - Distribuição regional de empresas exportadoras por porte



Fonte: Tabela 2 do Apêndice A.

Tabela 3 - Presença de setores especializados por porte de empresa

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	95	184	238	126	643
Planejamento para exportação	54	88	155	99	396
Análise e coleta de informação	46	97	137	83	363
Ambos	39	64	116	73	292
Nenhum	34	66	62	17	179

Tabela 4 - Fontes de informação comercial por porte de empresa

Fonte	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	97	187	242	126	652
Rep. comerciais e distribuidores	57	141	194	98	490
Contatos pessoais externos	74	127	172	95	468
Internet	73	138	169	86	466
Livros, revistas e jornais	42	87	123	71	323
Serviços governamentais	29	54	103	60	246
Outras empresas	32	61	80	62	235
Empresas de informação	22	34	54	44	154
Televisão e rádio	8	24	37	22	91

Tabela 5 - Obstáculos às exportações por porte de empresa

Obstáculo	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	97	187	242	126	652
Burocracia	67	91	136	81	375
Custo de transporte	45	76	119	85	325
Competição	28	54	101	60	243
Identificação de parceiros	35	70	75	32	212
Baixa rentabilidade	31	54	83	39	207
Financiamento	31	54	61	31	177
Carência de informações	29	52	51	20	152
Falta de recursos	11	28	26	13	78
Inadimplência de clientes	12	11	11	4	38
Outras	27	46	56	36	165

Tabela 6 - Conhecimento do site BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	98	187	242	126	653
Conhecem BrazilTradeNet	59	90	126	74	349

Tabela 7 - Satisfação com o serviço do site BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	53	79	109	66	307
Serviço satisfatório	27	53	78	47	205

Tabela 8 - Satisfação com a estrutura do site BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	53	77	110	69	309
Boa estrutura	36	61	92	58	247

Tabela 9 - Satisfação com a navegação do site BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	52	79	110	69	310
Navegação e busca fáceis	36	59	82	53	230

Tabela 10 - Qualificação da interface visual do *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

Opinião	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	52	79	108	68	307
Sobrecarregada	3	2	7	2	14
Excelente	0	6	7	5	18
Agradável	33	42	65	37	177
Neutra	8	21	24	15	68
Monótona	1	0	3	4	8
Confusa	7	5	9	5	26
Cansativa	3	3	3	2	11
Lenta	3	4	7	5	19

Tabela 11 - Grau de relevância dos materiais do *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

Opinião	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	53	79	109	68	309
Muito alto	2	3	2	2	9
Alto	11	15	27	14	67
Médio	25	38	55	34	152
Baixo	11	19	18	14	62
Nulo	4	4	7	4	19

Tabela 12 - Qualidade dos materiais do *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

Opinião	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	51	78	106	66	301
Excelente	1	0	3	2	6
Muito Boa	10	19	27	15	71
Boa	25	40	60	34	159
Regular	12	19	14	14	59
Ruim	3	0	2	1	6

Tabela 13 - Recursos utilizados com mais frequência do *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

Recurso	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	59	90	126	74	349
Dados estatísticos de comércio	20	35	67	51	173
Oportunidades comerciais	32	44	60	35	171
Pesquisas de NCM	19	35	56	36	146
Listas de empresas importadoras	24	35	50	27	136
Informações sobre produtos	16	30	51	25	122
Informações sobre feiras e eventos	15	37	40	26	118
Ofertas de exportação	17	29	38	29	113
Pesquisas de mercados	10	26	49	26	111
Relações de empresas estrangeiras	16	22	35	20	93
Coleção "Como Exportar"	7	22	34	17	80
Indicadores econômicos	5	19	35	20	79
Manuais	2	7	16	12	37
Oportunidades de investimentos	4	7	11	9	31
Concorrências públicas	1	1	5	4	11
Projetos de obras públicas	0	0	3	1	4



APÊNDICES

Tabela 14 - Dificuldades em utilizar recursos do *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	59	90	126	74	349
Encontraram dificuldades	11	16	18	8	53

Tabela 15 - Facilitação das exportações pelo *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	51	80	108	67	306
BrazilTradeNet ajudou	11	16	32	22	81

Tabela 16 - Exportações relacionadas ao *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

Percentual	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	49	76	105	63	293
0 - 20%	46	74	101	63	284
21 - 40%	2	1	3	0	6
41 - 60%	0	1	1	0	2
61 - 80%	0	0	0	0	0
81 - 100%	1	0	0	0	1

Tabela 17 - Empresas que obtiveram clientes pelo *site* BrazilTradeNet por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	47	72	100	60	279
Obtiveram clientes	9	9	16	11	45

Tabela 18 - Uso de atendimento do MRE por porte de empresa

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	93	178	228	118	617
Usaram	18	40	65	41	164
Tiveram dúvidas solucionadas	6	29	44	31	110

Tabela 19 - Anos de fundação e de início de exportações por porte de empresa

Anos	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	85	159	211	103	558
Antes de 1919	0	0	2	4	6
1920 - 1929	0	2	6	1	9
1930 - 1939	0	0	4	4	8
1940 - 1949	0	3	20	12	35
1950 - 1959	0	5	20	15	40
1960 - 1969	1	10	33	20	64
1970 - 1979	6	23	29	17	75
1980 - 1989	18	39	43	14	114
1990 - 1999	34	55	46	12	147
2000 - 2005	26	22	8	4	60

Tabela 20 - Destinos das exportações por porte de empresa

Destino	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	93	179	232	119	623
Mercosul	32	92	161	84	369
América do Sul (- Mercosul)	35	80	128	80	323
América Central/Caribe/México	33	73	137	77	320
Estados Unidos/Canadá	58	96	125	82	361
Europa	63	103	127	88	381
África	26	37	75	64	202
Ásia	27	57	60	60	204
Rússia	6	11	15	24	56
Oceania	10	14	28	24	76

Tabela 21 - Percentual de vendas no mercado externo por porte de empresa

Percentual	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de respondentes	80	162	217	106	565
0 a 5%	8	22	61	25	116
5 a 10%	3	25	35	17	80
10 a 15%	0	15	23	10	48
15 a 20%	4	12	17	4	37
20 a 25%	0	4	5	3	12
25 a 30%	2	14	11	5	32
30 a 35%	2	2	3	5	12
35 a 40%	4	7	12	8	31
40 a 45%	0	1	1	4	6
45 a 50%	1	6	5	4	16
50 a 55%	1	2	3	3	9
55 a 60%	3	8	4	2	17
60 a 65%	0	2	1	2	5
65 a 70%	4	3	6	4	17
70 a 75%	1	0	3	1	5
75 a 80%	4	8	3	2	17
80 a 85%	1	4	3	0	8
85 a 90%	5	4	6	1	16
90 a 95%	7	9	6	2	24
95 a 100%	30	14	9	4	57

Gráfico 1 - Uso de impressos gerais e especializados por porte de empresa

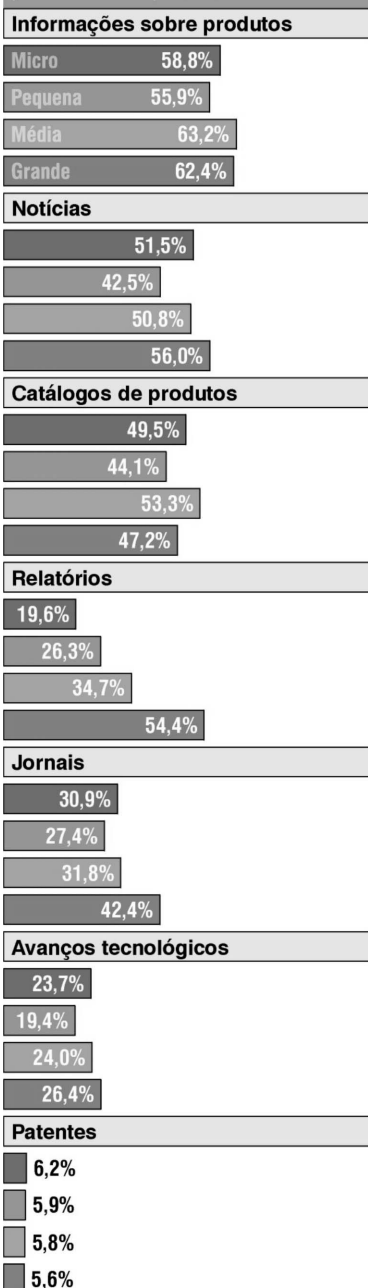


Gráfico 2 - Uso de informação comercial por porte de empresa

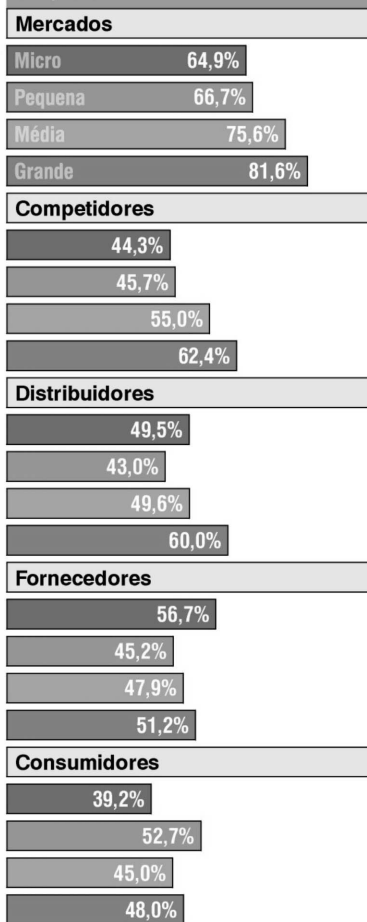


Gráfico 3 - Uso de informação sobre legislação por porte de empresa

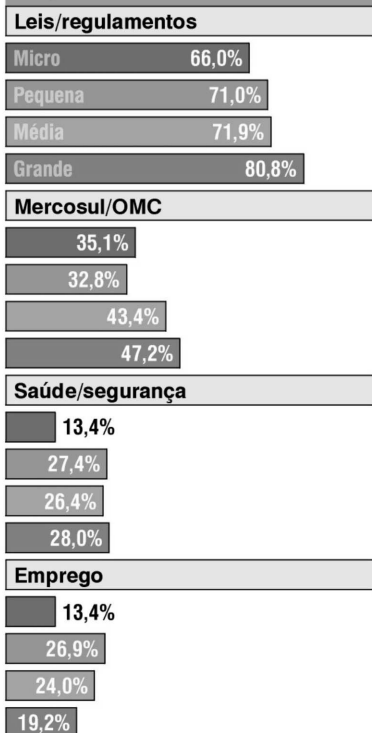
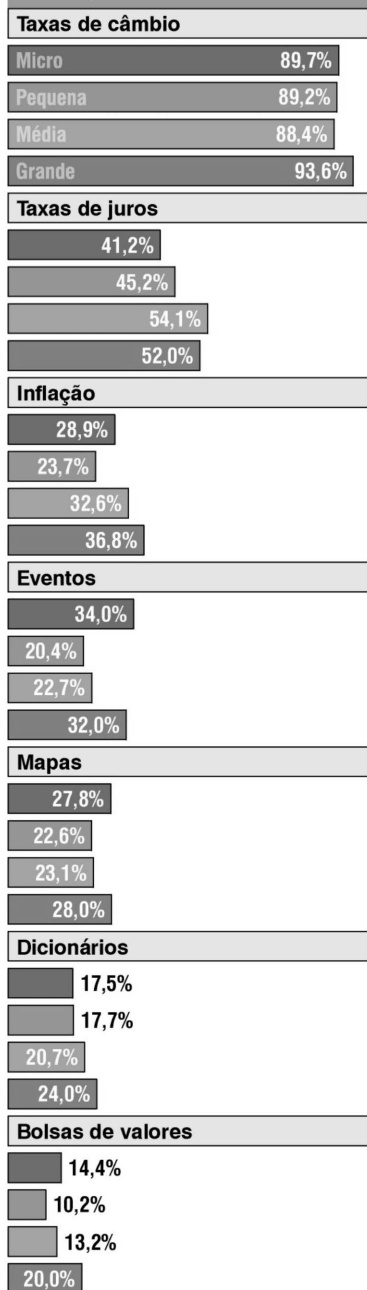


Gráfico 4 - Uso de estatísticas e referências gerais por porte de empresa



## **APÊNDICE B**

### **Seleção de respostas livres**

Na versão publicada do presente trabalho não se encontram reproduzidas as respostas selecionadas relativas às questões abertas 11, 42 e 43 do formulário de pesquisa, em razão do compromisso de rigoroso sigilo assumido com os entrevistados na pesquisa de campo. A versão apresentada à banca examinadora apresenta trechos, sem identificação pessoal ou corporativa, considerados pela autora ilustrativos no que diz respeito às dificuldades enfrentadas na atividade exportadora e às demandas específicas das empresas participantes.



# ANEXO A

## Página principal da BrazilTradeNet

BrazilTradeNet

English  
Español

e-mail:  Senha:   | [Esqueceu sua senha?](#) | [Cadastre-se](#)

Brasília, 22 de janeiro de 2006

**Sobre a BrazilTradeNet**

- Institucional
- Objetivos
- Público-alvo
- Produtos
- Casos de sucesso
- Parcerias e convênios
- Endereços e telefones

**Informações específicas**

- Feiras
- Empresas brasileiras
- Empresas não-brasileiras
- Projetos de obras públicas
- Concorrências públicas
- Indicadores econômicos
- Coletânea de palestras
- Links

**Comércio**

- Ofertas de exportação
- Oportunidades comerciais
- Pesquisas de mercado
- Tendências de mercado
- Informação sobre produtos
- Cruzamentos estatísticos

**Investimentos**

- Investindo no Brasil
- Sistema de Promoção de Investimentos - SIPRI
- Por que investir no Brasil?

**Serviços**

- Pesquisa de NCM

**Publicações**

- Coleção "Como Exportar"
- Manuais
- Estudos
- Periódicos
- Institucionais
- Transcrições de eventos

**Market Access**  
Map Brasil   
Esclarecendo tarifas e barreiras de acesso a mercados

**TradeMap Brasil**   
Estatísticas de comércio exterior para o desenvolvimento de negócios internacionais

Aqui você acessa gratuitamente o **maior banco de dados de empresas importadoras** disponível no Brasil, **oportunidades comerciais, pesquisas de mercado** e informações sobre **feiras no Brasil e no exterior**. Sem falar numa extensa lista de publicações, palestras temáticas e indicadores econômicos, entre outros produtos e serviços.

As **ofertas de exportação** e as **oportunidades comerciais** são previamente **validadas**, para assegurar a confiabilidade das informações.

Finalmente, é bom lembrar que todas as pesquisas da **BrazilTradeNet** baseiam-se na **Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)**. Caso você queira familiarizar-se com essa codificação, clique [aqui](#).

Bons negócios!

**Missão Empresarial ao Reino Unido de 7 a 9 de março.**



**Investindo no Brasil**

Novo conteúdo socioeconômico sobre o Brasil

Promoção de lançamento

Serviços de tradução e tratamento de imagem gratuitos até 1º de março de 2006



Conheça as medidas que facilitam o estabelecimento de investidores estrangeiros no Brasil.



Fique por dentro da produção agroindustrial brasileira acessando os anuários de agronegócio da Editora Gazeta.



Veja mais detalhes sobre as **Parcerias Público-Privadas (PPPs)**.



**Exposição Virtual**

Inovações tecnológicas que ilustraram a Agenda 2005 do DPR

Enquete

Quais os maiores entraves na hora de exportar?

- Problemas cambiais
- Problemas tributários
- Problemas ligados a financiamento

**Conhecendo o Brasil**

economia, cultura, meio ambiente...



Brasília, Dom 23:29

[Outras localidades](#)

**100 bi EXPORTADOS**

Eu ajudei a bater esse recorde

**BrazilTradeNet**

Clique aqui



Página inicial | Fale conosco | Glossário | Mapa do site

Área administrativa





## ANEXO B

### Tabelas e gráficos adicionais de pesquisas externas

Tabela 1 - Valor das exportações por intensidade tecnológica e porte de empresa industrial nos anos selecionados

Tamanho da firma e intensidade tecnológica	Valor (US\$ milhões)			Participação % no valor		
	1998	2003	2004	1998	2003	2004
<b>Micro</b>	110,6	137,3	150,6			
Produtos industrializados	103,6	129,4	143,6	100,0	100,0	100,0
Baixa	45,5	60,3	67,8	43,9	46,6	47,2
Média-baixa	35,5	43,8	47,8	34,3	33,9	33,3
Média-alta	19,7	19,8	22,5	19,0	15,3	15,7
Alta	3,0	5,5	5,6	2,9	4,2	3,9
Não-industrializados	7,0	7,9	7,0			
<b>Pequena</b>	997,1	1.369,5	1.696,4			
Produtos industrializados	918,1	1.270,8	1.596,0	100,0	100,0	100,0
Baixa	461,3	685,9	836,7	50,2	54,0	52,4
Média-baixa	250,2	344,7	451,7	27,2	27,1	28,3
Média-alta	178,4	198,0	262,9	19,4	15,6	16,5
Alta	28,3	42,2	44,6	3,1	3,3	2,8
Não-industrializados	78,9	98,8	100,4			
<b>MPE especial, média e grande</b>	42.003,5	61.143,3	79.864,9			
Produtos industrializados	35.334,6	50.041,5	65.922,3	100,0	100,0	100,0
Baixa	17.154,4	23.862,1	30.440,3	48,5	47,7	46,2
Média-baixa	5.515,0	8.771,6	12.613,2	15,6	17,5	19,1
Média-alta	10.212,8	13.028,1	17.134,9	28,9	26,0	26,0
Alta	2.452,4	4.379,7	5.733,9	6,9	8,8	8,7
Não-industrializados	6.668,9	11.101,8	13.942,7			
<b>Total de empresas industriais</b>	<b>43.118,1</b>	<b>62.650,4</b>	<b>81.782,9</b>			

Fonte: SEBRAE/FUNCEX(2005)

Tabela 2 - Valor das exportações por classe e por porte de empresa industrial nos anos selecionados

Tamanho da firma e classes de produto	Valor (US\$ milhões)			Participação % no valor		
	1998	2003	2004	1998	2003	2004
<b>Micro</b>	110,6	137,3	150,6	100,0	100,0	100,0
Básicos	7,4	8,9	9,0	6,7	6,5	6,0
Semimanufaturados	12,2	14,8	15,3	11,0	10,8	10,2
Manufaturados	89,6	112,1	125,3	81,0	81,7	83,2
Demais produtos	1,4	1,5	1,0	1,3	1,1	0,7
<b>Pequena</b>	997,1	1.369,5	1.696,4	100,0	100,0	100,0
Básicos	79,3	109,9	115,8	8,0	8,0	6,8
Semimanufaturados	158,6	204,8	222,5	15,9	15,0	13,1
Manufaturados	751,8	1.049,9	1.352,8	75,4	76,7	79,7
Demais produtos	7,4	4,9	5,2	0,7	0,4	0,3
<b>MPE especial, média e grande</b>	42.010,4	61.143,6	79.936,0	100,0	100,0	100,0
Básicos	8.804,1	15.359,3	20.139,0	21,0	25,1	25,2
Semimanufaturados	6.995,2	9.168,1	11.312,0	16,7	15,0	14,2
Manufaturados	25.942,1	35.168,9	47.794,6	61,8	58,8	59,8
Demais produtos	269,0	645,3	690,4	0,6	1,1	0,9
<b>Total de empresas industriais</b>	<b>43.118,1</b>	<b>62.650,4</b>	<b>81.782,9</b>			

Fonte: SEBRAE/FUNCEX(2005)

Tabela 3 - Valor das exportações por destino e porte de empresa industrial nos anos selecionados

Tamanho da firma e bloco de destino	Valor (US\$ milhões)			Participação % no valor		
	1998	2003	2004	1998	2003	2004
<b>Micro</b>	110,6	137,3	150,6	100,0	100,0	100,0
EUA e Canadá	16,5	29,0	32,7	14,9	21,1	21,7
Mercosul	35,3	25,0	30,6	31,9	18,2	20,3
ALADI (- Mercosul)	17,5	25,0	29,3	15,8	18,2	19,4
UE (15 países)	24,7	29,4	27,3	22,3	21,4	18,1
Ásia	7,9	10,2	12,0	7,1	7,4	8,0
Demais países	8,8	18,7	18,7	8,0	13,6	12,4
<b>Pequena</b>	997,1	1.369,5	1.696,4	100,0	100,0	100,0
EUA e Canadá	196,8	391,5	449,7	19,7	28,6	26,5
UE (15 países)	274,9	343,8	407,3	27,6	25,1	24,0
ALADI (- Mercosul)	131,8	203,8	274,8	13,2	14,9	16,2
Mercosul	264,1	165,6	238,8	26,2	12,1	14,1
Ásia	57,1	130,1	135,9	5,7	9,5	8,0
Demais países	75,1	134,7	189,8	7,5	9,8	11,2
<b>MPE especial, média e grande</b>	42.010,4	61.143,6	79.936,0	100,0	100,0	100,0
UE (15 países)	11.522,4	15.808,8	18.834,2	27,4	25,9	23,6
EUA e Canadá	8.815,5	13.880,5	17.996,8	21,0	22,7	22,5
Ásia	4.749,7	9.750,7	11.503,6	11,3	15,9	14,4
ALADI (- Mercosul)	3.882,3	6.525,8	9.653,4	9,2	10,7	12,1
Mercosul	7.596,4	5.003,1	8.012,0	18,1	8,2	10,0
Demais países	5.444,1	10.174,8	13.936,0	13,0	16,6	17,4
<b>Total de empresas industriais</b>	<b>43.118,1</b>	<b>62.650,4</b>	<b>81.782,9</b>			

Fonte: SEBRAE/FUNCEX(2005)

Tabela 4 - Número de empresas exportadoras por porte, 1998 - 2004

Tamanho da firma	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Micro</b>	5719	6463	6804	7282	7597	7590	7617
<b>Pequena</b>	4039	4384	4745	4967	4926	5033	5419
<b>Média</b>	2926	3051	3205	3321	3238	3371	3413
<b>Grande</b>	1117	1114	1146	1156	1186	1235	1222
<b>Não classificada</b>	118	155	116	91	88	53	292
<b>Total</b>	<b>13919</b>	<b>15167</b>	<b>16014</b>	<b>16817</b>	<b>17035</b>	<b>17282</b>	<b>17963</b>

Fonte: FUNCEX(2005)

Tabela 5 - Valor das exportações por porte de empresa em US\$ milhões, 1998 - 2004

Tamanho da firma	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Micro	4.210	3.328	3.192	3.781	3.378	4.031	5.772
Pequena	4.447	4.050	4.265	4.242	4.327	5.309	6.468
Média	9.596	9.058	9.439	9.221	9.168	10.832	15.480
Grande	32.833	31.534	38.150	40.870	43.394	52.804	68.357
Não classificada	14	26	15	25	36	5	169
Total	51.100	47.995	55.061	58.139	60.303	72.981	96.245

Fonte: FUNCEX (2005)

Tabela 6 - Valores exportados por MPes por Estado em 2004

Estado	Região	Valor das exportações (US\$ milhões)	Participação % no valor	Número de MPes exportadoras <sup>1</sup>
São Paulo	Sudeste	631,2	34,2	3193
Santa Catarina	Sul	241,7	13,1	840
Rio Grande do Sul	Sul	231,3	12,5	1278
Paraná	Sul	192,0	10,4	654
Minas Gerais	Sudeste	110,9	6,0	585
Pará	Norte	89,2	4,8	173
Espírito Santo	Sudeste	65,6	3,6	149
Mato Grosso	Centro-Oeste	52,4	2,8	109
Rondônia	Norte	42,3	2,3	281
Rio de Janeiro	Sudeste	40,6	2,2	76
Bahia	Nordeste	39,9	2,2	113
Ceará	Nordeste	23,1	1,3	90
Amazonas	Norte	11,1	0,6	48
Piauí	Nordeste	9,7	0,5	21
Goiás	Centro-Oeste	9,1	0,5	54
Pernambuco	Nordeste	8,0	0,4	47
Mato Grosso do Sul	Centro-Oeste	7,5	0,4	30
Paraíba	Nordeste	5,7	0,3	33
Maranhão	Nordeste	4,4	0,2	11
Roraima	Norte	3,5	0,2	8
Alagoas	Nordeste	3,2	0,2	9
Acre	Norte	3,0	0,2	7
Rio Grande do Norte	Nordeste	2,6	0,1	11
Tocantins	Norte	1,7	0,1	3
Sergipe	Nordeste	0,8	0,0	8
Amapá	Norte	0,8	0,0	5
Distrito Federal	Centro-Oeste	0,1	0,0	5
Outros <sup>2</sup>		15,9	0,9	259
Total		1.847,0	100,0	8100

Fonte: SEBRAE/FUNCEX(2005)

<sup>1</sup> Há dupla contagem, pois algumas firmas exportam produtos de mais de uma UF.<sup>2</sup> Inclui reexportações, mercadorias nacionalizadas e UF não declarada.

Tabela 7 - Entraves à Expansão das Exportações

<b>Entraves</b>	<b>%<sup>1</sup></b>
Burocracia alfandegária	41
Custos portuários	37
Custo do frete internacional	32
Dificuldade de acesso ao financiamento das exportações	32
Canais de comercialização	24
Burocracia tributária	23
Dificuldade de acesso ao financiamento da produção	20
Dificuldade de ressarcimento de créditos tributários	19
Acesso e qualidade dos serviços de promoção	19
Custo do transporte interno	18
Dificuldade de contratação do seguro de crédito	17
Custo de manuseio/embalagem/armazenagem	9
Dificuldade de conformidade aos padrões externos	8
Outros	15

Fonte: CNI(2002)

<sup>1</sup> Valores percentuais arredondados a partir no gráfico visual consultado.