



**Experiência:**

**O Novo Modelo de Gestão da Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores e a BrazilTradeNet**

**Ministério das Relações Exteriores**

**Responsável:** Ministro Roberto Jaguaribe, Diretor-Geral do Departamento de Promoção Comercial

**Integrantes da Equipe:** Roberto Jaguaribe Gomes de Mattos, Carlos Alfredo Lazary Teixeira, Vera Lúcia dos Santos Caminha Campetti, Gilda Ohanian, Edgard A. Casciano, Nunes, Jairo Luiz Collier de Oliveira, João Alberto Dourado Quintaes, Ricardo J. L. Leal, Maria Cristina Ferraz Alves, Cecília Kiku Ishitani, Joaquim Pedro Penna, João Paulo Soares Alsina Junior, Andrea Milhomem Seixas, Andrea Prado de Medeiros, Alberto José de Lima, Cleide Rocha Macedo, Edson Diniz, Fabiano Rubio Scarano, Gilmara Siqueira Borges, Luiz Carlos Veloso, Márcio Eduardo de Almeida Gayoso, Marcus Vinícius Marques, Maria Madalena de Souza, Marise Pereira, Mariza Mendes Nack Melzer, Nilma Carneiro Moreira, Patrícia Tâmega Ribeiro, Paula de Vasconcellos Rocha, Regina Hazan, Renato Antonio Barcellos, Ricedla Maria Filgueira Dias, Soraya Castillo, Wanda de Mello Contaifer.

**Endereço:** Ministério das Relações Exteriores  
Departamento de Promoção Comercial  
Esplanada dos Ministérios, Bloco "H"  
Palácio Itamaraty, Anexo I, Sala 220  
70170-900 – Brasília – DF  
Telefone: (061) 211 6240 a 6243 e 223 2055  
Fax: (061) 223 2392/2609  
E-mail: dpg@mre.gov.br

**Data de início da implementação da experiência:** 26 de agosto de 1997

**SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

Como é sabido, o universo de exportadores no País é ainda bastante reduzido e apresenta alto grau de concentração em empresas de grande porte, as quais têm em geral canais próprios de representação no exterior e meios para pesquisar demanda e contratar intermediários. De um universo de cerca de quatro milhões de empresas brasileiras, apenas 13.850, ie, 0,35% do total, encontram-se hoje envolvidas em atividades de exportação. Destas 13.850, apenas 800 (quase todas de grande porte) respondem por 85,47% do total exportado pelo Brasil, conforme dados de 1997.

Anunciadas pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso em 1997, as metas de US\$ 100 bilhões de dólares a serem exportados pelo País no ano de 2002, assim como a de dobrar naquele ano a participação de pequenas e médias empresas no comércio exterior (parte do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP), implicam não apenas uma

participação maior do setor privado no comércio exterior brasileiro, mas também um esforço de reestruturação da gerência de promoção de exportações pelo Governo. É nesse contexto que se inscreve a implantação de um novo modelo de gestão da promoção comercial no Itamaraty (aprovado em 26 de agosto de 1997).

O modelo de gestão anterior, concebido no início dos anos 1970, e que foi extremamente exitoso, estava a exigir profunda reestruturação, sobretudo para que pudesse responder, com maior efetividade, às necessidades atuais de uma economia mais exposta à competição internacional.

Dentre os muitos aspectos que necessitavam de mudanças, alguns podem ser destacados:

- ❖ Alguns mercados promissores e estratégicos para produtos brasileiros mereciam ser melhor explorados. Era patente a necessidade de encontrar meios mais adequados para a identificação do potencial e das possibilidades de produtos brasileiros em novos mercados.
  
- ❖ A atividade de promoção comercial exige o acesso a informações ágeis e atualizadas. O tratamento semi-manual que tais dados vinham recebendo tornava o seu processamento e o atendimento das demandas, em sua totalidade, cada vez mais difíceis. Além da necessidade de racionalização dos procedimentos, havia a necessidade de concentrar esforços e melhor aproveitar os recursos disponíveis.

## **DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

### **Objetivos a que se propôs**

- ❖ Contribuir para a ampliação e a diversificação do universo de exportadores no País, hoje ainda muito reduzido e com alto grau de concentração em empresas de grande porte.
  
- ❖ Conquistar novos mercados para os nossos produtos e serviços, de maneira a assegurar uma inserção cada vez mais competitiva do Brasil no sistema econômico internacional, por intermédio da veiculação de resultados de estudos de mercado, que permitam identificar produtos competitivos e oportunidades de expansão das exportações brasileiras, tanto em mercados tradicionais, quanto em novos mercados.
  
- ❖ Oferecer ao empresariado, e em especial às pequenas e às médias empresas, um sistema de informações comerciais ágil, confiável e abrangente, que permita a veiculação, em escala global, de oportunidades de negócios e investimentos no Brasil, e outras informações de interesse para os exportadores brasileiros e os importadores e investidores estrangeiros (efetivos e potenciais).
  
- ❖ Garantir acesso amplo e eficiente de empresas e entidades de classe a informações comerciais e resultados de estudos e pesquisas de mercado, com a racionalização dos procedimentos e das rotinas para o tratamento destes dados.
  
- ❖ Incorporar o conceito de “**inteligência comercial**” às atividades tradicionais de promoção comercial. O apoio à realização de feiras, seminários, missões empresariais e outros eventos no exterior, passaria a ter como pressuposto análises e pesquisas de mercado e produtos.

A criação da Rede Brasileira de Promoção Comercial – BrazilTradeNet visa ao alcance de todas estas metas. Trata-se de um sistema ágil e inteiramente automatizado que facilita o contato entre exportadores brasileiros e importadores estrangeiros, bem como entre investidores estrangeiros e empresas brasileiras que pretendam captar recursos no exterior. A BrazilTradeNet utiliza a INTERNET como veículo de transmissão de informações comerciais e mercadológicas. Proporciona a empresas, entidades de classe e outras instituições brasileiras o acesso a oportunidades de negócios e permite a divulgação, junto ao empresariado estrangeiro, de ofertas de exportação e demandas de investimento de empresas brasileiras. Permite também o acesso, no Brasil, aos resultados de estudos de mercado, realizados pelo Ministério das Relações Exteriores, bem como a outros documentos e “sites” de interesse para as atividades de comércio exterior.

O início da operação da BrazilTradeNet (30 de abril de 1998) constitui uma das principais etapas do processo de implantação do novo modelo de gestão da promoção comercial, aprovado pelo Ministro Luiz Felipe Lampreia em 26 de agosto de 1997.

### **O que é considerado como inovação**

O novo modelo de gestão da promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores foi estruturado em torno das funções de **informação e inteligência comercial**, por um lado, e de **representação**, por outro.

No que diz respeito ao componente de **representação**, o modelo incorpora em novas rotinas um conjunto de atividades tradicionalmente desempenhadas pela promoção comercial, a exemplo da realização de missões empresariais, seminários, feiras e exposições, voltados para a expansão das exportações brasileiras, para a atração de investimentos e tecnologia e para o aumento dos fluxos de turismo em direção ao País. Tais ações promocionais estão concentradas em mercados prioritários (47 países), definidos em “análise de regressão”, efetuada com base nos seguintes critérios: PIB, participação na importações mundiais e participação nas exportações brasileiras.

Já o componente de **informação e inteligência comercial** diz respeito à disseminação de informações sobre oportunidades comerciais e de investimentos, bem como pesquisa, análise e desenvolvimento de estudos de mercado, com ênfase na identificação de produtos competitivos e de oportunidades de exportação de novos mercados e em setores de mercados tradicionais insuficientemente explorados. A par de atividades tradicionalmente desenvolvidas para a disseminação de informações e o estímulo à eficiência comercial (inclusive ciclos de treinamento), o atual modelo conta, como ferramenta básica de trabalho, com uma INTRANET, a que têm acesso, sem qualquer custo, os usuários cadastrados no sistema BrazilTradeNet, e na qual estão disponíveis, as oportunidades de exportação e de investimento, de interesse para empresas brasileiras.

A BrazilTradeNet é um sistema inteiramente automatizado de captação, disseminação e processamento de informações comerciais, que, com base nas mais modernas tecnologias, utiliza a INTERNET como veículo de transmissão de dados e informações. O a BrazilTradeNet está disponível em português, inglês e espanhol e sua utilização é bastante simples. Há nela um “site” público (<http://www.dpr.mre.gov.br>) que é meio de acesso às informações comerciais e de investimento disponíveis em um “site” interno. Para Ter acesso às informações disponíveis no “site” interno, basta realizar o cadastramento, diretamente no sistema. O cadastramento e a utilização da BrazilTradeNet são inteiramente gratuitos.

O Itamaraty encarrega-se da manutenção do sistema, ao mesmo tempo em que monitora e estimula a captação de oportunidades comerciais e de investimentos do exterior. Aos empresários e demais usuários compete inserir na BrazilTradeNet as informações relativas às oportunidades de negócios que eles próprios pretendem veicular. Assim, os

empresários que acessam a BrazilTradeNet no exterior podem eles próprios inserir no sistema suas ofertas de investimento ou demandas de importação de produtos brasileiros. Já os brasileiros deverão preencher os formulários oferecidos no próprio sistema, relativos a ofertas de exportação e demandas de investimento.

### **Etapas da implementação da experiência**

A implantação do novo modelo teve início em 26 de agosto de 1997, data de aprovação pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores. Imediatamente após sua aprovação, os diplomatas, funcionários e técnicos do DPR foram treinados em seus novos procedimentos técnicos e gerenciais.

A implantação do novo modelo nos Setores de Promoção Comercial<sup>1</sup>, que funcionam em 52 Embaixadas e repartições consulares do Brasil no exterior, foi feita gradualmente, a partir das experiências de cinco projetos-piloto, instalados respectivamente em Nova York, Londres, Milão, Tóquio e Buenos Aires, em caráter experimental.

O passo seguinte foi o desenvolvimento e adaptação dos cadastros e demais instrumentos da BrazilTradeNet:

- ❖ Registro de Empresas Brasileiras
- ❖ Registro de Entidades de Classe e Outras Instituições
- ❖ Registro de Empresas Estrangeiras
- ❖ Oportunidades Comerciais (geradas no exterior por empresas estrangeiras interessadas em importar produtos brasileiros)
- ❖ Ofertas de Exportação (geradas no Brasil por empresas interessados em exportar seus produtos)
- ❖ Ofertas de Investimento (geradas no exterior por empresas estrangeiras interessadas em realizar investimentos produtivos no Brasil)
- ❖ Demandas de Investimento (geradas no Brasil por empresas interessadas em captar investimentos e transferência de tecnologia)
- ❖ Prospecção de Mercado
- ❖ Informações Básicas sobre Produtos (brasileiros)
- ❖ Informação sobre Projetos (no exterior)
- ❖ Informação sobre Concorrências Públicas (realizadas no exterior)

No contexto da meta de racionalizar os recursos financeiros e materiais destinados à atividade de promoção comercial, decidiu-se pela manutenção de 52 Setores de Promoção Comercial no exterior, dos 107 anteriormente existentes. Nesse sentido, deu-se início, em dezembro de 1997, ao processo de dispensa (e indenização) de pessoal no exterior (contratados localmente), de acordo com as leis trabalhistas locais.

---

<sup>1</sup> Os Setores de Promoção Comercial – SECOMs - , que funcionam em 52 Embaixadas e Consulados-Gerais do Brasil no exterior, realizam as seguintes atividades principais: i) apoio às empresas brasileiras interessadas em exportar para o mercado local; ii) apoio a empresas localizadas em sua área de atuação, que estejam interessadas em importar produtos brasileiros ou em fazer investimentos diretos no Brasil; iii) divulgação de informações sobre oportunidades comerciais e de investimento; iv) elaboração ou contratação de pesquisa de mercado e produtos; v) análise dos potenciais de exportação de produtos brasileiros para sua área de atuação; vi) identificação de eventuais obstáculos e restrições às exportações brasileiras em sua área de atuação e sugestões de alternativas para a superação destas restrições; vii) análises de competitividade e de concorrência; viii) apoio a entidades públicas e privadas na participação em feiras, em missões empresariais e em outros eventos de interesse para a promoção comercial; ix) divulgação de feiras comerciais e outros eventos. Nos lugares onde não há um Setor de Promoção Comercial formalmente estruturado, as Embaixadas e Consulados do Brasil, utilizando os recursos da BrazilTradeNet, estão aptos a prestar o apoio cabível aos empresários brasileiros e empresários estrangeiros interessados em importar do Brasil ou investir no País.

O processo supracitado perdurou até o final de abril de 1998, coincidindo com o lançamento da BrazilTradeNet, que constitui um dos principais componentes do novo modelo de gestão da promoção comercial do Itamaraty.

Concomitantemente, foi feita a divulgação do sistema junto a entidades de classe, imprensa especializada, outros órgãos do governo com responsabilidades em matéria de comércio exterior.

A etapa seguinte foi caracterizada pela implantação da BrazilTradeNet nas Embaixadas e repartições consulares em que foram mantidos Setores de Promoção Comercial (52 postos). O programa de implantação contemplou o treinamento in loco dos funcionários e auxiliares dos SECOMs na operação do sistema. Na oportunidade, também foram feitos ajustes técnicos necessários para a plena operação da BrazilTradeNet (instalação de softwares, adequação de equipamentos e etc.).

Com o mesmo objetivo, foram sendo realizados, em diversos Estados brasileiros, treinamentos de empresários, entidades de classe, Pontos Focais do SIPRI<sup>2</sup> e Trade Points<sup>3</sup>.

### **Concepção da experiência**

Uma vez identificada a necessidade de reestruturação das atividades de promoção comercial pela alta chefia do Ministério das Relações Exteriores, decidiu-se pela contratação de empresa de consultoria especializada para fazer o diagnóstico do modelo então vigente, bem como propor opções para o estabelecimento de um novo modelo de gestão. As propostas da empresa de consultoria foram aprovadas pelo Ministro de Estado das Relações Exteriores Luiz Felipe Lampreia em 26 de agosto de 1997. A empresa de consultoria também apoiou tecnicamente a equipe do Departamento de Promoção Comercial no desenvolvimento da BrazilTradeNet.

### **Clientela visada**

A reestruturação das atividades de promoção comercial do Ministério das Relações Exteriores tem como principal público empresas exportadoras ou potencialmente exportadoras, em particular pequenas e médias empresas, e entidades de classe. Beneficia,

---

<sup>2</sup> O Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas (SIPRI) do Itamaraty tem por objetivos principais estimular a atração de investimentos estrangeiros diretos para o Brasil e o estabelecimento de parcerias entre empresas brasileiras e estrangeiras que impliquem transferência de tecnologia de ponta para o País. No exterior, integram a rede SIPRI os Setores de Promoção Comercial (SECOMs) de Embaixadas e Consulados-Gerais brasileiros. No Brasil, um conjunto de instituições, denominadas PONTOS FOCALIS, atua em parceria com o Itamaraty, na divulgação das oportunidades de investimento (Ofertas de Investimento, geradas no exterior, e Demandas de Investimento, geradas no Brasil).

<sup>3</sup> Em 1992, por ocasião da VIII Sessão da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento ("United Nations Conference on Trade and Development" - UNCTAD), delegados de 171 países lançaram a Iniciativa de Eficiência Comercial ("Trade Efficiency Initiative"). Um componente-chave da Iniciativa de Eficiência Comercial é o Programa de Pólos de Comércio ("Trade Point Programme"), o qual consiste principalmente em estabelecer, operar e interligar uma rede mundial de "Trade Points". O "Trade Point" é: i) Um centro facilitador de negócios, onde participantes em transações de comércio exterior (alfândega, institutos de comércio exterior, câmaras de comércio, transportadoras, bancos, seguradoras etc.) são agrupados fisicamente ou de maneira virtual; ii) uma fonte de informações relacionadas ao comércio internacional, apta a fornecer dados sobre oportunidades de negócios e mercados, clientes e fornecedores em potencial, regulamentações e exigências aplicáveis ao comércio exterior; iii) uma porta de acesso a redes globais de comércio e informações comerciais. Todos os Trade Points estão interligados em uma rede eletrônica mundial e devem estar equipados com eficientes ferramentas de telecomunicação para conectarem-se a outras redes globais via INTERNET. A participação brasileira no Programa de "Trade Points", hoje uma das mais significativas no mundo, é coordenada pelo Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores – MRE, que funciona como Secretaria Executiva do "Fórum Brasileiro de Trade Points".

igualmente, os "Trade Points" (centros facilitadores de comércio) e os Pontos Focais do Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia (SIPRI) do Ministério das Relações Exteriores.

### **Grau de participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de possíveis atores envolvidos**

Além do intenso envolvimento nas discussões sobre as linhas mestras da implantação do novo modelo, os funcionários do Departamento de Promoção Comercial e de cada uma de suas Divisões (Divisão de Programas de Promoção Comercial – DPG, Divisão de Informação Comercial – DIC, e Divisão de Operações de Promoção Comercial – DOC), foram consultados e ouvidos, por intermédio de entrevistas realizadas durante o período de concepção do projeto. Nessa fase inicial, foram ouvidos também, os principais parceiros do Itamaraty dos setores público e privados, empresários brasileiros e estrangeiros, entidades de apoio a pequenas e médias empresas, formadores de opinião e funcionários do Itamaraty lotados no exterior.

### **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

Durante a implementação do projeto, houve resistência natural, em alguns postos no exterior, ao processo de dispensa de auxiliares locais (contratados com base nas legislações locais)<sup>4</sup> em decorrência da desativação de 55 Setores de Promoção Comercial (SECOMs). Tais resistências, no entanto, não prejudicaram o cumprimento estrito das metas estabelecidas em matéria de dispensa de pessoal local e outras medidas de redução de custos.

### **RECURSOS UTILIZADOS**

O projeto foi implantado com os recursos humanos já disponíveis no Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores.

De maneira a racionalizar o uso dos recursos disponíveis para atividades de promoção comercial, o novo modelo incorpora uma série de processos de gestão, associados a planejamento de atividades, orçamentação, criação de indicadores de desempenho e administração da rede de Setores de Promoção Comercial (SECOMs) no exterior. A esse respeito, conforme mencionado anteriormente, decidiu-se pela manutenção de 52 SECOMs em 48 países, que, no seu conjunto, correspondem a 95,4% do PIB mundial, a 91,5% do total das importações mundiais e 92% dos mercados de exportação para produtos e serviços brasileiros.

### **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL**

#### **Mudanças efetivamente ocorridas**

Com a implantação do novo modelo, houve uma melhoria bastante significativa no tocante à produtividade e à qualidade do atendimento aos empresários, entidades de classe e outras instituições pelo Departamento de Promoção Comercial e por suas Divisões.

---

<sup>4</sup> Foram dispensados 52 auxiliares locais.

Conforme mencionado anteriormente, houve não apenas uma redução sensível nos gastos com os Setores de Promoção Comercial, mas, principalmente, um melhor aproveitamento desses recursos, em prol da qualidade, eficiência e produtividade.

A BrazilTradeNet, após 4 meses de operação, coloca hoje à disposição de seus usuários:

- ❖ mais de 5400 empresas, entidades de classe e outras instituições brasileiras cadastradas; 9000 empresas estrangeiras cadastradas;
- ❖ 300 ofertas de importação de produtos brasileiros (inseridas por empresas estrangeiras)
- ❖ 235 ofertas de exportação de produtos brasileiros (inseridas por empresas brasileiras);
- ❖ 182 demandas de investimento estrangeiro (inseridas por empresas brasileiras); e
- ❖ 73 ofertas de investimento direto no Brasil

### **Mecanismos de avaliação de resultados**

O sistema BrazilTradeNet contempla a geração automática de relatórios periódicos de desempenho dos Setores de Promoção Comercial do Itamaraty no exterior. Estes relatórios permitem a avaliação dos SECOMs e de cada funcionário ou auxiliar local com responsabilidades nas atividades de promoção comercial..

### **Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados**

O novo modelo de gestão redefiniu a “missão” do Departamento de Promoção Comercial, mantendo algumas das ações de representação e direcionando sua atuação para as funções comprovadamente prioritárias e estratégicas em matéria de promoção comercial oficial (informação e inteligência comercial). Além de oferecer instrumento ágil e eficaz para os esforços de exportação do setor privado, a BrazilTradeNet fornece verdadeiro roteiro para a atuação do DPR e dos SECOMs em apoio a esses esforços. Com efeito, os principais procedimentos e tarefas referentes à promoção comercial, no Brasil e no exterior, foram canalizados para a BrazilTradeNet. Este sistema, aliás, gera automaticamente relatórios de desempenho por indivíduos e unidades administrativas.

A nova missão do DPR é motivadora de atitudes criativas e inovadoras por parte de todos os seus quadros, o que se pode claramente verificar pelos resultados já logrados com o novo sistema de informação e inteligência comercial, em menos de cinco meses de funcionamento. Nesse sentido, cabe destacar que o cadastramento de mais de 9000 empresas estrangeiras e 5400 empresas brasileiras na BrazilTradeNet demonstra não apenas a receptividade de empresários no Brasil e no exterior, mas sinaliza principalmente que o Ministério das Relações Exteriores, com a adoção do novo modelo, respondeu, com rapidez e agilidade, às necessidades atuais em matéria de promoção comercial.