



Incentivar a Sustentabilidade e a Neoindustrialização nas Exportações é Preciso, e Possível

Mário Cordeiro de Carvalho Jr.

Professor da FAF-UERJ, economista-chefe da Funcex e editor-chefe da Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE)

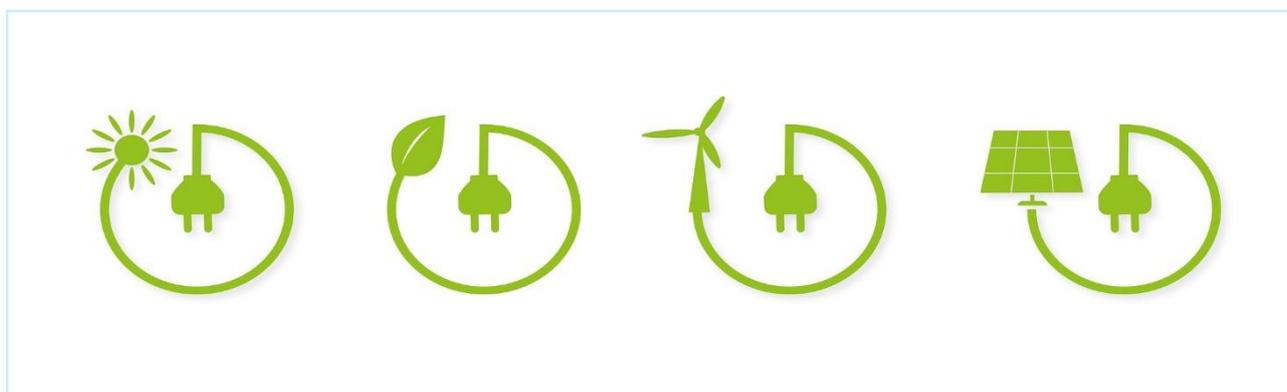
O relatório final do Gabinete de Transição da Presidência da República aponta que “a missão precípua do novo MDIC é reindustrializar o Brasil e promover uma inserção internacional mais competitiva”. É preciso reverter o quadro de desindustrialização do setor produtivo e melhorar e aumentar a inserção externa brasileira mediante ações e atividades que promovam “a inovação tecnológica, o aumento de produtividade e competitividade, e a promoção de uma economia verde e limpa, não apenas na indústria, mas também no comércio e serviços”.¹

Estamos hoje numa sociedade em processo de aprofundamento de digitalização e de possibilidades de conquistas e ganhos de maiores parcelas do mercado internacional. Agora, o desafio dos empresários que atuam sobremaneira nas exportações é reduzir as incertezas e os riscos em relação ao futuro dos negócios internacionais. De fato, os “novos” e os “tradicionais” gestores e empreendedores que atuam nas empresas exportadoras – que estavam, em 2021, localizados em 15.770 empresas que, de forma contínua, exportaram seguidamente desde 1997 ou em 5.268 empresas estreantes que entraram a partir de 2016 nas exportações – estão redobrando a atenção com a organização social da produção e do trabalho – destinada tanto ao mercado externo, quanto ao interno.

De fato, há um gradual movimento entre as empresas exportadoras em revisar a gestão dos processos produtivos, suas certificações de qualidade e de conformidade, e começar a adotar e difundir tanto padrões de sustentabilidade (tipo ISO), quanto as normas voluntárias de sustentabilidade (NVS). Isso precisa ser feito e está gradativamente sendo implantado de modo a adequar, monitorar e conectar o processo produtivo e a mão de obra direta e indiretamente às novas soluções de controle de processos do trabalho.

Todavia, os objetivos dessas ações são tanto para ligar e conectar as “novas rotinas da produção” aos requisitos da indústria 4.0, de transformação digital, quanto para agora, com maior ênfase, incorporar e internalizar nas empresas exportadoras os requisitos de sustentabilidade que estão sendo demandados pelos compradores internacionais. Fazer isso induzirá a obtenção de ganhos de produtividade no nível do chão de fábrica, tão necessário nesse período de incerteza e de imperiosa necessidade para se conseguir maior competitividade.

Nesse contexto de transformações sociais e econômicas é preciso saber que os empresários atuantes nas exportações estão operando sob um ambiente de negócios em que há: (a) uma tendência de estagnação e de volatilidade das taxas de juros globais; (b) um movimento de redução do uso e da denominação do dólar nas transações de comércio e nas finanças internacionais devido ao crescente questionamento do privilégio exorbitante da moeda norte-americana; e (c) uma tendência gradual de transição de um mundo de hegemonia geopolítica e militar unipolar para uma situação multipolar.



¹ Brasil. Relatório final do gabinete de transição governamental. Brasília: Gabinete de Transição Governamental. 2022.

Para atuar nesse cenário, a partir do Brasil, podemos, no tecido das empresas exportadoras, incentivar e generalizar a difusão de manufatura aditiva, combinada de forma híbrida com manufatura subtrativa de modo a permitir um novo aprendizado para neointustrializar – que significa industrializar, manufaturar, remanufaturar e reindustrializar – bens e serviços. Podemos nesse processo incentivar a absorção de tecnologias e técnicas indutoras de inovações disruptivas, incrementais ou frugais que podem ser adotadas no chão de fábrica em qualquer localidade geográfica do Brasil.

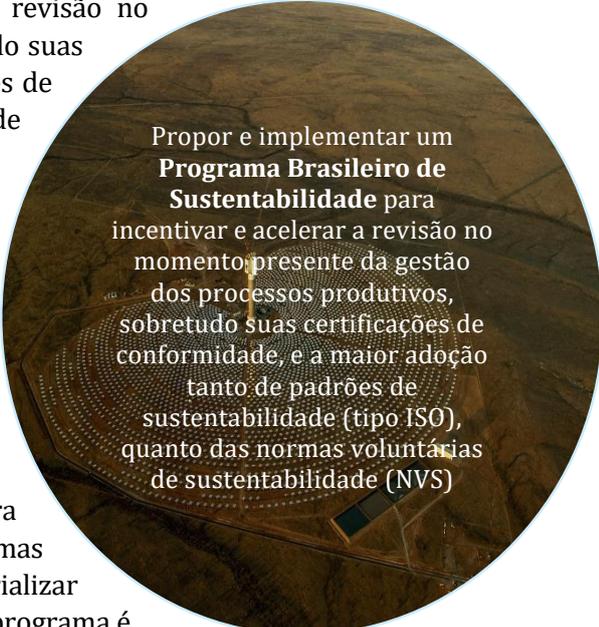
Com relação ao trabalho remoto, pode-se incentivar a complementaridade de ações na produção e na gestão de unidades produtivas entre o Brasil e outros países, principalmente em negócios digitais em que a necessidade de programadores e analistas de dados e de sistemas começa a ser mais demandada a partir do Brasil para ser executada em qualquer local de produção no resto do mundo desde que haja mapeamento claro e preciso do processo do negócio.

De fato, as empresas exportadoras brasileiras podem e devem ser incentivadas a atuar mais fortemente nesse cenário internacional em transformação, pois de um lado elas atuam num maximercado – composto pelo somatório dos mercados interno e externo – o que lhes permite obter economias de escala e de escopo, e, por isso, de outro lado, podem absorver e seguir para as fronteiras tecnológicas internacionais com mais rapidez que as empresas orientadas para o mercado doméstico. Desse modo, as empresas exportadoras podem ser inseridas e expandirem-se com maior velocidade nas cadeias de valor desde que: (i) tenham melhor acesso ao mercado de financiamento e seguro de crédito às exportações; (ii) não sofram tanta incidência com resíduos tributários nas exportações e, sobretudo, (iii) possam potencializar o capital humano que esteja direta e indiretamente ligado à sua cadeia de valor e linha de produção.

As empresas exportadoras do Brasil podem entrar nesse jogo de soma positiva – mediante ações e atividades que sejam capazes de induzir mudanças simultâneas na fronteira de produção, e nas trocas internacionais. Desse modo haverá incentivos tanto para a elevação da produtividade dos fatores de produção, quanto para os empresários realizarem ganhos de comércio.

É preciso deixar claro que as empresas exportadoras brasileiras podem obter ganhos de comércio mesmo em um ambiente de riscos e de incertezas econômicas e sociais em curso no mundo. Mas, a sua potencialização depende e requer que o governo federal desenvolva entre as ações e programas de sua Política de Comércio Exterior dois programas, a saber. O primeiro é propor e implementar um **Programa Brasileiro de Sustentabilidade** para incentivar e acelerar a revisão no momento presente da gestão dos processos produtivos, sobretudo suas certificações de conformidade, e a maior adoção tanto de padrões de sustentabilidade (tipo ISO), quanto as normas voluntárias de sustentabilidade (NVS).

Acoplado a esse programa sugere-se ao governo federal lançar um segundo programa denominado **Programa Brasileiro para a Formação de Traders e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neointustrialização e para Transformação Digital**. Esse programa visa incentivar e viabilizar a transformação de empresas exportadoras iniciantes em exportadoras com maior orientação externa, de modo a torná-las empresas exportadoras contínuas. Ao mesmo tempo deve-se incentivar que essas empresas cocriem soluções para neointustrializar, para que no chão de fábrica se identifiquem formas novas para industrializar, manufaturar, remanufaturar e reindustrializar bens e, também, incentivar a servitização crescente. O foco desse programa é



Propor e implementar um **Programa Brasileiro de Sustentabilidade** para incentivar e acelerar a revisão no momento presente da gestão dos processos produtivos, sobretudo suas certificações de conformidade, e a maior adoção tanto de padrões de sustentabilidade (tipo ISO), quanto das normas voluntárias de sustentabilidade (NVS)

formar e viabilizar que futuros *traders* ou tecnólogos solucionadores de problemas em nível de chão de fábrica – composto daqueles jovens brasileiros que hoje têm entre 15 e 24 anos – possam atuar nessas empresas exportadoras iniciantes de modo a aumentar a sua orientação externa, a internacionalização de suas atividades, e para ajudarem a criar soluções para a neointustrialização.

Cumprir destacar que se esses dois programas forem implementados haverá a possibilidade de uma maior orientação externa das empresas exportadoras já existentes e atuantes no Brasil e sua inserção nas cadeias globais de valor E, também, maior incentivo para que as empresas da indústria, comércio, serviços e agricultura permaneçam nas exportações de forma contínua e perene.

A seguir detalhamos as sugestões e diretrizes do **Programa Brasileiro de Sustentabilidade** e do **Programa Brasileiro para a Formação de *Traders* e Técnicos em Manufatura Híbrida, e em Aprendizado para a Neointustrialização e para a Transformação Digital**.

Programa Brasileiro de Sustentabilidade

Em virtude de haver um gradual movimento entre as empresas exportadoras para revisar a gestão de processos produtivos, de suas certificações de qualidade e de conformidade, e de que se está começando a adotar e difundir tanto padrões de sustentabilidade (tipo ISO), quanto as NVS, agora é a hora de o governo incentivar uma maior inserção dessas empresas exportadoras nas cadeias globais de valor e, sobretudo, melhorar a imagem do Brasil no mundo e lançar o Programa Brasileiro de Sustentabilidade. Esse programa inicialmente deve focar no incentivo para que as 31mil empresas exportadoras passem a adotar e a difundir:

- (a) no tecido da indústria, comércio, serviços e agricultura o uso da norma ISO Net zero 2050 lançada recentemente na última COP, depois de sua regulamentação no âmbito do Inmetro e da ABNT;
- (b) no tecido da indústria, comércio, serviços e agricultura o uso das normas ISO relativas aos padrões de gestão ambiental (tipo ISO 14.000) e padrões de trabalho (tipo 45.000);
- (c) as Normas Voluntárias de Sustentabilidade, em função das exigências dos compradores internacionais e das exigências de cada setor ou mercado;
- (d) as Normas de Padrão de Certificação Orgânica, em função das exigências dos compradores internacionais e das exigências de cada setor ou mercado;
- (e) as normas e padrões para atender aos requisitos de emissão de Títulos Verdes, ESG e/ou critérios para operar tanto no mercado financeiro, quanto no de créditos de carbonos; e
- (f) passem a apresentar propostas de modelos de negócios sustentáveis inovadores com base na exportação à Finep ou ao BNDES ou outras instituições financeiras para relacionar o esforço em melhorar a imagem e a reputação das empresas exportadoras nacionais com relação à sustentabilidade e à digitalização da cadeia de suprimentos das exportações nacionais.

O **Programa Brasileiro de Sustentabilidade** com esse corte baseia-se e inspira-se no antigo Programa Brasileiro de Qualidade, desenvolvido nos anos 1990, no Brasil. Na época, houve um esforço conjunto do governo (MDIC e Sebrae) e outras entidades empresariais do sistema S, e de instituições como o Movimento Brasil Competitivo (MBC) para trazer a discussão de gestão de qualidade como um tema a ser tratado e implementado pelas empresas. Os resultados obtidos naquela época foram positivos, o que recomenda a formação de uma nova parceria público-privada (MDIC, sistema S, e outras entidades) a lançar o **Programa Brasileiro de Sustentabilidade** inicialmente focado nas empresas exportadoras,

visto que as mesmas estão revisando as suas certificações de conformidade, os padrões de sustentabilidade e as NVS por exigências dos compradores internacionais.

Logo, fazer com que o sistema S e o Inmetro prestem alguma orientação e assistência técnica aos setores e empresas exportadoras mostra foco de uma política pública voltada para a sustentabilidade e direcionada para atender e solucionar problemas no nível das empresas. Ação e determinação de política com esse corte serão os fatores para que os gestores das empresas exportadoras internalizem as exigências técnicas e documentais implícitas nas normas e nos padrões, e possam gerir e administrar melhor esses novos requisitos exigidos para as práticas de se produzir com sustentabilidade. E, expondo o Sistema S e o Inmetro para atender a essa demanda concreta, estes poderão transferir com mais eficácia e eficiência a orientação e assistência técnica para a grande maioria das empresas brasileiras que atuam ainda voltadas para o mercado interno.

Além disso, ao novo ministro da Indústria, Comércio e Serviços foi dada uma missão: ser um mascote para oferecer e vender produtos e serviços brasileiros – de forma presencial e/ou virtual – ao mundo. Ao esforço do ministro e de sua equipe será preciso tanto incentivar a entrada e a transformação de empresas não exportadoras em empresas exportadoras iniciantes ou entrantes no mercado internacional, quanto mobilizar e sobretudo aumentar a orientação externa e a proporção das exportações sobre as vendas totais das cerca de 5.268 empresas exportadoras estreantes em 2021 que atualmente efetuam vendas e embarques para o exterior.

Aumentar a orientação externa e a proporção das exportações sobre as vendas totais é possível se houver apoio para que elas tenham acesso a soluções de logística internacional, meios de pagamento internacional e, sobretudo, haja acesso ao financiamento e ao seguro de crédito às exportações.

Contudo, viabilizar o aumento e a orientação externa e a proporção das exportações sobre as vendas totais requer: (a) como condição necessária *traders* oriundos da geração de *pandemics* para trabalharem com ou nessas 5.268 empresas exportadoras; e (b) como condição suficiente incentivar que técnicos, futuros engenheiros ou jovens talentos formados nas universidades, no Sistema S ou similares da geração de *pandemics* possam entrar e aprender a resolver problemas no chão de fábrica dessas empresas exportadoras estreantes.

Em função disso, agora é a hora de o governo incentivar e viabilizar o aumento, a orientação externa e a proporção das exportações sobre as vendas totais. Com relação à transformação digital de empresas exportadoras estreantes, que dê incentivos para que essas empresas cocriem projetos e coevolam ações para industrializar, manufaturar, remanufaturar e reindustrializar bens e, também, incentivar a servitização.

Esse incentivo pode ser inicialmente desenvolvido e focado nas empresas exportadoras estreantes mediante o **Programa Brasileiro para a Formação de *Traders* e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neindustrialização e para a Transformação Digital**. O foco desse programa é formar e viabilizar que futuros *traders* ou tecnólogos solucionadores de problemas em nível de chão de fábrica – composto daqueles jovens brasileiros que hoje têm entre 15 e 24 anos, possam atuar nas empresas exportadoras.

Programa Brasileiro para a Formação de *Traders* e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neointustrialização e para a Transformação Digital

Os *pandemics* podem, *grosso modo*, ser classificados como os brasileiros pertencentes a uma geração que, com resiliência, estão enfrentando três eventos singulares, a saber: (a) a crise financeira internacional entre 2008 e 2010, cujos efeitos deletérios sobre o nível de atividade econômica teve como epicentro os Estados Unidos, que, por sua vez, contagiou e se propagou pelos quatro cantos do mundo; (b) a crise doméstica brasileira de 2016-2018, que gerou recessão e elevação do desemprego, notadamente dos jovens que haviam recentemente entrado na força de trabalho; e (c) a crise da Covid, entre 2020 e 2022, que por terem de se adaptar a uma inovação pedagógica – o ensino remoto – terão de enfrentar agora um duplo desafio.

O primeiro é entrar num mercado trabalho com muita oferta de pessoas devido ao atual grande número de desempregados, e o segundo é ter de mostrar competências, habilidade, e rotinas que mostrem, no mínimo, *mindset* de crescimento e propósito empreendedor de modo a solucionar problemas para lidar com a transformação digital em curso.

É preciso perceber que: (i) os *pandemics* têm mais conhecimento de Steam que a geração anterior; (ii) os *pandemics* – por terem crescido em ambientes com algum acesso a artefatos digitais – são mais hábeis em lidar e aplicar técnicas e tecnologias em situações ou problemas associados ao meio digital em que vivem; e (iii) os *pandemics* desenvolveram habilidades de fazer busca (*search*) de informações na internet e sabem em princípio identificar e potencializar oportunidades de realizar arbitragem que é a essência de se fazer ou ser *trader*.

Por isso, agora é hora de trabalhar as características singulares dessa geração, de modo a mostrar que eles têm capacidade de solucionar problemas nas empresas exportadoras estreatantes que são organizações sociais de trabalho e produção para iniciar um processo de neointustrialização – com vistas a industrializar, manufaturar, remanufaturar e reindustrializar bens e serviços.



De fato, hoje, o que mais se tem nas empresas exportadoras estreatantes são oportunidades para solucionar problemas oriundos da transformação digital em atividades ligadas a agricultura, indústria, comércio e serviços. É preciso incentivar e orientar essa geração de *pandemials* para que aprendam de forma intensiva (e não superior a 800 horas de ensino), de modo a mostrar habilidades, competências e rotinas para gerenciar sistemas dinâmicos nas empresas exportadoras estreatantes nas suas unidades de manufatura ou de servitização, com produtividade, lucratividade e sustentabilidade. E, sobretudo, incentivar empresas exportadoras estreatantes a receber e “empregar” e “permitir” que essa geração possa mostrar que é capaz de tomar decisões em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (Vuca), causado por uma aceleração da transformação digital e por abundância de capital intelectual, humano ou financeiro.

A transição e transformação digital entre as empresas exportadoras, no Brasil, ocorrerá em meio a um processo: (a) de difusão maior da manufatura aditiva de modo a formar um tecido industrial híbrido nas empresas de exportação brasileiras, (b) de difusão de *digital trade*, e reorganização do trabalho, que significará talvez a maior presença do *remo-te Works* e do *home office*, em detrimento do trabalho nos escritórios, e (c) de introdução ao nível de chão de fábrica de práticas associadas à indústria 4.0, da implementação de instrumentos e técnicas típicas de espaços cyber-físicos, e de *learning to industrialize*.

Esse movimento de transformação produtiva perdurará pelos próximos anos, e requer a obtenção de ganhos de produtividade e lucratividade no chão das fábricas exportadoras num ambiente de negócios em que predominará a busca por práticas gerenciais com base na produção *lean*, ágil e rápida, e com qualidade, Kaban e, preferencialmente, com custos mais baixos.

De fato, isso mostra que as empresas exportadoras brasileiras terão que lidar com a revolução tecnológica e a transformação digital em curso para saber como se inserir, frente às transformações em desenvolvimento, nas suas cadeias globais de valor. Essa transição poderá ser suavizada se houver talentos com capital humano e inteligência capazes de resolver problemas concretos na linha de produção. Estes terão de saber como aplicar a tecnologia digital, sobretudo as tecnologias exponenciais como a inteligência artificial, realidade virtual, manufatura aditiva, biologia sintética, conectividade e capacidade computacional em novos negócios voltados tanto para o mercado nacional, quanto internacional.

Inclusive, parte desses inteligentes talentos com capital humano poderão ser incentivados a iniciar um processo de inclusão produtiva e de *learning to industrialize* com base, por exemplo, na manufatura aditiva ou – no caso de técnicas e tecnologias produtivas mais tradicionais – a partir das técnicas de Kanban – disseminadas pelo sistema de cooperação técnica japonês em países da África e no Sudeste Asiático. Aliás, anos atrás o sistema de aprendizagem industrial do Vietnam recebeu cooperação para *learning to industrialize* e, hoje, segmentos da indústria desse país é competitiva em nível internacional.

Para capacitar com esse foco a parte da formação técnica dos *pandemials*, o **Programa Brasileiro para a Formação de Traders e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neoindustrialização e Transformação Digital** deve criar oportunidades em direção à neoindustrialização via incentivo e difusão de manufatura aditiva e de manufatura híbrida para a expansão das exportações das empresas exportadoras estreatantes por meio de:



Parte desses inteligentes talentos com capital humano poderão ser incentivados a iniciar um processo de inclusão produtiva e de *learning to industrialize*

- a. forte envolvimento com entidades do sistema S – notadamente Senai e institutos de tecnologia, e também a ABDI e a ApexBrasil;
- b. incentivo à criação e constituição de *Fab labs*, usando preferencialmente recursos originários de eventos, certames e loterias federais e estaduais;
- c. incentivo ao desenvolvimento de novos produtos para exportação, junto com uma ação a ser denominada Primeira Exportação para um mercado-alvo com base em gestão ágil e *lean production* a ser apresentado por empresas exportadoras às instituições financeiras como o programa de geração de renda (Proger) do Banco do Brasil e o Sebraetec do Sebrae;
- d. incentivo à indústria criativa; principalmente mediante o apoio ao uso de tecnologias digitais nas áreas de *marketing digital user experience* e *digital promoter*;
- e. incentivo à cooperação técnica com a Jica, agência internacional do Japão, para utilizar os conceitos de *learning to industrialize* adotados na cooperação técnica do Japão com o Vietnã e com países da África para serem difundidos em regiões brasileiras com pouca exposição ou fechadas ao comércio exterior, e com poucas empresas exportadoras; e
- f. as ações como um todo devem ser focadas nas empresas exportadoras estreates, desde que essas empresas aceitem receber os *traders* e técnicos em manufatura híbrida, em aprendizado para neoindustrialização e para transformação digital.

De fato, é preciso mostrar às empresas exportadoras estreates que o objetivo do programa é incentivar e aumentar a orientação externa e a proporção das exportações sobre as vendas totais e a transformação digital de empresas



O Programa Brasileiro para a Formação de *Traders* e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neoindustrialização e Transformação Digital deve incentivar e criar oportunidades em direção à reindustrialização via o incentivo e difusão de manufatura aditiva e de manufatura híbrida voltado para a expansão das exportações das empresas exportadoras estreates

exportadoras. E, sobretudo, mostrar que as práticas e conhecimentos das técnicas e tecnologias de manufatura aditiva, híbrida e servitização são especialmente apropriados a ser difundidos e aplicados nas empresas exportadoras estreadas. Difundir as práticas do *learning to industrialize* associado ao Kanban para ambientes de manufatura subtrativa, aditiva e híbrida também é válido para incentivar e ser aplicado em todos os setores exportadores.

Finalmente, incentivar a difusão desses conhecimentos entre os jovens *pandemics* fará também que eles possam se tornar *digital promoter* com habilidades de vendas tanto no ambiente físico, quanto nos mundos do *user experience* e do metaverso. Isso promoverá ganhos de produtividade e gerará oportunidades para se empreender no Brasil e, sobretudo, fará com que esse pessoal opere no *digital trade* típico do mercado internacional. De quebra, luzes serão produzidas no momento presente para que os *pandemics* vejam que há oportunidades no final do túnel que levará e viabilizará a transição desta geração para a maturidade!

Com relação à formação de *traders*, para atuar nas empresas exportadoras iniciantes, cumpre destacar que implementar um projeto desse tipo requer abrir uma chamada e/ou convocação para alunos de relações internacionais de todo o Brasil que queiram participar de um trabalho voluntário para a “formação de *traders*”. O trabalho voluntário consistiria na participação de seminários, cursos, *workshops*, visitas empresariais, trabalho de inteligência, pesquisa e identificação de oportunidades comerciais ou de medidas para melhorar/medir a produtividade e a lucratividade das atividades ligadas ao comércio exterior. Esse trabalho seria parte presencial, parte virtual e, com algumas sessões de *team work* presenciais e virtuais. Seriam estabelecidos trabalhos e reuniões para a apresentação desses resultados às empresas ou *players* ou *stakeholders* institucionais.

A competência e a habilidade a serem desenvolvidas e potencializadas em cada participante serão viabilizadas para que se **saiba identificar as fontes de vantagens comparativas dos produtos elaborados (ou a elaborar), o processo produtivo e sua cadeia de suprimento, e os determinantes de produtividade** seguindo a moderna teoria da firma no sentido econômico para o comércio exterior.

A seguir busca-se mostrar ao **futuro trader** a necessidade de identificar o grau e o estágio de internacionalização da empresa, sua estratégia e execução, a seleção e escolha dos produtos e mercados, a estrutura organizacional da empresa. Tudo isso em consonância, quanto possível, à boa teoria da administração internacional e internacionalização de empresas, notadamente a escola de Uppsala.

Os **futuros traders** serão ensinados a identificar os indicadores de competitividade, produtividade, lucratividade e performance segundo os bons argumentos econômicos, financeiros e contábeis, de forma *ex-ante* e *ex-post*. Também serão orientados quanto à necessidade de se ter medidas de auditoria e *compliance* para usufruir dos incentivos fiscais de comércio exterior de nível estadual ou federal, tanto no que tange às obrigações fiscais acessórias ou administrativas.

Vale lembrar que será exposta a importância de implementar planos de contas, e procedimentos de lançamentos contábeis no tocante às operações de compra, venda e outras de comércio exterior, e quanto aos aspectos de contabilidade de custos, gerencial e contabilidades de ganhos em comércio exterior.

Nessa mesma linha serão apontados a necessidade de entendimento dos aspectos de registros e contratos legais, regulamentos ou normas de certificação envolvidos no comércio exterior, suas soluções de controvérsias e de arbitragem, bem como o estabelecimento dos indicadores KPI, ou análise de performance.

Finalmente, ênfase será dada ao estabelecimento de estratégia de internacionalização e sua execução, associada aos controles contábeis, financeiros e gerenciais típicos de um negócio de comércio exterior e serão apresentadas estratégias de expansão internacional dos negócios para o maximercado, composto pelos mercados interno e externo.

Um **Programa de Formação de Traders** para trabalho voluntário do pessoal de relações internacionais, ou afins, deve ser composto das seguintes matérias e temas:

- a) empreender e ser *trader* em comércio exterior;
- b) organização e estruturação de um *start up* de comércio exterior;
- c) etapas de internacionalização da empresa;
- d) análise do ambiente de negócios internacionais;
- e) estudo de produto e mercado, vendas e marketing internacional;
- f) gestão financeira e *trade finance*;
- g) gestão de transportes e tributos nacionais e regimes aduaneiros;
- h) gestão de produtividade e lucratividade em comércio exterior;
- i) análise de resultados empresariais no comércio exterior.

Além disso, esse programa deve focar nas empresas exportadoras iniciantes de cada setor ou região de cada estado da Federação brasileira e, deve paralelamente:

- ✓ elaborar uma proposta de seminário sobre digitalização em negócios e impactos sobre a competitividade das empresas e dos setores;
- ✓ elaborar uma proposta de seminário sobre gestão de produtividade e performance em comércio exterior: estratégias, instrumentos, data analytics e aplicações;
- ✓ elaborar uma proposta de seminário sobre organização e gestão de cadeias de valor global;
- ✓ elaborar proposta de seminário sobre organização e gestão de cadeia de valor; e por setor;
- ✓ fixar mercados prioritários e acoplar os trabalhos realizados como subsídios às missões *in* ou *out* realizadas pelo governo federal ou estadual ou entidades de classe; e
- ✓ perceber e atentar ao fato de que essas sugestões podem e devem ter foco em:
 - a. regiões geográficas ou municípios;
 - b. produtos ou serviços;
 - c. setores de atividade econômica; e
 - d. uma ou várias empresas.

Em linhas gerais, os atores a envolver seriam os alunos de graduação de relações internacionais de qualquer estado da Federação do Brasil que tenham e possam fazer trabalhos voluntários nas suas atividades de extensão para se formarem. Logo haveria a possibilidade de qualificar esses talentos e adequá-los às necessidades das empresas exportadoras iniciantes. Isso traria um ganho de imagem para as instituições representativas do empresariado, como sindicatos patronais e associações com programas firmados ou a firmar com a Apex Brasil.

Uma vez que os alunos tenham completado esse curso de *trader* e o curso de graduação de RI, em comum acordo com o MRE, poderiam – com recursos de ApexBrasil – estagiar nas Secom das embaixadas de modo a oferecerem, de forma proativa, os produtos e serviços nacionais no mercado internacional. Aliás, isso foi realizado nos anos 1970 num programa denominado Citre pelo então MRE.

Usar esses futuros *traders* para oferecer e tentar vender os produtos e serviços nacionais – desde que tenham algum contrato com as empresas do Brasil que os autorizem a ofertar ou agenciar os bens e serviços nacionais no exterior – fará com que a ação de promoção de negócios dos Secom do MRE seja mais eficaz, efetiva e eficiente. Ou seja, apropriada para o século XXI.

Participar e conquistar espaço nesse oceano de possibilidades para obter ganhos de comércio requer algumas competências dos gestores de comércio internacional nas empresas exportadoras estreantes no Brasil. Mas, para capturar essas oportunidades é preciso que esses gestores de comércio internacional, ou muito provavelmente os donos dessas empresas exportadoras estreantes, possam ter o apoio de *traders* formados com o corte já descrito para operar, e técnicos em resolver problemas no chão de fábrica como sugerido.

Vale lembrar que, apesar de um cenário internacional aparentemente incerto e com riscos, o foco das sugestões expostas no Programa Brasileiro de Sustentabilidade são as 31mil empresas exportadoras do Brasil (em 2021), e que consistem no universo exportador atual brasileiro; e no caso do Programa Brasileiro para a Formação de *Traders* e Técnicos em Manufatura Híbrida, em Aprendizado para a Neointustrialização e para Transformação Digital, o foco são as 5.268 empresas estreantes que entraram em 2021 nas exportações.

Caso as sugestões aqui expostas forem adotadas, poderíamos mostrar que INCENTIVAR A SUSTENTABILIDADE E A NEOINDUSTRIALIZAÇÃO NAS EXPORTAÇÕES É PRECISO, E POSSÍVEL. Isso deve fazer parte de um projeto hegemônico do Brasil em *prol* de uma melhor imagem internacional do país no mundo em relação ao enfrentamento das questões de sustentabilidade, e que ainda induz a uma maior neointustrialização e inserção das empresas brasileiras exportadoras estreantes nas cadeias globais de valor. Sem dúvida, o momento atual é o do verso da canção: quem sabe faz a hora, não espera acontecer!

EXPEDIENTE

Publicado pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex).

CNPJ: 42.580.266/0001-09.

Endereço: Av. General Justo, 171, 8º andar, Centro, Rio de Janeiro, RJ.

Telefones: (21) 9 8111-1760 e (21) 2509-7000.

Site: www.funcex.org.br

E-mail: publicacoes@funcex.org.br

A elaboração e divulgação deste boletim somente é possível pelo apoio das seguintes empresas associadas à Funcex:

Instituidores/Conselho Curador: Afrinvest Global, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil S.A., Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco Itaú-Unibanco S.A., Banco Santander (Brasil) S.A., BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Caixa Econômica Federal, Delos Global Resources LLC, IRB-Brasil Resseguros S.A., Petrobras Petróleo Brasileiro S.A., Sociedade Nacional de Agricultura – SNA, Vale.

Mantenedores: ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos; Abiquim - Associação Brasileira das Indústrias Químicas; Afrinvest Global; Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; Banco Bradesco S.A.; Banco Haitong; Ciergs - Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul; Cisa Trading; CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo; CNI - Confederação Nacional da Indústria; Fecomercio/RJ; Fiesc - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina; FIESEP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo; Firjan - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro; Fundação Educacional Severino Sombra; Grupo Multiplica; Huawei do Brasil Telecomunicações; LCA Consultores; Muzika Publicidade; Sebrae Nacional; TQI Consultoria e Treinamento Ltda; e Victoria B.C. Assessoria em Logística Eireli.

É autorizada a transmissão do conteúdo disponibilizado neste informativo, sendo obrigatória a citação da fonte.