UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS: AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Alaís Coluchi

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

São Paulo
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ALAIS COLUCHI

**PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS: AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como um dos requisitos
para qualificação ao título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

**São Paulo
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Coluchi, Alaís Amaral Reimão Mendes

Promoção de exportações brasileiras: avaliação de desempenho /
Alaís Amaral Reimão Mendes Coluchi. – São Paulo, 2011.
106 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Adalberto América Fischmann.

1. Avaliação de desempenho 2. Exportação 3. Cerâmica (Material de
Construção) I. Universidade de São
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
II. Título.

CDD – 658.3125

Resumo

Este estudo consiste em pesquisa realizada com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, agências estrangeiras de promoção de exportações, empresas brasileiras exportadoras e entidade setorial que conduz um programa de promoção de exportações, escolheu-se como foco do estudo o setor de revestimentos cerâmicos. O estudo foca a avaliação de desempenho. Descreveu-se e considerou-se métodos de avaliação utilizados por diversas agências de promoção de exportações. Por meio de questionário, 33 empresas participantes de um programa de promoção de exportações forneceram informações sobre avaliação e satisfação em relação ao programa que participam. Utilizando-se entrevistas dois representantes de agências de promoção de exportações e um representante de entidade setorial forneceram impressões sobre a avaliação de desempenho desses programas. Observou-se que a complexidade do processo de avaliação de desempenho de um programa de promoção de exportações está relacionada às múltiplas origens dos fatores que influenciam esse programa. O desempenho de um programa de promoção de exportações está relacionado tanto a fatores internos ao programa quanto a fatores externos, alheios, não controlados e não previsíveis. Ademais, a análise dos dados revelou que a avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportações é complexa e deveria ser conduzida dividindo-se o programa em ações e realizando a avaliação de cada uma das ações individualmente, para então avaliar-se o todo. Verificou-se também as principais oportunidades e ameaças a um programa de promoção de exportações, como forma de propor melhorias.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, exportação, cerâmica (Materiais de Construção)

Abstract

This study consists of a research with the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency, foreign export promotion agencies, Brazilian exporting companies and a sectorial organization that implements an export promotion program, the ceramic tile sector was chosen for this study. The study focuses on performance evaluation. Evaluation methods used by different export promotion agencies were described and considered. Thirty three companies that participate in an export promotion program responded a questionnaire providing information about the evaluation and satisfaction towards the program in which they participate. Two representatives of export promotion agencies and one representative of a sectorial organization were interviewed and gave their impressions of the performance evaluation of these programs. It was observed that the complexity of a performance evaluation process of an export promotion program is related to the multiple origins of the factors that influence this program. The performance of an export promotion program is related to factors both internal to the program and external, uncontrollable and unpredictable. Furthermore, the data analysis showed that performance evaluation of export promotion programs is complex and should be conducted from parts to the whole, meaning that each activity or service of the programa should be evaluated separately. In addition, as a way to propose improvements, the main opportunities and threats to an export promotion program were also verified.

Key-words: performance measurement, export, tile (construction material)

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	V
LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS	VI
I – PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Definição da Situação Problema	12
1.3 Objetivos da Pesquisa	16
1.4 Definição Teórica e Operacional dos Conceitos Relevantes da Pesquisa...	16
1.5 Pressupostos Conceituais da Pesquisa.....	17
1.6 Limitações da Pesquisa	17
1.7 Delimitações da Pesquisa	18
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Promoção de Exportações.....	19
2.2 Promoção de Exportações no Brasil	29
2.3 ApexBrasil.....	30
2.4 Avaliação de Desempenho	34
2.5 O Setor de Revestimentos Cerâmicos	53
III. METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.1 Método da Pesquisa.....	59
3.2 Modelo Conceitual Teórico.....	60
3.3 Universo, População e População Amostra	60
3.4 Técnicas de Coleta, Tratamento e Análise de Dados	61
3.5 Questionário e Roteiro da Pesquisa	61
IV. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	62
4.1 Análise dos Dados Secundários	62
4.2 Análise dos Dados Primários.....	71
4.3 Análise das Entrevistas	77
4.3.1 Entrevista PROMEXICO.....	77
4.3.2 Entrevista ApexBrasil	78
4.3.3 Entrevista ANFACER.....	80
V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	94
Anexo A – Lista das empresas participantes do PSI 2010/2011.....	95

Anexo B – Avaliações de Efetividade e Implicações de TPOs da América Latina.....	97
Anexo C – Avaliações de Efetividade e Implicações de TPOs de outras regiões do mundo.....	99
Anexo D – Árvore de Segmentação de Empresas por Maturidade Exportadora	101
APÊNDICE	102
Apêndice A - Modelo de Carta para envio de questionário	103
Apêndice B - Questionário aplica às empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos participantes do PSI setorial.	104

LISTA DE SIGLAS

ApexBrasil	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil
ACC	Adiantamento sobre Contratos de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento
<i>AUSTRADE</i>	<i>Australian Trade Comission</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCB	Centro Cerâmico do Brasil
<i>EPO</i>	<i>Export Promotion Organization</i>
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
<i>ITC</i>	<i>International Trade Center</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
ONU	Organização das Nações Unidas
PEIEX	Programa de Extensão Industrial Exportadora
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PROGEX	Programa de Adequação Tecnológica para Exportação
PSI	Programa Setorial Integrado
SBCE	Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<i>TPO</i>	<i>Trade Promotion Organization</i>
<i>UNCTAD</i>	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
<i>WAIPA</i>	<i>World Association of Investment Promotion Agencies</i>
<i>WTO</i>	<i>World Trade Organization</i>

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1. - Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2008	20
Gráfico 2. – Histórico do Orçamento da ApexBrasil (2007-2010)	32
Gráfico 3. – Passos da Avaliação	42
Gráfico 4. – Objetivos e Indicadores da Avaliação	49
Tabela 1. - As metas específicas por mercado-alvo do PSI em estudo	57
Tabela 2. - Principais autores utilizados, classificados por tema de estudo	58
Tabela 3. Etapas propostas para a pesquisa.	60
Tabela 4. - Classificação das empresas participantes do PSI por maturidade exportadora	63
Tabela 5.– Média de participações das empresas em ações/serviços do PSI, por maturidade exportadora	64
Tabela 6. - Comparativo entre as exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, as exportações brasileiras e as exportações das empresas participantes do PSI estudado	66
Tabela 7. - Comparativo entre as porcentagens de variação anual das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, as exportações brasileiras e as exportações das empresas participantes do PSI estudado	66
Tabela 8 - Comparação entre a variação, mundial de exportações do setor, a variação das exportações totais brasileiras e das exportações de empresas participantes do PSI para os dez mercados prioritários do PSI, em milhões de US\$ FOB	69
Tabela 9. – Classificação das Respostas do Questionário de pesquisa por maturidade exportadora	71
Tabela 10. – Classificação dos itens do PSI analisado	75
Tabela 11. – Grau de Satisfação das empresas com o Programa	76

I – PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

O processo de globalização, especialmente no que se refere ao mercado e as finanças internacionais, desenvolvimento de tecnologias de informática e de comunicação, facilitou a integração das economias e dos negócios. Ocorreram reduções de barreiras alfandegárias e conseqüente liberação dos mercados, organização dos blocos e das comunidades econômicas. Concomitantemente verificou-se uma aceleração das mudanças tecnológicas ampliadas pelo aumento da velocidade das comunicações que facilitaram a difusão destas novas tecnologias ampliando as demandas dos mercados existentes e criando novos mercados de consumidores.

O desenvolvimento do comércio internacional nos últimos anos trouxe como oportunidade a crescente demanda por mercadorias importadas. Porém, a progressiva liberalização de mercados significa também que as empresas enfrentam competição crescente e mais severa, tanto localmente quanto no mercado internacional.

A escalada da rivalidade entre produtores, no mercado global, é alimentada pela rapidez com que as inovações são lançadas, pela redução dos ciclos de vida dos produtos, por políticas de preços agressivas e pela atual competição baseada em conhecimento.

Expandir-se internacionalmente tornou-se o desafio das empresas locais que pretendem transbordar suas atividades em busca de expansão de mercados consumidores (com fortalecimento de sua posição competitiva; redução de riscos e diversificação geográfica); melhoria da eficiência (ganhos de arbitragem, escala e escopo e facilidade de acesso a recursos) e aprendizagem (desenvolvimento e acumulação de conhecimento e competências).

Para um país, as exportações significam também uma fonte de emprego, renda e divisas. A inserção de maior número de empresas no contexto internacional pode ter reflexos na evolução e crescimento de sua economia.

Neste contexto, cabe aos exportadores, industriais e governos estabelecerem políticas que contribuam para o desenvolvimento de ambiente propício para enfrentar a competitividade nos negócios internacionais. Com este propósito, três linhas de atuação podem ser

identificadas: desenvolvimento de Política Comercial (*Trade Policy*), Promoção Comercial (*Trade Promotion*) e/ou Promoção de Exportações (*Export Promotion*).

Entende-se por Política Comercial as negociações governamentais, negociações bilaterais e multilaterais de liberalização comercial, aspectos políticos, fiscais, monetários e sociais que influenciam o acesso a mercados e condições de comércio.

Promoção Comercial, por sua vez, engloba medidas governamentais e não-governamentais, estabelecidas por tratados e acordos, que visam aumentar o volume mundial de comércio, como retirada de barreiras à importação, redução de tarifas e redução ou eliminação de outras medidas discricionárias que limitem o comércio entre países.

Finalmente, a Promoção de Exportações refere-se a políticas e operações nacionais que tenham como objetivo promover as exportações de um país, região ou setor produtivo. Existem hoje, no mundo, mais de 80 organizações nacionais de promoção de exportações (*EPOs*). No Brasil, a agência federal responsável por esta atividade é a ApexBrasil – Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos.

Soma-se ao desejo de conhecimento sobre os programas de promoção de exportações, o interesse crescente nos últimos anos e ainda atual, pela avaliação de desempenho. A preocupação e desenvolvimento de métodos de medição é tão antiga quanto o método científico. A medição possibilita inferências, comparações e construção de modelos que permitem ao homem interferir no mundo real com maior segurança.

Uma pesquisa realizada por Neely (2005) identificou 17.000 autores escrevendo sobre os termos *performance measure* na base de dados *SIS Web of Science*. Evidencia também que há muitos autores discutindo o assunto, porém apenas quatro autores apareceram com mais de 100 citações, demonstrando, segundo Neely (2005), que o campo de pesquisa ainda não se estruturou, e provavelmente não há muitas idéias dominantes.

Apesar do crescente número de estudos sobre avaliação de desempenho, são escassos os estudos sobre programas de promoção de exportações que tenham a avaliação de desempenho como tema principal.

Aqui é importante diferenciar a avaliação das organizações de promoção de exportação da avaliação dos programas de promoção de exportações desenvolvidos por estas organizações, usualmente em parceria com o setor privado.

Algumas agências de promoção de exportações são avaliadas, considerando-se indicadores globais de desempenho organizacional como: satisfação dos clientes, número de empresas atendidas, número de estudos de mercado realizados, número de atendimentos prestados aos exportadores. A Austrade, Hong Kong Trade Development Council (HKTDC); Japanese External Trade Organization (JETRO) e ApexBrasil, para citar algumas, realizam essa análise de desempenho organizacional periodicamente.

A FINPRO – Finnish Foreign Trade Association e a HKTDC - Hong Kong Trade and Development Council são dois exemplo de *EPOs* que desenvolveram formas de avaliar o desempenho não necessariamente vinculadas a programas de promoção de exportações. A FINPRO avalia seu desempenho organizacional de acordo com os seguintes indicadores: relacionamento com clientes; competência de seus funcionários; qualidade dos serviços oferecidos e eficiência e produtividade, de acordo com LAINE (2002, p. 4). A HKTDC avalia os indicadores: atendimento à missão da organização, desempenho estratégico e produtividade em relação aos recursos disponíveis (YIP, 2002).

Por outro lado, avaliar o desempenho de um programa de promoção de exportações específico implica avaliar as ações desenvolvidas para determinado setor, dentro de um período pré-estabelecido.

O objetivo desta pesquisa é contribuir para o desenvolvimento de um método de avaliação para os programas de promoção de exportações. Pressupõe-se que há aspectos únicos nos sistema de avaliação de desempenho desenvolvidos para estes programas e busca-se maior conhecimento sobre o tema.

1.2 Definição da Situação Problema

Distintas são as iniciativas – público, privadas ou mistas – voltadas para a promoção de exportações, em alguns países pode haver inclusive sobreposição das atividades desenvolvidas por entidades privadas e públicas.

As Câmaras de Comércio e associações setoriais, geralmente privadas, em países de maior desenvolvimento relativo, estão entre as organizações mais antigas atuantes na promoção de exportações, embora esse não seja seu foco exclusivo. Muitas foram fundadas ainda no século XIX, como a Câmara de Comércio da França em Alexandria, criada em 1881.

As agências de promoção de exportações são exemplo mais recente de iniciativas governamentais - ou em alguns casos mistas, como na Noruega – de esforço organizado de promoção de exportações. Duas das mais antigas são a FFTA – *Finnish Foreign Trade Association*, fundada em 1938 e a JETRO – *Japan External Trade Organization*, fundada em 1958.

No Brasil há diversas iniciativas públicas desenvolvidas por diferentes órgãos com o intuito de promover as exportações nacionais, dentre elas: incentivos fiscais à produção exportável e linhas de financiamento à exportação (BNDES), consultorias tecnológicas (PROGEX e PEIEX), cursos de capacitação empresarial para atuação no mercado externo (SEBRAE), rede de informações e atendimento ao exportador (Rede Agentes, Encomex, Portal do Exportador¹, Brasiltradenet²).

A Agência de Promoção de Exportações e Investimentos do Brasil – ApexBrasil, foi instituída em 2003, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, com o objetivo explícito de coordenar e executar a política nacional de promoção de exportações. Seu foco é contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras, a diversificação da pauta e crescimento da receita de exportações, conquista de novos mercados e manutenção dos mercados tradicionais para os produtos brasileiros.

Uma das ferramentas desenvolvidas pela ApexBrasil para atingir tais objetivos são os Programas Setoriais Integrados – PSI – elaborados em parceria com entidades setoriais nacionais.

Há, usualmente, uma justificada preocupação, por parte dos administradores públicos, com avaliação de desempenho, quando recursos públicos limitados são utilizados para apoiar iniciativas do setor privado.

¹ www.portaldoexportador.gov.br

² www.brasiltradenet.gov.br

O processo de administração adequadamente executado envolve atividades que incluem planejar, organizar, liderar e controlar. Para Bateman e Snell (1998) as atividades específicas de controle incluem estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho; fornecer feedback; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e padrões; e executar ações de correção. Bateman e Snell (1998) afirmam ainda que a função de controle responde à pergunta “Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos?” E faz ajustes quando necessário.

A avaliação do desempenho das iniciativas de promoção de exportação permite gerenciar, comparar e conseqüentemente corrigir seu desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 21) “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Para Salterio e Webb (2003, pp.41) “*what gets measured and used in evaluations gets managed*”.

Segundo o ITC (2010), os desafios da mensuração e relação de resultados das iniciativas de promoção de exportação e seu impacto para o setor privado tem sido discutidos nos últimos dez anos; porém o assunto ganhou importância no último biênio, à medida que os órgãos governamentais são desafiados a apresentar resultados efetivos com recursos cada vez mais limitados.

A discussão permanece em aberto, pois hoje ainda não existe um padrão ou modelo de avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportações, adotado internacionalmente.

A 8ª Conferência Mundial de Relacionamento das Organizações de Promoção de Exportações (*TPO Network World Conference and Awards*), organizada bienalmente pelo *International Trade Center* teve como tema principal a necessidade de avaliação e divulgação de resultados de iniciativas de desenvolvimento e promoção oferecidas por instituições públicas de suporte ao comércio internacional. Esta conferência aconteceu entre os dias 14 e 15 de outubro de 2010, na Cidade do México e teve como participantes as organizações de promoção de exportações de todo o mundo.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento também promoveu, entre os dias 02 e 04 de novembro de 2010 um curso executivo denominado Chaves para Melhorar as Políticas de

Promoção de Exportações. O objetivo desse curso foi refletir sobre as estratégias de aprimoramento dos organismos de promoção de exportações, levando os participantes a repensar o desenho organizacional, as estruturas de incentivos em vigor, bem como estimular a realização de avaliações sistemáticas da efetividade das ações de promoção de exportações executadas. Durante o curso foi apresentado o relatório preparado pelo Setor de Integração e Comércio do BID denominado “Odisséia nos Mercados Internacionais – Uma avaliação da efetividade dos programas de promoção de exportações na América Latina e Caribe”. O curso foi aberto a representantes de agências de promoção de exportações e ao setor privado.

O objetivo deste estudo é contribuir para o conhecimento da área identificando os métodos de avaliação de desempenho utilizados por outras agências de promoção de exportações e tecer recomendações para a avaliação de programas de exportações desenvolvidos pela ApexBrasil.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Contribuir para a avaliação de desempenho de programas de promoção de exportações.

- Identificar quais são os métodos adotados hoje por outras agências de promoção de exportações para avaliar o desempenho de seus programas de promoção de exportações desenvolvidos em parceria com o setor privado.
- Tecer recomendações para a avaliação de desempenho de programas de promoção de exportações.

1.4 Definição Teórica e Operacional dos Conceitos Relevantes da Pesquisa

Agência de Promoção de Exportações: também denominadas *Export Promotion Organization* – *EPO* são organizações públicas ou mistas que tenham como objetivo promover as exportações de determinado país, região ou setor produtivo. O *ITC* denomina essas organizações como *TPO* – *Trade Promotion Organizations*. Neste estudo utilizaremos as siglas *EPO* e *TPO* como sinônimos.

Programa de Promoção de Exportações: conjunto limitado de atividades coordenadas, desenvolvidas pelas Agências de Promoção de Exportações, realizados em um tempo determinado e tendo como objetivo promover as exportações, de um país, um setor, uma região, um estado ou uma empresa específica.

Programa Setorial Integrado (PSI): convênio firmado entre ApexBrasil e entidade brasileira representativa de setor econômico, com o objetivo de promover as exportações deste determinado setor.

Entidade Setorial: para fins desta pesquisa serão consideradas as associações setoriais e sindicatos – ambos pessoas jurídicas de direito privado, que representam seus associados. Conforme o artigo 511 da Consolidação das Leis do Trabalho (1942) é lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação dos seus interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, ou

profissionais liberais, exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissões similares ou conexas."

Avaliação de desempenho: é o monitoramento das atividades desenvolvidas para determinar se os resultados obtidos e esperados estão alinhados ou se é necessário alguma ação corretiva, visa demonstrar os resultados alcançados por um programa.

1.5 Pressupostos Conceituais da Pesquisa

Assume-se como um pressuposto conceitual deste estudo que existem esforços por parte das organizações envolvidas na promoção de exportações a fim de avaliar o desempenho destas atividades.

O estudo parte da premissa de que a avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportações é distinta da avaliação de desempenho da organização de forma global e sistêmica. Parte-se também da premissa que a avaliação pode ser realizada por meio de indicadores.

1.6 Limitações da Pesquisa

A pesquisa está circunscrita a um único tipo de programa. Os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados para os demais tipos de programas.

O desempenho das exportações de determinado país, região ou setor econômico não está exclusivamente relacionado às atividades de promoção de exportação e será influenciado por múltiplos fatores, desde as políticas econômica, monetária, fiscal, cambial e comercial tanto do Brasil quanto estrangeiras passando pela qualidade e a distribuição geográfica da infraestrutura. O acesso a informações sobre o mercado externo, cultura empresarial, normas e padrões técnicos domésticos e suas diferenças em relação ao mercado alvo, políticas creditícias e incentivos delas decorrentes e burocracia, entre outros fatores também componentes implícitos do desempenho exportador de um país, região ou setor produtivo.

1.7 Delimitações da Pesquisa

Não serão objeto de estudo desta pesquisa os outros projetos desenvolvidos pela ApexBrasil além dos Programas Setoriais Integrados, como Projetos Especiais ou Projetos ApexBrasil.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de Fundamentação Teórica serão abordados os temas de Promoção de Exportações no mundo e no Brasil, a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos ApexBrasil, Avaliação de Desempenho e o Setor Brasileiro de Revestimentos Cerâmicos.

O intuito desta sessão é explorar o conteúdo já desenvolvido sobre a avaliação de desempenho de programas de promoção de exportação, para que a pesquisa possa avançar a partir do arcabouço existente.

Na sessão destinada a Avaliação de Desempenho a fundamentação teórica utilizada nesta pesquisa aborda os diferentes métodos de avaliação de desempenho de programas e o conhecimento desenvolvido até hoje sobre o tema. Nesta sessão não são abordados os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho organizacional, pois para esta pesquisa, partiu-se da premissa que avaliação de programas difere da avaliação organizacional. Sendo assim, não abordaremos os métodos a seguir: Tableau de Bord, Método de Martindell, Método de Buchelle, Método de Robins, Método da Administração pro Objetivos, Método Corrêa, Método Balanced Scorecard, Método Skandia Navigator ou Navegador de Capital Intelectual (CI) ou Método Sigma Sustainability Scorecard.

2.1 Promoção de Exportações

Diante do acirramento da competição no mercado internacional e devido à importância das exportações para a economia de uma nação, visto que significam uma fonte autônoma de geração de emprego, renda e divisas, governos de muitos países têm desenvolvido esforços no sentido de estabelecer e manter um ambiente de negócios que promova empreendedores locais a investir, gerar conhecimento, tecnologia, lucro e a expandir-se internacionalmente. De acordo com Pianto e Chang (2007, p.87):

"A globalização altera constantemente as características da concorrência mundial. E um dos grandes desafios para os governos de países em desenvolvimento e em transição tem sido o ajuste da formulação e a aplicação das políticas e estratégias para aumentar a competitividade em relação ao novo panorama do mercado internacional."

Uma dentre as variadas iniciativas disponíveis para aumentar a competitividade do setor empresarial internacionalmente é a promoção de exportações. Seringhaus e Rosson (1991, p. 27) definem promoção de exportações como sendo “*public policy measures which actually or potentially enhance exporting activity at the company, industry or national level*”. Seringhaus e Botschen (1991) afirmam que todos os países industrializados implementaram um sistema de promoção de exportações, porém a forma de elaborar e operacionalizar estas políticas difere de um governo para o outro.

Um programa de promoção de exportações pode não somente fortalecer a capacidade competitiva de produtos já exportados para mercados tradicionais, como também inserir os produtos nacionais em mercados ainda não atendidos e desenvolver capacidade de exportação de novos produtos.

O fluxo mundial de exportações apresentou salto quantitativo a partir da década de 1970, e nos anos 2000 apresenta o maiores índices de crescimento, com média de 12,48% entre 2000 e 2008. Os dados abaixo estão em milhões de dólares FOB, deflacionados, de 1950 a 2008.

Gráfico 1. - Evolução das Exportações Mundiais – 1950 a 2008

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010)

Para o ITC (2000) a etapa de planejamento e elaboração de políticas de promoção de exportações é crucial. Nesta etapa os governos irão delimitar sua forma de atuação e escopo, por exemplo, optar por: (i) focar em instrumentos tradicionais de promoção, como feiras, missões comerciais, escritórios de representação em mercados estrangeiros ou concentrar

esforços em serviços que visam suprir falhas persistentes do mercado e (ii) estender seu escopo de atuação para a cadeia de valor das empresas potenciais e atuais exportadoras ou limitar sua atuação.

Independentemente da forma de atuação escolhida o *International Trade Center* (2000) argumenta que, para ser efetiva, a estratégia de promoção de exportações deve compreender também ações de longo prazo no mercado interno voltadas para a criação de cultura exportadora nacional, estabelecimento de ambiente competitivo interno e desenvolvimento de novas indústrias exportadoras. Nesse sentido, idealmente, recomenda-se a participação de todos os ministérios intervenientes no comércio exterior e representantes do setor privado, para a fase de planejamento e elaboração das políticas de promoção de exportações de um país.

Segundo o *ITC* (2000) os *stakeholders* dos programas públicos de promoção de exportações são:

- Ministérios: Comércio Exterior, Relações Exteriores, Indústria, Agricultura, Finanças, Tecnologia, Desenvolvimento Regional, Planejamento, Transportes, Educação e Trabalho
- Agências de promoção de investimentos e Agências das indústrias
- Organizações de promoção e apoio comercial
- Instituições de suporte às exportações
- Associações de exportadores e fabricantes
- Câmaras de comércio
- Associações de indústrias
- Sindicatos e confederações de trabalhadores

Ainda de acordo com o *ITC* (2000) ao definir uma estratégia de promoção de exportações deve-se considerar dez aspectos ou desafios:

- a) equilibrar as necessidades do setor privado – como explorar oportunidades comerciais de curto prazo e acesso a suporte governamental – e aquelas do setor público, gerar empregos, promover desenvolvimento e fomentar da cultura exportadora nacional;
- b) diferenciar e identificar as reais necessidades de melhoria por trás das demandas do setor privado. Segundo ITC (2000, p. 5):

"Challenge number two for the strategy-maker is, consequently, how to satisfy the business sector's demand for immediate solutions, while concurrently developing, over

the longer term, higher levels of managerial competency and capacity to achieve international standards of competitiveness...”;

c) auxiliar a preparar as empresas atendidas para o mercado competitivo. A estratégia de promoção de exportações deve auxiliar as empresas atendidas a promoverem ajustes e mudanças no seu modo de fazer negócios para atender as expectativas do mercado e serem capazes de respondê-las prontamente;

d) identificar claramente seu cliente. Definir seu público-alvo entre empresas que, com pouco esforço, logo expandirão suas atividades para o mercado internacional (resultados em curto prazo) e/ou empresas que demandarão esforços prolongados para iniciarem operações no mercado externo (resultados em médio e longo prazos);

e) voltar-se para o mercado interno para promover novas capacidades dentre a indústria nacional;

f) gerar sinergias entre as indústrias nacionais exportadoras;

g) reduzir o custo de fazer negócios no país;

h) abreviar o processo de internacionalização - aquele entre a primeira exportação experimental da empresa e a manutenção do volume de receitas provenientes do exterior superior a 5% do faturamento total;

i) reorientar a promoção de exportações para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, baseado na premissa de que conquistar um novo cliente é mais custoso do que manter um cliente atual;

j) promover investimento estrangeiro direto.

As estratégias públicas de promoção de exportações, segundo o *ITC* (2000) deveriam: agilizar os procedimentos e autorizações requeridas para exportação; promover o fomento de serviços relacionados à certificação de qualidade; apoiar o comércio eletrônico de *business-to-business*; melhorar a competitividade logística e reforçar relacionamentos com fornecedores locais de insumos produtivos. Hibbert (1989; p.82) afirma que o ajuste das macro políticas nacionais como suporte para um programa de promoção de exportações é fundamental para o sucesso desse programa. Semelhantemente Pianto e Chang (2007) enfatizam que, para obter resultados eficazes, a estratégia de promoção de exportações deve estar integrada à política econômica do país, buscando solucionar entraves internos que limitem ou impeçam a melhoria da competitividade das empresas já exportadoras ou a própria expansão da base industrial exportadora.

No âmbito público, com o intuito de desenvolver sua política de promoção de exportações, muitos países criaram Organizações ou Agências de Promoção de Exportações – as denominações em inglês mais utilizadas na literatura são *Export Promotion Organization (EPO)* ou *Trade Promotion Organization (TPO)*.

Nos últimos quarenta anos o número de organizações aumentou e hoje existem pelo menos 85 organizações ou agências nacionais de promoção de exportação, em países dos cinco continentes, segundo dados do *ITC* (2010). Nesse número não estão sendo consideradas as organizações regionais, estaduais ou setoriais de promoção de exportação. Uma listagem completa das agências de promoção de exportações de cada país está disponível no site do *ITC* (2010).

Hibbert (1989) afirma que em muitos países há sobreposição entre as atividades de promoção de exportações desenvolvidas pelos setores público e privado. Para o autor (op. cit.) as organizações privadas são comumente menores e, dessa forma, conseguem estabelecer relacionamentos mais próximos e pessoais com as empresas assistidas, do que os departamentos e agências governamentais normalmente alcançam.

A *EPO* pode desenvolver uma ampla e diversificada gama de atividades para estimular as exportações de um país. De forma abrangente o *ITC* (2000) define tais atividades em termos de externas (programas de desenvolvimento de mercados); internas (desenvolvimento de capacitação) e de desenvolvimento nacional. A escolha das atividades depende de seu planejamento estratégico, escopo, disponibilidade de recursos, demanda do público alvo, natureza e diversificação da oferta exportável e características dos mercados alvo.

Hibbert (1989) e Seringhaus e Rosson (1991) discorrem sobre o escopo das *EPO*. Para Hibbert (1989; p.90) elas devem aconselhar o governo em todos os assuntos relativos à promoção de exportações; aconselhar, assistir e dar suporte técnico às empresas e empresários; promover, assistir e desenvolver as exportações utilizando todos os seus recursos disponíveis e promover e auxiliar a melhoria da qualidade e design dos produtos exportados e exportáveis e desenvolver pesquisas relacionadas à sua área de atuação.

Seringhaus e Rosson (1991, p. 27) entendem que a organização de promoção de exportações deve dar visibilidade a exportação como forma de crescimento e expansão de mercado,

reduzir ou remover barreiras à exportação, criar incentivos e assistir ao exportador atual e potencial, bem como inserir novas empresas na atividade exportadora.

Para os autores (op.cit., pp. 6) as *EPOs* devem auxiliar a empresa não exportadora a superar três barreiras: motivacional, informacional e de recursos; usualmente as empresas não exportadoras tendem a enxergar a exportação como mais arriscada, mais cara e mais demorada que as operações no mercado interno, tendem também a não possuir informações suficientes para operar no mercado externo e não possuir o tempo e/ou recursos necessários para investir em mercados de exportação.

Seringhaus e Botschen (1991) entendem que as atividades das *EPOs* incluem dar visibilidade a oportunidades de exportação; prover acesso a conhecimento e *expertise* sobre exportação; oferecer assistência para planejamento e preparação das atividades no mercado externo e apoiar iniciativas empresariais nos mercados estrangeiros, via auxílio organizacional ou divisão de custos.

Seringhaus e Botschen (1991, p. 117) listam ainda quatro objetivos específicos da promoção de exportações, começando por divulgar as oportunidades e estimular interesse por exportação entre empresários e empresas; auxiliar estas empresas no planejamento e preparação para exportação; auxiliá-las em obter a *expertise* e conhecimentos necessários para conquistar e desenvolver mercados externos até oferecer auxílio organizacional e programas de divisão de custos para as atividades desenvolvidas em mercados estrangeiros.

Hibbert (1989; p.91) enfatiza que a *EPO* deveria possuir status administrativo e legal próprio, para que seja reconhecida por outros órgãos governamentais como responsável pela coordenação de todos os esforços nacionais que visem expansão das exportações.

Jaramillo (1992; p.18) classifica a gama de atividades desenvolvidas pelas *EPOs* em quatro grandes grupos: (1) identificação e desenvolvimento de produtos e mercados, (2) serviços de informação sobre comércio, (3) assistência especializada, (4) atividades promocionais no exterior.

Para o autor (op. cit.) a principal atividade desenvolvida por uma *EPO* é identificar produtos atuais e potenciais, disponíveis no país para venda no mercado internacional.

Jaramillo (1992) lista diferentes possíveis iniciativas das *EPOs* que se encaixam na classificação proposta anteriormente. Segundo o autor, seriam atribuições das *EPOs* realizar ou facilitar: pesquisas de mercado, programas de promoção genéricos ou de produtos específicos, serviços de informação de mercado, adequação de produtos e embalagens para exportação, suporte ao exportador e potencial exportador sobre processos e questões legais da exportação, distribuição logística internacional, treinamento e capacitação de empresas e empresários para exportação, financiamentos e seguro de crédito à exportação, participação em feiras internacionais, organização de missões comerciais, etc.

Quanto à sua constituição as *EPOs* podem ser puramente públicas, puramente privadas ou mistas (público e privadas). As organizações são consideradas mistas quando: parte de seu orçamento total é originário de recursos privados e parte de recursos públicos, como a *Turkish Export Promotion Research Center* (IGEME), a *Japan External Trade Organization* (JETRO) e a *Finnish Foreign Trade Association* (FFTA) ou, quando tanto o setor público quanto o privado estão representados no alto escalão diretivo e administrativo da organização, como no *French Centre National du Commerce Exterieur* (CNCE), o *Interprise Ireland* e o filipino *Export Development Council*, de acordo com dados do Hibbert (1989) e ITC (2000).

A escolha do público-alvo constitui passo inicial e crítico para a definição da estratégia de atuação das iniciativas de promoção de exportação. As *EPOs* podem ter abrangência nacional e multissetorial ou optarem pela especialização em nichos regionais ou industriais, como forma de diferenciação. Por exemplo, a Bélgica não dispõe de uma *EPO* nacional. Cada região do país conta com uma *EPO* distinta e independente das demais; há a *Flanders Investment and Trade* focada na região flamenca; a *Brussels Export* para a região de Bruxelas e a *Wallonia Foreign Trade and Investment Agency* prestando serviços para a região da Wallonia.

A Colômbia fornece outro exemplo, de foco em setor industrial. A Proexport Colômbia foi criada em 1967 pelo governo federal, com o objetivo de promover as exportações do país multissetorialmente, sem que houvesse favoritismo a nenhum setor industrial. Porém, os exportadores de flores do país sentiam necessidade de um apoio especializado e focado nas peculiaridades dos fazendeiros exportadores. Em 1973 os produtores de flores colombianos criaram a ASOCOLFLORES – Associação Colombiana de Exportadores de Flores -

organização sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover as flores nacionais no mercado internacional e buscar o desenvolvimento integral da floricultura, em aspectos de pesquisa científica, melhoria da logística, proteção do meio ambiente e bem estar dos trabalhadores. Hoje a associação reúne 300 membros e representa 75% das exportações totais de flores do país – este exemplo foi retirado do texto de Gillespie e Riddle (2004).

Pode-se ainda apresentar um terceiro caso ilustrativo, da *Raisin Administrative Committee*, organização americana, criada em 1937, com o objetivo de fomentar as exportações de uvas-passas californianas. Tal organização é duplamente focada, visto que promove as exportações de um único grupo setorial localizado em região específica do país.

Uma pesquisa desenvolvida pelo *ITC* (1980) revelou que 31% das *EPOs* em países em desenvolvimento focavam seus esforços em exportações não tradicionais, visto que as exportações de produtos tradicionais já estavam sendo assistidas por diferentes instituições do país.

Gillespie e Riddle (2004) analisa a ProExpo e ASOCOFLORES colombianas e afirma que uma *EPO* nem sempre consegue atender às diferentes demandas de seu público alvo quando elas são muito heterogêneas, porém, quando as necessidades das empresas apoiadas são mais homogêneas torna-se mais fácil atendê-las.

As *Export Promotion Organizations* podem ainda optar por outra definição de público-alvo baseado no histórico exportador das empresas nacionais. As necessidades de informação e apoio variam conforme a empresa evolui na atividade exportadora. O desafio básico das políticas públicas é identificar o estágio de desenvolvimento da empresa no processo exportador, entender suas necessidades e prover programas e serviços de assistência de acordo com sua maturidade no processo de exportação.

É foco do presente estudo os programas de promoção desenvolvidos pela ApexBrasil, uma *EPOs* nacional e de abrangência multissetorial.

Em relatório denominado *Redefining Trade Promotion: The need for a strategic response*, o *ITC* (2000) afirma que uma das razões de performance menos que satisfatória das Organizações de Promoção de Exportações de países em desenvolvimento ou economias em

transição é o não estabelecimento de relações operacionais com outras instituições de suporte ao comércio, sejam elas públicas ou privadas – necessárias para assegurar que esteja disponível para o setor privado uma ampla e abrangente gama de serviços de apoio à exportação. Ou seja, essas organizações concentraram-se no desenvolvimento de mercados externos e atividades promocionais ao invés de resolverem ou minimizarem fatores limitantes para melhorar a performance – a incapacidade de desenvolver capacidades competitivas internacionais consistentes com os requisitos de mercado.

Outra razão para a performance e credibilidade menos satisfatória de algumas organizações de promoção de exportações é sua influência muito limitada num instrumento chave de promoção: a representação comercial no exterior. Uma orientação mais atual para os programas de promoção de exportação deveria se dar em direção ao desenvolvimento da competitividade da empresa, ou invés de alavancar suas exportações imediatas, suportar associações de indústrias e grupos de empresas, ao invés de concentrar-se em empresas individuais, fornecer auxílio de longo prazo, ao invés de assistência esporádica, desenvolver capacidades de produção e administrativas, ao invés de desenvolver somente competências de marketing, promover aquisição de tecnologia e investimento.

Neste relatório denominado *Redefining Trade Promotion* o ITC (2000) afirma ainda que uma das lições aprendidas dos países mais bem sucedidos em exportações é que as estratégias de promoção de exportações são mais efetivas quando seu desenvolvimento e refinamento acontecem de “baixo para cima”, ou seja, com representantes do setor privado diretamente envolvidos, trabalhando com o setor público para definir as prioridades. O setor privado deveria sentir-se “dono” da estratégia como motivação para aplicá-la. Mais especificamente Hibbert (1989; p.77) aponta ser extremamente desejável que fabricantes de cada indústria participem da definição dos objetivos de exportação do seu setor, visto que os fabricantes serão muito mais comprometidos com um objetivo que eles mesmos ajudaram a estabelecer.

Neste mesmo relatório elaborado pelo *International Trade Centre* (2000), numa contribuição do *Institute for Integration of Latin America and the Caribbean* (INTAL) de Buenos Aires, Argentina, são listadas quatro características de uma organização de promoção de exportações bem sucedida: (1) A natureza da organização deve ser mista, público privada, assegurando-se que as operações tenham metodologias e objetivos do setor privado, (2) Ser independente de autoridades políticas, garantindo continuidade, (3) Que os mecanismos de financiamento

sejam, em alguma medida, independentes do governo central, exigindo participação do setor privado em parte do orçamento operacional, (4) Que a estrutura salarial seja diferente daquela adotada pelo setor público, encorajando a retenção de talentos e *expertise*.

O documento elaborado pelo *ITC* (2000) lista requisitos críticos para o sucesso de uma organização de promoção de exportações, classificados entre requisitos internos e externos:

Externos:

- a) envolvimento nacional com o desenvolvimento das exportações,
- b) uma estratégia nacional de desenvolvimento das exportações,
- c) consenso ou visão compartilhada de futuro, e
- d) estruturas institucionais apropriadas e inter-relacionadas.

Internos:

- a) orientação para o setor privado,
- b) autonomia,
- c) orçamento adequado e previsível,
- d) profissionais qualificados,
- e) serviços relevantes,
- f) organização estratégica e programa de trabalho (com foco definido),
- g) flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente, e
- h) um mecanismo de avaliação constante.

Em alguns países a Organização de Promoção das Exportações ou *EPO* pode constituir-se num conselho ou comissão encarregada de coordenar as iniciativas de promoção de exportações desenvolvidas pelos setores público e privado. Neste caso a *EPO* teria a responsabilidade de definir a política de exportação, revisá-la quando necessário e manter uma secretaria técnica capaz de executar e implementar programas e projetos específicos que viabilizem a política de exportação desejada.

Algumas *EPOs* utilizam *benchmarking* com suas congêneres para identificar melhores práticas e novos serviços. O *International Trade Center* desenvolve duas iniciativas com o intuito de auxiliar a troca de informações entre as Organizações de Promoção de Exportações. A primeira iniciativa acontece anualmente, as *EPOs* nacionais são convidadas a participar do *Executive Forum for National Strategy* com o objetivo de gerar novas idéias e soluções para a abordagem nacional de desenvolvimento de exportações. Bienalmente o *ITC* promove o *TPO*

Network World Conference and Awards. A premiação visa destacar os trabalhos mais exitosos das *EPOs* mundiais em seis categorias: (1) *Best of the Best TPO*, (2) *Best TPO from Developed Country*, (3) *Best TPO from Least Developed Country*, (4) *Best TPO from a Developing Country*, (5) *Best TPO from Small Country* e (6) *Panellists' Surprise Award*.

Em 2010 a Conferência e Prêmio Mundial de Network das *TPOs* foi sediada pela ProMexico na Cidade do México, entre os dias 14 e 15 de outubro de 2010. A conferência bienal (lançada em Cartagena/Colômbia, em 1996) reúne líderes mundiais das *TPOs* e outras instituições de suporte ao comércio internacional para discutir seus interesses e problemas em comum. O tema principal da oitava edição desta conferência será a necessidade de mensuração efetiva e divulgação dos resultados em desenvolvimento comercial e iniciativas de promoção oferecidas pelas instituições de suporte ao comércio externo. Segundo os organizadores do evento, esse tópico é preocupação crescente das *TPOs* à medida que as organizações estão sendo solicitadas a apresentar melhoria de resultados com recursos cada vez mais limitados.

O tema tem sido pauta na agenda das *EPOs* por mais de uma década. Provar a eficiência de suas iniciativas e demonstrar trabalhos constantes de aprimoramento é um desafio para as *EPOs*, principalmente pela falta de um modelo de mensuração e divulgação de resultados aceito globalmente e da falta de consenso em como medir o desempenho das iniciativas dessas organizações em relação ao uso de recursos.

Seringhaus e Rosson (1991, p. 1) afirmam que não existe uma fórmula única e melhor de atuação dentre as diferentes iniciativas de promoção de exportações; os programas oferecidos por cada país serão determinados pela demanda específica daquele país. Porém, existem similaridades entre nações: uma delas é a necessidade de avaliar o desempenho das organizações públicas de fomento às exportações.

2.2 Promoção de Exportações no Brasil

No Brasil o setor público desenvolve ampla gama de atividades objetivando fomentar as exportações nacionais. Em 2003 o MDIC lançou o programa “Brasil Exportador” classificando as iniciativas de incentivo às exportações em seis modalidades: (1) competitividade institucional; (2) competitividade financeira; (3) competitividade

operacional; (4) competitividade produtiva exportadora; (5) competitividade comercial; e (6) competitividade de negociação.

As iniciativas mais conhecidas são: as linhas de financiamento à exportação, geridas pelo BNDES; as linhas creditícias geridas por bancos comerciais - como PROEX, ACC, ACE; seguros de crédito à exportação oferecidos pela SBCE; cursos de capacitação e treinamentos operacionalizados pelo SEBRAE; programa Exporta Fácil dos Correios Brasileiros; Balcão de Comércio Exterior disponibilizado pelo Banco do Brasil; programa Rede Agentes e os Encontros de Comércio Exterior desenvolvidos pelo MDIC; programas PROGEX e PEIEX coordenados pela FINEP e ApexBrasil respectivamente, para citarmos apenas alguns exemplos. Vale ressaltar que uma das principais críticas à estrutura administrativa interveniente no comércio exterior brasileiro, é que há demasiada dispersão das atividades e, por vezes, sobreposição de iniciativas entre diferentes órgãos.

Dentre as diversas instituições listadas acima, o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil (ApexBrasil) é aquela fundada exclusivamente com o objetivo de coordenar as ações de promoção de exportações desenvolvidas no Brasil.

2.3 ApexBrasil

A missão da agência é contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras, a diversificação da pauta nacional de exportações, o crescimento da receita de exportações, a conquista de novos mercados, e a manutenção dos mercados tradicionais para os produtos brasileiros.

A ApexBrasil é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Ela derivou de unidade administrativa do SEBRAE denominada Agência de Promoção de Exportações – APEX, implementada em novembro de 1997, e “herdou” dessa unidade seus recursos, bens móveis e imóveis, direitos e deveres. A Agência ApexBrasil foi instituída pelo Decreto nº 4.584, de 05 de fevereiro de 2003.

Sua principal função é coordenar e executar a política de promoção de exportações do país. Isso é atingido por meio da execução de políticas de promoção às exportações brasileiras, em

cooperação com o Poder Público, favorecendo especialmente as empresas de pequeno porte e a geração de empregos.

Para o desenvolvimento das atividades da ApexBrasil foi instituído adicional às alíquotas das contribuições sociais relativas às entidades do “Sistema S”: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Nacional de aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço Social da Indústria - SESI, e Serviço Social do Comércio – SESC.

O adicional de contribuição é repassado mensalmente ao Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - SEBRAE, à ApexBrasil e à Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), na proporção de 85,75% ao Sebrae, 12,25% à ApexBrasil e 2% à ABDI, conforme Lei nº 10.688 de 14 de maio de 2003.

Em 2010 o orçamento total da agência foi de R\$ 285,9 milhões, segundo Portaria nº 201 de 17 de novembro de 2009. No ano anterior, 2009, o orçamento havia sido de R\$ 436,8 milhões, estabelecido pela Portaria nº 230 de 10 de dezembro de 2008. Para o ano de 2008, o orçamento da ApexBrasil foi publicado no Diário Oficial da União, no valor total de R\$ 409,6 milhões, conforme Portaria nº 51 de 27 de fevereiro de 2008. Em 2007 o orçamento da agência foi de R\$ 324,4 milhões, conforme estabelecido pela Portaria nº94 de 30 de maio de 2007.

Gráfico 2. – Histórico do Orçamento da ApexBrasil (2007 - 2010)

Fonte: Adaptado pelo autor, de legislação brasileira

A ApexBrasil possui três formas de atuação: (1) apoio técnico e/ou financeiro a ações de iniciativa de terceiros, voltados à promoção de exportações – os chamados Programas Setoriais Integrados (PSI); (2) planejamento e execução de ações promocionais de iniciativa própria – chamados Projetos Apex (PA) e (3) Projetos Especiais, aqueles que não se enquadram em nenhuma das duas categorias anteriores.

Os Programas Setoriais Integrados (PSIs) são um dos principais mecanismos da agência para atingir sua missão de promoção de exportações; eles são propostos por entidades setoriais com ou sem fins lucrativos, e devem beneficiar empresas integrantes de um único setor da atividade econômica. Todas as empresas integrantes de um setor econômico apoiado pela ApexBrasil podem participar deste PSI, independentemente de vinculação formal à entidade proponente. A formalização do PSI se dá mediante a celebração de convênio de cooperação entre a entidade setorial proponente e a agência. Ou seja, o apoio pela ApexBrasil é setorial e necessariamente coletivo.

O convênio deve prever um grupo de atividades para promoção das exportações do setor produtivo em questão. A ApexBrasil proverá aporte de recursos e apoio informacional ao setor. O montante aportado pela ApexBrasil é de até 50% do valor total do convênio, de acordo com o interesse da agência. Os demais 50% são os aportes de contrapartida da entidade proponente e empresas beneficiárias do programa ou demais participantes.

A ApexBrasil tem amplos e irrestritos poderes para exercer as funções de fiscalização das ações a serem desenvolvidas pelo programa. De acordo com o regulamento da agência, cada programa tem duração de até 24 meses.

A própria proposição de um PSI por uma entidade setorial exige o planejamento das ações de promoção de exportações a serem desenvolvidas pelo setor em questão, uma vez que todos os PSI devem conter itens de planejamento estratégico, que vão nortear as ações de todas as empresas participantes durante todo o período de vigência do Programa Setorial Integrado.

São itens obrigatórios de um PSI hoje: (1) Histórico da entidade, (2) Descrição da abrangência e representatividade da entidade, (3) Descrição de sua estrutura organizacional, (4) Descrição de sua capacidade financeira, (5) Capacidade de prestação de serviços, (6) Público-alvo do projeto setorial, (7) Foco estratégico do projeto, (8) Objetivo geral do projeto, (9) Mercados-alvo do projeto, (10) Análise *SWOT* do setor em questão, (11) Resultados esperados do projeto, (12) Premissas do projeto, (13) Definição do período de execução, (14) Determinação da equipe de gerenciamento do projeto, (15) Descrição detalhada das ações a serem executadas pelo projeto, (16) Detalhamento dos valores de cada ação, (17) Planejamento de execução físico-financeira (Fluxo de caixa)

Os Projetos Setoriais Integrados estão agrupados pela ApexBrasil em 6 grandes áreas de atuação, para fins semânticos e operacionais: (1) Agronegócios, (2) Casa e Construção Civil, (3) Entretenimento e Serviços, (4) Institucional, (5) Moda, (6) Máquinas e Equipamentos, (7) Tecnologia e Saúde.

Em 2008, foram executados 66 PSIs (APEXBRASIL, 2010), abrangendo 66 setores econômicos, industriais e de serviços e 5.530 empresas apoiadas. Esse contingente representa 13,16% da pauta de exportações brasileiras, daquele ano.

No ano de 2010 a agência está apoiou 71 setores econômicos, subdivididos nos seguintes complexos: 19 setores da área de Alimentos, Bebidas e Agronegócios, 10 setores de Casa e Construção, 10 setores de Entretenimento e Serviços, 17 setores de Máquinas e Equipamentos, 10 setores de Moda e 5 setores do completo de Tecnologia e Saúde (APEXBRASIL, 2010).

As ações de promoção lideradas pela ApexBrasil são de: informação, capacitação, promoção de negócios, posicionamento e imagem e internacionalização.

2.4 Avaliação de Desempenho

O desempenho exportador de um país está relacionado a uma série de fatores macroeconômicos internos e externos, controlados e não controlados pelos agentes governamentais e interdependentes, como: políticas econômicas, monetárias, comerciais e fiscais, flutuações cambiais, barreiras tarifárias e não tarifárias, tendências de protecionismo, restrições às importações, acordos comerciais, desvio de comércio com terceiros países e ambiente econômico global.

Devido a essa complexa gama de fatores intervenientes Hibbert (1989) afirma que, não é possível estabelecer uma relação direta e clara entre desempenho de exportação, aumento de valores das exportações e as diferentes atividades das diversas instituições de promoção de exportações de um país.

Brewer (2009, pp. 34) afirma que os programas de promoção de exportações, via de regra, não apresentam indicadores objetivos, auto-propostos e mensuráveis e que nenhum gestor desse tipo de programa gostaria de estar associado a uma atividade fracassada, segundo o autor são essas as principais dificuldades em avaliar tais programas.

Seringhaus e Rosson (1991) também consideram especialmente difícil isolar a influência de um único fator, a promoção de exportações, do ambiente e demais atividades realizadas pelas empresas. Segundo Martincus Volpe (2010, pp. 19) “*our understanding of the effects of export promotion initiatives is, at best, very limited*”. A literatura existente sobre a avaliação das ações de promoção de exportações é escassa e até muito recentemente ignorava iniciativas na América Latina e Caribe. Somente dois estudos publicados recentemente focaram-se na região, e ambos sobre o desenvolvimento de atividades no Chile, pela PROCHILE. Além disso, o pesquisador do Banco Interamericano de Desenvolvimento, Martincus Volpe, publicou em 2010 estudo sobre as atividades de promoção de exportações desenvolvidas na América Latina e Caribe, com o intuito de fornecer às organizações desses países ferramentas analíticas para avaliar suas ações e melhorar a alocação de recursos dentre suas atividades.

Não obstante, a avaliação e melhoria das estratégias de promoção de exportações tem se tornado um dos assuntos emergentes da pesquisa sobre negócios internacionais. De acordo com Weiss (1998, pp.24) e Cohen e Franco (2008, pp. 281) a avaliação de desempenho pode ser utilizada pelos envolvidos para: racionalizar o processo de tomada de decisões ou

simplesmente justificá-lo; maximizar a consecução dos objetivos no grupo focal ou conseguir financiamento adicional para a mesma ou outras avaliações; otimizar a alocação de recursos ou satisfazer a comunidade científica; corrigir o curso do programa; testar uma nova idéia, escolher entre diferentes alternativas; manter o histórico do programa; oferecer feedback aos envolvidos; salientar os objetivos do programa; prestar contas do que foi desenvolvido e entender a intervenção social proveniente do programa. Do ponto de vista técnico, a avaliação de desempenho de seus programas é o ponto mais fraco do processo de administração estratégica das atividades de promoção de exportações.

De acordo com Dwyer (2006) as informações de avaliação de desempenho são úteis para entender-se as contribuições e diferenças atingidas por um programa, determinar se tal programa é adequado para atingir os objetivos desejados, e para explicar e demonstrar os resultados alcançados por um programa. Martincus Volpe (2010) descreve a importância da avaliação de programas metaforicamente:

“...carrying out policies to promote exports without a rigorous evaluation of their impacts is like travelling in an unknown territory with a GPS whose accuracy cannot be trusted. There is no way to tell if the course is correct or must be changed” (2010, pp. 174)

Para Markwald e Puga (2002), de forma mais ampla, a avaliação de desempenho de promoção de exportações deve preocupar-se em entender como uma empresa vê a estratégia nacional de exportação, como ela usufrui dos programas oferecidos e como ela integra o apoio recebido com suas atividades já existentes. Somente após esse primeiro entendimento da situação se poderia analisar os resultados e a extensão em que esses resultados foram ocasionados ou influenciados pelos programas de promoção de exportações.

Os autores (op. cit.) afirmam, no entanto, que mesmo no âmbito da empresa individualmente, é difícil atribuir resultados diretamente às intervenções. Cada empresa age diferentemente de acordo com sua experiência acumulada, percepção do ambiente organizacional e perfil de seus administradores, o que resulta em diferentes níveis de conhecimento e utilização das iniciativas de promoção de exportações. Para Seringhaus e Rosson (1991) a principal dificuldade em avaliar programas de promoção de exportação refere-se ao fato de, muitas vezes, não existirem objetivos e metas contra os quais comparar os resultados obtidos.

O ITC (2000) sugere que a estratégia de avaliações deve iniciar sua abordagem com as empresas apoiadas e suas necessidades, depois faz-se necessário avaliar os programas e, o último estágio seria considerar a avaliação de forma macroeconômica.

Não é propósito deste estudo realizar a revisão de todos os métodos de avaliação de desempenho possíveis, nem identificar ou analisar se e como as *EPOs* são avaliadas, porém, busca-se identificar e analisar como os programas desenvolvidos pelas *EPOs* com o setor privado ou semi privado são avaliados. Para desenvolver de forma mais consistente a pesquisa, faz-se necessário esclarecer o que é avaliação de desempenho, controle, resultados, indicadores e parâmetros.

Chianca, Marino e Schiesari (2001, pp. 16) utilizam a síntese das propostas de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (1997) e Patton (1997) e apresentam uma definição de avaliação, que será utilizada nesta pesquisa, para os autores avaliação é: “a coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), a qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorar o programa e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa do trabalho desenvolvido.

Para Cohen e Franco (2008, pp. 73) avaliar é comparar aquilo que se avalia com um critério ou padrão desejado. Para Weiss (1998, pp;4) “avaliar é constatar sistematicamente as operações ou *outcomes* de um programa ou política, comparados em relação a parâmetros implícitos ou explícitos, com o objetivo de contribuir para a melhoria desse programa ou política”.

A ONU (1984 apud Cohen & Franco, 2008; PP. 76) definiu avaliação como:

“o processo orientado a determinar sistemática e objetivamente a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades à luz de seus objetivos. Trata-se de um processo para melhorar as atividades ainda em marcha e ajudar a administração no planejamento, programação e futuras tomadas de decisões”.

Para a Organização Mundial da Saúde (1981 apud COHEN & FRANCO, 2008, pp.77), avaliação se caracteriza como “um meio sistemático de aprender empiricamente e de analisar

as lições aprendidas para o melhoramento das atividades em curso e para o fomento de um planejamento mais satisfatório mediante uma seleção rigorosa entre as distintas possibilidades de ação futura. Isso supõe uma análise crítica dos diferentes aspectos do estabelecimento e da execução de um programa e das atividades que constituem o programa, sua pertinência, sua eficiência e eficácia, seu custo e sua aceitabilidade por todas as partes interessadas” (OMS, 1981, pp.11 apud Cohen & Franco, 2008, pp. 77)

Cohen e Franco (2008, pp. 72) enfatizam que toda avaliação deve ser objetiva, válida, confiável e suficiente em informações. A avaliação deve ser guiada por 4 princípios: utilidade, viabilidade, propriedade, precisão. O princípio da utilidade visa garantir que a avaliação atende às necessidades dos envolvidos e será utilizada; a viabilidade visa que a avaliação seja feita de maneira realista, prudente, diplomática e moderada. O princípio da propriedade visa “assegurar que a avaliação seja conduzida dentro de normas legais e éticas, respeitando o bem-estar das pessoas envolvidas na avaliação e das que venham a ser afetadas pelos seus resultados”. Por último, a precisão “visa assegurar que uma avaliação irá revelar e produzir informações tecnicamente adequadas sobre os aspectos que determinam o mérito e a relevância do programa avaliado”.

Silva e Brandão (2003 apud BORBA et al. 2004) adicionam o processo de aprendizagem à avaliação, afirmando que a avaliação pode ser entendida como “a elaboração, negociação e aplicação de critérios de análise, em um exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vistas a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado objeto, a fim de estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações”.

Uma das funções básicas da avaliação de desempenho é fornecer informações sobre os fatos considerados importantes para os objetivos da empresa/organização/programa. Outra utilidade é o aprendizado. Segundo Jääskeläinen (2002, pp. 2) revisar os resultados da avaliação de desempenho e compará-los com outras organizações/programas ou mesmo com o resultado esperado/projetado pode incrementar o entendimento das ações desenvolvidas e levar a outros questionamentos, como, por exemplo: “porque não atingimos o resultado esperado?” ou “que ações corretivas podemos implementar?”. Para que a avaliação cumpra esse papel, Weiss (1998, pp. 29) afirma que é importante esclarecer o que cada parte envolvida (stakeholder) está interessada em saber, seus questionamentos, reclamações e expectativas em relação ao

programa. Os objetivos formais e explícitos do programa podem ser uma fonte de informação, porém uma pesquisa mais detalhada pode identificar também objetivos implícitos ao programa.

Robbins (1978 apud CORRÊA, 2006) define a atividade de avaliação de desempenho como “o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos e, nos casos em que isso não está sendo conseguido, implementação de uma ação corretiva”. Para Weiss (1998, pp. 330) avaliação é “the systematic assessment of the operation and/or outcomes of a program or policy, compared to explicit or implicit standards, in order to contribute to the improvement of the program or policy”.

Para Cohen e Franco (2008) a avaliação faz parte do processo de planejamento da política social, analisa os resultados obtidos pelos projetos e possibilita a retificação e reorientação das ações para que atinjam seus objetivos. Nyberg (1987) igualmente acredita que a avaliação pode tornar-se uma ferramenta a ser utilizada no planejamento e administração de programas de promoção de exportações, sugerindo modificações e melhorias continuamente.

Importante ressaltar, porém, que a avaliação salienta pontos positivos e negativos de um programa, expondo suas potencialidades e problemas, não podendo por si só corrigi-los (CHIANCA, MARINO & SCHIESARI, 2001, pp. 16).

A avaliação de desempenho deve ser vista como parte do processo administrativo, segundo Dwyer (2006), é uma atividade que conecta resultados atuais com planejamento estratégico, alocação de recursos e elaboração de orçamentos.

A relevância da avaliação de desempenho de organizações, unidades organizacionais e/ou suas atividades é explicitada por Kaplan e Norton (1997, p.21) ao afirmarem que “o que é medido e usado nas organizações é gerenciado”. Para que as organizações sejam capazes de comparar e corrigir sua atuação é necessário terem acesso a avaliações de desempenho com informações apropriadas e significativas.

Halachimi (2005, pp. 503) re-apresenta uma extensa lista de argumentos a favor da avaliação de desempenho, que pode ser resumida em “se você não pode medir, você não pode entender,

e aquilo que não se entende, não se controla. Aquilo que não se controla não pode ser melhorado”. A argumentação integral segue:

- . *if you cannot measure it you do not understand it;*
- . *if you cannot understand it you cannot control it;*
- . *if you cannot control it you cannot improve it;*
- . *if they know you intend to measure it, they will get it done;*
- . *if you do not measure results, you cannot tell success from failure;*
- . *if you cannot see success, you cannot reward it;*
- . *if you cannot reward success, you are probably rewarding failure;*
- . *if you will not recognize success you may not be able to sustain it;*
- . *if you cannot see success/failure, you cannot learn from it;*
- . *if you cannot recognize failure, you will repeat old mistakes and keep wasting resources;*
- . *if you cannot relate results to consumed resources you do not know what is the real cost;*
- . *if you do not know the actual cost you cannot tell whether or not you should do it or outsource it;*
- . *if you cannot tell the full/real cost you cannot get the best value for money when contracting out;*
- . *if you cannot demonstrate results, you may undermine your ability to communicate with important stakeholders to mobilized necessary support because you provide value for money;*
- . *if you cannot document that the business process, material or people you use are the most suitable for achieving the sought after results your performance will be questioned;*
- . *if you cannot show that in comparison to the past or to another provider you are at par or doing even better there may be questions about your accountability;*
- and*
- . *if you do not have the data about who is happy/unhappy with your performance and why, you may change when you should not or, even worse, stay a course that on its face seems to be right but in fact is wrong.*

Para que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a estratégia da organização Figo (2002, p. 10-15) afirma que deve-se respeitar as seguintes características:

- a) definir primeiro a estratégia e, depois o sistema de mensuração;
- b) mudar os indicadores, caso mude a estratégia;
- c) alinhar estratégia e indicadores aos objetivos maiores;
- d) utilizar indicadores que auxiliam a sincronizar as atividades estratégicas;
- e) a mensuração do desempenho deve ser estratégica, traduzir os objetivos e atividades da administração.

Cabe ressaltar que não faz parte do processo avaliativo o estabelecimento de objetivos do programa, esses objetivos são formulados na fase de planejamento do programa, usualmente. Cohen e Franco (2008, pp.280) entretanto ressaltam que a avaliação pode ajudar a demonstrar alguma incoerência ou inadequação destes objetivos e auxiliar a reformular o projeto.

De acordo com Bateman e Snell (1998, PP.24) o planejamento constitui-se num processo contínuo e repetitivo e “os administradores devem monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos de cada unidade”. Para os autores (op.cit) as funções de monitoramento e controle são passos essenciais e finais no processo formal de planejamento, composto pelas etapas: planejar, organizar, liderar e controlar.

Para Daft e Marcic (2004) o controle é também um processo sistemático de regulação das atividades organizacionais, buscando mantê-las consistentes com os planos, objetivos e padrões de desempenho.

As atividades específicas de controle incluem, ainda de acordo com Bateman e Snell (1998, p.24):

“estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho; fornecer às pessoas *feedback* ou informação sobre seu progresso; identificar problemas pela comparação entre dados de desempenho e padrões e executar ações para corrigir problemas”.

Deming (1986), por sua vez, entende a avaliação de desempenho como um processo de medição e tem como objetivo melhorar a performance da organização ou do sistema, informando aos gestores quais são as capacidades do sistema, e os níveis de performance esperados.

Cohen e Franco (2008, pp. 108) classificam os tipos de avaliação em função do tempo em que se realizam (antes, durante ou depois do programa), em função de quem avalia (avaliação interna ou externa), em função do porte ou escala dos programas (pequenos, médios ou grandes) e em função dos destinatários da avaliação.

Em função do tempo em que se realizam, as avaliações podem focar-se em eventos anteriores, posteriores ou concomitantes a um processo/atividade. O controle após a ação ou processo, com enfoque no resultado é denominado por Daft e Marcic (2004, p.553) como *feedback control*; o controle concomitante ao processo, que visa assegurar que as atividades sejam consistentes com o padrão de desempenho esperado é denominado *concurrent control*, por último, *feedforward control* é aquele que visa identificar e prevenir desvios antes que eles ocorram.

Weiss (1998, pp. 31) classifica a avaliação de um programa em formativa ou sumativa (*formative ou summative*), sendo avaliação formativa aquela que produz informações ainda durante o desenvolvimento do programa e sumativa aquela que gera informações após o término do programa. De acordo com Scrive (apud WEISS, 1998, pp. 31) “*when the cook tastes the soup, that’s formative evaluation; when the guest tastes it, that’s summative evaluation*”.

Chianca et al. (2001, pp. 18) subdividem a avaliação de programas sociais nas seguintes três categorias:

- a) avaliação de marco zero – ocorre antes da execução de determinado programa e visa orientar seus executores para aproximar-se das reais necessidades e expectativas dos usuários do programa;
- b) avaliação de processo ou formativa – ocorre durante a execução do programa, com o objetivo de prover informações para melhoria do programa.
- c) avaliação somativa – é conduzida após o término do programa com objetivo de julgar o mérito e relevância das atividades desenvolvidas.

Para Bateman e Snell (1998, p. 430) um sistema típico de controle possui quatro passos principais: (1) estabelecer parâmetros de desempenho, (2) medir o desempenho, (3) comparar o desempenho com os parâmetros e determinar desvios e (4) tomar medidas corretivas necessárias. Daft e Marcic (2004) apresentam visão similar, porém afirmam que os quatro passos listados acima referem-se ao *feedback control*.

Chianca et. al. (2001) apresentam um modelo mais amplo de etapas de planejamento, execução, análise e divulgação dos resultados da avaliação. Os principais itens desse modelo são: (1) Planejamento – definir os objetivos da avaliação, definir quem, como e porque avaliar, selecionar as perguntas avaliativas e os indicadores a serem utilizados, selecionar as fontes e métodos de obtenção das informações necessárias; (2) Execução da avaliação – buscar máxima isenção no processo, testar os instrumentos de coleta e os profissionais que a realizarão, procurar combinar diferentes métodos de coleta sempre que possível; (3) Análise dos resultados – manusear e interpretar os dados coletados; (4) Divulgação e utilização dos resultados – elaborar relatórios, analisar criticamente o processo de avaliação,

O Manual de Avaliação de Projetos Sociais, desenvolvido por Marino (1998, pp. 91) divide a avaliação em sete passos, conforme o gráfico a seguir: (1) definir o foco da avaliação; (2) formar equipe que executará a avaliação; (3) definir as partes interessadas e as questões a serem respondidas na avaliação; (4) levantar as informações necessárias; (5) analisar os fatos e informações coletadas; (6) produzir os relatórios de resultados e organizar outras formas de divulgação; (7) utilizar e disseminar os resultados obtidos.

Gráfico 3. – Passos da Avaliação

Fonte: Marino, 1998, pp. 91

Paulo Roberto Motta (1981, apud CORRÊA, 1986, p. 94) propõe como avaliar, o que avaliar e quais aspectos considerar na avaliação e afirma que “uma adequada avaliação da empresa pública é produto de uma adequada definição dos objetivos”. Embora Motta (op.cit) refira-se a avaliação de organizações públicas, suas recomendações abaixo são significativas também para a avaliação de desempenho de programas de promoção de exportações que devem:

- a) ser um processo contínuo, deve-se evitar avaliações ocasionais ou rotativas;
- b) ser global e histórica, ao invés de setorial e/ou fragmentada;
- c) envolver analistas externos;
- d) envolver diferentes partes interessadas: avaliadores, administradores e usuários;
- e) proporcionar informações atualizadas;
- f) considerar o contexto sócio-econômico do objetivo avaliado;

g) considerar a multiplicidade de critérios e de objetivos sociais da empresa pública.

Dwyer (2006) ressalta ainda, que a literatura também indica uma distinção entre *inputs*, *outpus*, *outcomes* e indicadores como base para a avaliação de desempenho, pode-se adicionar também nessas definições o item parâmetros.

Diferentes autores utilizam distintos termos para catalogar os resultados esperados de uma avaliação e definem as palavras *outputs* e *outcomes* distintamente. Draibe (2001), por exemplo, subdivide a definição de resultados em desempenho, impacto e efeitos. Para o autor (op.cit) desempenho são os *outcomes*, ou os “produtos” do programa; impacto são as mudanças provocadas diretamente pelo programa, as avaliações de impacto medem as diferenças entre um grupo exposto e um grupo não exposto a determinado programa, por exemplo. E os efeitos são outros resultados decorrentes do programa, sejam eles esperados ou não. Matincus Volpe (2010) também utiliza os termos *input*, *outcome* e *output*, porém não diferencia os dois últimos. Para os objetivos desta pesquisa os termos *input*, *output* e *outcome* serão definidos conforme segue.

Inputs são os recursos alocados nos programas e organizações, como montante financeiro, horas técnicas de pessoal e consultorias contratadas. Weiss (1998, pp.132) lista alguns exemplos de inputs: (1) auspício organizacional, (2) recursos financeiros, (3) composição da equipe de trabalho (quantidade, capacitação, experiência, gênero, etc.), (4) gestão (experiência dos administradores, relação com equipe do programa, nível hierárquico, etc.), (5) localização geográfica, (6) plano de atividades, (7) métodos de serviço, (8) filosofia e princípios da operação, (9) propósitos, (10) período de prestação dos serviços, (11) ano de operação, (12) tamanho do programa, (13) padrões de escolha dos clientes e (14) características relevantes da comunidade atendida. Sobre este último item, Bilkey (1978 apud SERINGHAUS & ROSSON, 1990, pp. 196) sugere que os programas de promoção de exportações devem ser desenvolvidos de acordo com o estágio de envolvimento com exportação de cada empresa.

Outputs são as atividades realizadas pelos diferentes atores públicos, é um indicador mais fácil de quantificar. São exemplos de *outputs* a prestação de serviços, o número de clientes assistidos, frequência de uso dos serviços oferecidos, precisão das bases de informações, número de pesquisas de mercado realizadas, número de encontro de negócios realizados, e grau de retenção de clientes.

Outcomes são os eventuais resultados das atividades realizadas, como: impacto das mensagens de marketing, grau de satisfação do cliente, volume de negócios gerados em cada ação, aumento de participação de mercado, aumento do número de clientes comprando os produtos promovidos, etc. Para Weiss (1998, pp. 8) *outcomes* refere-se tanto a resultados como a efeitos. Para esta pesquisa a palavra refere-se somente a resultados; esses resultados podem ser intencionais ou não intencionais, positivos ou negativos.

Schacter (2002) lista algumas características comuns dos *outcomes* de programas públicos: (1) uma mesma ação pode gerar múltiplos *outcomes*, de diferentes proporções; (2) é comum os *outcomes* serem qualitativos e subjetivos, tornando-os mais difíceis de mensurar; (3) pode haver um longo período de tempo entre a ação e seu *outcome*, dependendo da natureza deste *outcome* desejado e, por último; (4) atribuir *outcomes* sociais e econômicos a uma determinada ação é problemático, visto que diferentes fatores podem haver contribuído para a realização de um mesmo *outcome*.

Os indicadores são exatamente essas medidas empíricas de *inputs*, *outputs* e *outcomes*, alguns dos quais foram citados nos parágrafos anteriores como exemplo. Cohen e Franco (2008, pp. 152) definem indicadores como “a unidade que permite medir o alcance de um objetivo específico” e podem ser diretos, quando há relação de implicação lógica entre a unidade e o objetivo específico (ou meta); e indiretos, quando são construídos e a relação entre indicador e objetivo específico é de caráter probabilístico. Segundo Weiss (1998) indicadores adequados a uma avaliação usualmente permitem múltiplas medidas, cada medida sendo uma aproximação do resultado que interessa ao estudo. Weiss (1998, pp. 136) afirma que deve-se, quando possível, utilizar mais de uma medida para o mesmo indicador quando busca-se lidar com um conceito complexo, isto porque uma única medida pode não ser suficiente para a tarefa, também porque as medidas podem conter superficialidades irrelevantes e com um grupo de medidas cada uma contribui para a informação geral e as superficialidades de cada item ficam limitadas.

De acordo com Spence (2003, pp. 87) os indicadores mais comumente utilizados na avaliação de programas de promoção de exportações são: proporcionalidade das exportações em relação às vendas totais, lucro das exportações e crescimento das vendas ao mercado externos. Nyberg (1987) apresenta outros exemplos: custo por empresa participante numa missão

comercial, dólares exportados em uma feira internacional versus custo de participação nessa feira, volume de vendas externas de uma empresa nos 30 dias seguintes a uma missão comercial.

Martincus Volpe (2010, pp. 136-140) apresenta os indicadores de *input* e *output* utilizados pelas agências de promoção de exportação da América Latina: Argentina, Córdoba, Mendoza, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Paraguai, Perú e Uruguai; e agências de outras regiões do mundo: Austrália, Dinamarca, Finlândia, França, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Coreia do Sul, Holanda, Nova Zelândia, Filipinas, Espanha, Catalônia, Cingapura, Tailândia, Reino Unido.

O indicador de *output* utilizado por catorze das dezoito *TPOs* latino americanas é Satisfação do Cliente. Volume de exportações é o segundo indicador de desempenho mais avaliado, por onze dentre as dezoito agências pesquisadas por Martincus Volpe (2010, pp. 88). A lista completa de indicadores referentes às *TPOs* da América Latina está disponível no Anexo B.

As agências de promoção de exportações de outras regiões do mundo também utilizam largamente a satisfação do cliente como indicador de resultado, catorze (14) das dezessete (17) *TPOs* investigadas apuram este indicador. O segundo indicador mais recorrente é, novamente, o volume de exportações das firmas assistidas, utilizado por nove (09) das dezessete (17) agências pesquisadas. A tabela completa com os indicadores utilizados pelas *TPOs* de outras regiões do mundo estão disponíveis no Anexo C.

Outros indicadores reportados são: participação das exportações realizadas por empresas assistidas nas exportações totais do país (ApexBrasil); diferença entre as exportações realizadas e as exportações estimadas no início do período (ApexBrasil); relação entre o volume de recursos destinados à promoção de exportações e o faturamento das exportações das empresas assistidas (ApexBrasil); número de empresas exportadoras (CORPEI- Equador e PROMPERU - Peru); volume de exportações de produtos não tradicionais do país (Exporta - El Salvador); variação no volume de exportações de empresas assistidas com diferentes serviços da *TPO*, com o intuito de avaliar também os serviços (Exporta - El Salvador); variação no número de empregos gerados pelas empresas assistidas (FIDE - Honduras e JTI -

Jamaica); relação entre despesas e exportações assistidas (JTI - Jamaica); número de mercados atingidos pelas exportações das empresas assistidas (PROMPERU - Peru).

Para a AUSTRADE, por exemplo, a avaliação de desempenho baseia-se em satisfação do cliente, as medidas utilizadas pela agência são (AUSTRADE, 2007-2008):

- a) satisfação do cliente;
- b) número de clientes que exportaram com o apoio da Austrade;
- c) valor em dólares americanos, das exportações realizadas por seus clientes;
- d) número de exportadores novos e não constantes que realizaram exportações com o auxílio da agência;
- e) número de exportadores experientes que realizaram exportações com o auxílio da agência;
- f) número de clientes que tiveram sucesso em seus investimentos estrangeiros com o auxílio da agência;
- g) número de empresas que realizaram exportações com auxílio indireto da agência (por meio de alianças corporativas);
- h) número de clientes que utilizaram os serviços da agência;
- i) número de empresas solicitando apoio financeiro da Austrade (pela primeira vez e reincidentes);
- j) número de empresas que recebem apoio financeiro da agência (pela primeira vez e reincidentes);
- k) satisfação do ministério;
- l) número de relatórios fornecidos aos ministérios, parlamentares e agências públicas;
- m) porcentagem do material de divulgação preparado dentro do cronograma;
- n) proporção de australianos que acreditam que as exportações contribuem positivamente para a economia;
- o) percepção da comunidade sobre a importância do auxílio governamental para facilitar o comércio internacional;
- p) satisfação dos departamentos consulares;
- q) número de documentos de viagem emitidos;
- r) número de *notarial acts*;
- s) número de australianos no exterior auxiliados;
- t) número de solicitações de visto;

Na UKTI (UKTI; 2008: pp. 11) o desempenho foi medido, para o período de 2007 a 2008 de acordo com cinco indicadores e metas estabelecidas pela agência, são eles:

- a) ter aumento de, pelo menos 30%, durante período de 2007-08, na proporção de recursos da UKTI investidos em exportações de empresas iniciantes no comércio exterior;
- b) melhora do desempenho exportador de, pelo menos, 40% das empresas exportadoras iniciantes assistidas pela agência durante esse período;
- c) melhora do desempenho exportador de, pelo menos, 40% das empresas exportadoras experientes assistidas pela agência durante esse período;
- d) melhorar a posição do Reino Unido dentre os países europeus, em relação ao PIB e investimentos estrangeiros diretos, baseando-se em dados da UNCTAD;
- e) aumentar o número de projeto de investimento direto no Reino Unido intermediados pela UKTI: 374 (entre 2005 e 2006), 440 (entre 2006 e 2007) e 524 (entre 2007 e 2008).

Os principais objetivos da avaliação de desempenho para a UKTI, segundo relatório emitido em 2008 (UKTI; 2008) são:

- a) monitorar seu progresso em comparação com seus objetivos;
- b) identificar quais atividades geram os melhores resultados, em termos de promoção das exportações nacionais;
- c) entender as necessidades das empresas apoiadas e como os serviços da UKTI adicionam valor a cada um de seus clientes;
- d) entender as forças e fraquezas dos serviços prestados pela UKTI;
- e) promover melhoria constante dos serviços prestados.

Interessante notar, que a pesquisa liderada por Martincus Volpe (2010, pp.88) também lista quais as implicações dos resultados das avaliações para cada *TPO*. Tais implicações variam entre: planejamento orçamentário entre as unidades, serviços, projetos e programas da *TPO*; avaliação dos funcionários; redefinição das estratégias; demissão de gestores, até mesmo nenhuma implicação.

De acordo com a pesquisa de Martincus Volpe (2010) alguns dos indicadores de *input* utilizados são: número de empresas nacionais utilizando os serviços, número de atividades de apoio à exportação oferecidas, número de programas de melhoria competitiva oferecidos, quantidade e qualidade dos estudos de mercado oferecidos, formação e educação da equipe,

porcentagem dos recursos utilizados com empresas novas na exportação, número de clientes cadastrados no site da organização, número de setores econômicos apoiados, porcentagem de serviços oferecidos via mídia eletrônica, custo de pessoal em relação ao custo total das atividades, dentre outros.

Os indicadores de *output* mais utilizados, de acordo com pesquisa realizada por Martincus Volpe (2010, pp.131-140) são satisfação do cliente e valor das exportações das empresas assistidas. O autor (op. cit, 2010, pp. 175) afirma que a prática mais comumente utilizada pelas organizações de promoção de exportações da América Latina e Caribe para mensurar a contribuição dessas organizações é a imputação direta, quando simplesmente soma-se o volume total de exportações, número de países destinos ou /e número de produtos exportados das empresas assistidas e atribui-se esse valor à *EPO*; ou ainda, registra-se a mudança nesses valores e atribui-se a mudança às atividades da *EPO*.

Uma vez determinado quais são os *outcomes* desejados, quais os indicadores que traduziram esses *outcomes* – pode haver mais de um indicador para cada *outcome* – pode-se estabelecer parâmetros, ou seja, quanto do alcance desses *outcomes* indica ou contribui para o sucesso.

Flamholtz (1979, apud Bateman & Snell 1998, p.430) entende que esses parâmetros são pontos de referências e estabelecem os níveis desejados de desempenho em relação aos quais é possível avaliar/comparar o desempenho real. Esses parâmetros podem ser quantitativos, qualitativos, temporais ou de custos (monetários).

O gráfico abaixo, desenvolvido por Cohen e Franco (2008, pp.154) ilustra a cadeia de ligação entre o objetivo geral do projeto, seus objetivos específicos, metas e indicadores.

Gráfico 4. – Objetivos e Indicadores da Avaliação

Fonte: Cohen e Franco, 2008, pp. 154

Weiss (1998, pp.115) acredita que, além de medir os *inputs* e *outcomes* intencionais e não intencionais de um projeto, a avaliação pode medir também os processos de um programa, visto que alguns processos são cruciais e deveriam direcionar o programa para os *outcomes* desejados. Segundo o autor, “um programa pode falhar não porque seus serviços não são apropriados, mas porque eles não foram executados de maneira apropriada” (WEISS, 1998, pp.131). Avaliar os processos de determinado programa pode auxiliar a entender os resultados, objetivos e as possíveis diferenças de resultados entre os diferentes participantes. Alguns possíveis indicadores de processos são: (1) tipo de atividade programática, (2) características da equipe oferecendo/desenvolvendo o programa, (3) frequências dos serviços prestados, (4) duração dos serviços, (5) intensidade ou dosagem, (6) integridade do serviço em relação ao planejado, (7) tamanho do grupo receptor do serviço, (8) estabilidade da atividade, (9) qualidade do serviço, (10) capacidade de resposta do programa às necessidades individuais.

De acordo com Robbins (1978, p. 460 apud CÔRREA, 1986, p. 94) deve-se criar controles de avaliação somente sobre os fatores controláveis. É recomendável que esses fatores sejam relevantes e extraídos de bases confiáveis. Kaplan e Norton (2004, p. 5 apud CÔRREA, 2006) afirmam que “a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam a sua estratégia para a criação de valor a longo prazo”.

O processo de estabelecer parâmetros de desempenho e resultados desejados pode ser facilitado em organizações, programas ou atividades com fins lucrativos.

Em instituições privadas o mercado, geralmente, realiza a avaliação, “as pessoas compram os produtos ou serviços ou não compram” segundo Weiss (1998, pp. 6). Instituições sem fins lucrativos tendem, por outro lado, a não dar prioridade à mensuração de desempenho e resultados. Nessas instituições Peter Drucker (2006, p.79) afirma desempenho e resultados são muito mais difíceis de medir e controlar. Os administradores de instituições sem fins lucrativos precisam, primeiramente, definir como deve ser medido o desempenho da instituição, suas unidades ou processos. Segundo Drucker (2006):

Numa empresa, desempenho é aquilo pelo que o cliente está disposto a pagar. A instituição sem fins lucrativos não é paga pelo desempenho. Mas também não o é por boas intenções....A disciplina da determinação dos resultados que serão exigidos da instituição sem fins lucrativos pode protegê-la de dissipar recursos devido à confusão entre causas morais e econômicas...Acreditar que tudo aquilo que fazemos é uma causa moral, que deve ser perseguida haja ou não resultados, é uma tentação perene para os executivos de instituições sem fins lucrativos – e ainda mais para seus conselhos diretores. Porém, mesmo que a causa em si seja moral, é melhor que a maneira pela qual ela é perseguida produza resultados. Como há muito mais causas morais do que recursos, a instituição sem fins lucrativos tem o dever – perante seus doadores, seus clientes e perante seu próprio pessoal – de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra.

O International Trade Center, em seu Guideline for the Evaluation of Export Promotion Services, desenvolvido por Nyberg (1987), enfatiza a importância da utilização de medidas quantitativas de desempenho, no entanto, Spence (2002, pp.87) destaca os pontos negativos de tais medidas, primeiramente o volume de exportações e seu crescimento, em termos monetários, pode apresentar-se distorcido devido a inflação, deflação ou variação cambial e dificultar a comparação de resultados. Adicionalmente o lucro com vendas externas pode prover uma visão errônea da performance exportadora visto que as empresas podem utilizar artifícios contábeis que afetam seus dados de lucro. Além disso, Spence (2003, pp. 87) argumenta que os dados são difíceis de obter.

Para Dwyer (2006) a avaliação de desempenho adequada deve focar-se nos *outcomes* e relacioná-los a um modelo lógico que conecte *inputs* às atividades, *outputs* e *outcomes*. De acordo com o autor (Dwyer, 2006) para ser realizada uma avaliação de desempenho é necessário que haja *outputs* e *outcomes* de determinada atividade, assim como indicadores críveis de mensuração.

Existem três níveis de avaliação de desempenho, o primeiro foca em *inputs*, o segundo nos *outputs* e o terceiro e mais difícil de realizar, foca-se em *outcomes* ou seu impacto.

Além disso, segundo o Joint Committee do Program Evaluation Standards, um processo de avaliação devem observar e manter quatro atributos: utilidade, viabilidade, propriedade e precisão. (CHIANCA, MARINO & SCHIESARI, 2001, pp. 16)

Diferentes autores, porém, ressaltam os cuidados que deve-se tomar ao desenvolver um processo de avaliação. Schacter (2002) afirma que “*good performance measurement is an exercise in storytelling*”, deve-se perceber que existe um elemento de julgamento pessoal no processo. Cohen e Franco (2008, pp. 141) afirmam que “...todo projeto é avaliado em seu contexto sócio-cultural, sendo necessário analisar os fatores físicos e sócio-econômicos que o influenciaram.(...)Por isso, tem-se que prestar-lhe particular atenção durante a avaliação”.

Cohen e Franco (2008, pp. 280) afirmam também, que embora existam muitos tipos de avaliação que visam a diferentes fins, a avaliação bem planejada estará adequada ao programa avaliado. Deve-se evitar rigor excessivo, e aplicações puramente científicas.

Além disso, as diferentes agências de promoção de exportações podem conhecer os procedimentos adotados por suas contrapartes com o intuito de aprimorar seus métodos de avaliação. Porém, é necessário lembrar que não existe uma solução certa e adequada para todos os programas, agências e contextos nacionais.

A avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportação não é uniforme nos diferentes países. Para Seringhaus e Rosson (1991) as avaliações são mais úteis quando estabelecem o efeito desses programas sobre as empresas que os utilizam, num senso abrangente de custo-benefício e é necessário um esforço sistemático e contínuo de avaliação para determinar o desempenhos dos programas a longo prazo.

Weiss (1998, pp.24) resalta algumas condições em que é desfavorável conduzir uma avaliação, são elas: (1) quando o programa tem poucas rotinas e pouca estabilidade, (2) quando as pessoas envolvidas no programa não chegam a um consenso sobre o objetivo do programa, (3) quando o patrocinador da avaliação ou do programa impõe limites muito

rígidos sobre o que a avaliação pode estudar deixando de fora muitas questões importantes, (4) quando não há recursos disponíveis para conduzir uma avaliação qualificada.

Em 09 de agosto de 2010 foi realizada uma visita técnica à agência de exportações mexicana, PROMEXICO, com o objetivo de entender a avaliação de desempenho desenvolvida por esta entidade, bem como as implicações derivadas dos resultados dessa avaliação.

Constatou-se que a agência PROMEXICO realiza periodicamente levantamento das exportações realizadas por cada uma das empresas apoiadas pela entidade, comparando os dados em volumes e valores monetários com os dados dos meses anteriores. Essas avaliações podem ser mensais, bimestrais, trimestrais ou semestrais. Ou seja, a avaliação de desempenho desenvolvida para PROMEXICO é individual e após a análise chega-se a um índice de variação das exportações das empresas apoiadas.

Tal índice ainda não é utilizado pela PROMEXICO para determinar apoios futuros ou mudanças de direcionamento dos apoios atuais, serve apenas como indicativo para os administradores da entidade.

2.5 O Setor de Revestimentos Cerâmicos

O setor de revestimentos cerâmicos brasileiro é composto por 94 empresas que operam 117 plantas industriais, em 17 estados e emprega 23 mil pessoas diretamente (ANFACER, 2010). Cinquenta e nove destas empresas estão associadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento – ANFACER, entidade representativa do setor, fundada em 1984, que congrega 90% de toda a produção nacional.

As empresas associadas à ANFACER mantêm plantas industriais localizadas em 12 estados brasileiros, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Sergipe, São Paulo e Santa Catarina. (ANFACER, 2010)

Existem ainda, no Brasil, três entidades setoriais regionais, representativas de cada uma das três grandes regiões produtoras, que trabalham de forma articulada com a entidade nacional. São elas ASPACER – Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento, ASULCER – Associação Sul Brasileira da Indústria de Cerâmica para Revestimento e a ANICER – Associação Nordestina de Fabricantes de Cerâmica.

Em 2009 o Brasil foi o segundo maior consumidor mundial de revestimentos cerâmicos, com consumo interno anual de 644 milhões de metros quadrados. O primeiro consumidor mundial é a China, com 3,02 bilhões de metros quadrados.

O Brasil também consolidou-se, em 2009, como segundo maior produtor mundial de revestimentos cerâmicos. Ainda segundo dados da ANFACER (2010) a capacidade instalada das 117 plantas industriais atingiu 789,8 milhões de metros quadrados. A produção realizada em 2009 foi de 714,9 milhões de m². O líder em produção mundial é a China, com 3,6 bilhões de m² produzidos.

Nas exportações o país líder mundial é a China (576 milhões m²), seguida de Itália (286 milhões de m²), Espanha (229,5 milhões de m²) e Turquia (85 milhões de m²). O Brasil figura em quinto lugar na classificação, com 60,7 milhões de metros quadrados exportados em 2009. Os revestimentos cerâmicos brasileiros chegaram a 130 países dos 5 continentes.

Segundo dados da entidade (ANFACER, 2010), as empresas associadas à Anfacer são responsáveis por 85% da produção e 95% das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos.

Dentre as principais ações da ANFACER destacam-se: Representação Institucional, Marketing e Comunicação Social do Setor, Programas Setoriais de Exportação e Inteligência Comercial e Informações Setoriais. Estas áreas de atuação foram estabelecidas no planejamento estratégico do setor, elaborado em 2003.

Para o desenvolvimento de programas setoriais de desenvolvimento de exportações a ANFACER estabeleceu, em 2003, sua primeira parceria com a ApexBrasil, por meio do convênio que previa desenvolvimento de ações nos anos 2003 e 2004.

O segundo convênio firmado entre ApexBrasil e ANFACER previa ações para os anos 2005 e 2006. Posteriormente para os anos 2007 e 2008 foi firmado outro convênio PSI, estendido também para 2009.

Atualmente, para os anos 2010 e 2011 a entidade setorial e a agência ApexBrasil assinaram seu convênio atual. O Programa Setorial Integrado do setor de Cerâmica para Revestimentos tem com propósito apoiar a indústria brasileira de revestimentos em seu esforço de inserção no mercado internacional.

Para a gestão e desenvolvimento do PSI a ANFACER dispõe dos seguintes profissionais em seus quadros:

- a) um gestor sênior (graduação e mestrado em economia);
- b) um profissional da área de comércio exterior/relações internacional (graduação, especialização e cursando mestrado em administração de empresas);
- c) um profissional da área de gestão de eventos e feiras (graduação e mestrado em administração de empresas);
- d) um profissional da área de controle (graduação em administração de empresas);
- e) um profissional da área financeira (graduação e pós-graduação em administração financeira).

O atual convênio, estabelecido entre ApexBrasil e ANFACER prevê 31 ações a serem desenvolvidas entre maio de 2010 e dezembro de 2011, classificadas em: feiras internacionais; missões comerciais, publicação de material promocional; certificação e qualificação de produtos, processos e pessoas; *branding* e análise de competitividade; rodadas de negócios internacionais; desenvolvimento de sistemas de inteligência comercial; confecção de estudos de mercados; projetos comprador; projetos vendedor e fomento de cultura exportadora setorial.

Participam do PSI para o setor de revestimentos cerâmicos todas as empresas associadas à ANFACER. Os produtos promovidos são aqueles classificados em quatro códigos da Nomenclatura Comum do Mercosul, a saber:

6907.1000 – ladrilhos de cerâmica não vidrados/não esmaltados, de lado inferior a 7 centímetros;

6907.9000 – ladrilhos de cerâmica não vidrados/não esmaltados de outros tamanhos;

6908.1000 – ladrilhos de cerâmica vidrados/esmaltados, de lado inferior a 7 centímetros;

6908.9000 – ladrilhos de cerâmica vidrados/esmaltados de outros tamanhos.

Como parte das exigências da ApexBrasil para formalização do convênio, o setor de revestimentos cerâmicos definiu 10 mercados-alvo para as ações de promoção de exportações, devido à limitação de recursos e capacidade de execução de atividades.

Essa escolha dos 10 mercados foi realizada de acordo com metodologia de priorização de mercados proposta pela ApexBrasil, metodologia essa que congregou uma série de indicadores de desempenho de exportação, dinâmica de concorrentes e de mercados.

Essa análise culminou na reunião de priorização de mercados que aconteceu no dia 17 de setembro de 2009, com participação de 3 representantes da ApexBrasil, 5 representantes da ANFACER, 2 representantes da ASPACER e 31 empresários de 23 empresas do setor cerâmico.

Os dez mercados-alvo selecionados foram: Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Argentina, Chile, Costa Rica, Estados Unidos, França, Reino Unido e Rússia.

A seguir tais países foram classificados em mercados a: prospectar, abrir e consolidar. Foram considerados mercados a prospectar aqueles onde a participação de revestimentos cerâmicos brasileiros era nula ou incipiente e onde o setor ainda precisa analisar se tem interesse de voltar seus esforços. Mercados a abrir são aqueles onde a participação de produtos brasileiros é iniciante (até 10% do mercado). Finalmente, mercados a consolidar são aqueles países onde a participação de produtos brasileiros ultrapassa os 10% do total importado pela país.

Os 10 mercados foram classificados como segue:

Mercados a prospectar: Angola e Rússia

Mercados a abrir: Alemanha, Arábia Saudita e França

Mercados a consolidar: Argentina, Costa Rica, Chile, Estados Unidos e Reino Unido.

Foram estabelecidos também os objetivos geral, específicos e estratégicos do PSI, para os anos de 2010 e 2011, conforme segue:

Objetivo Geral: Expandir as exportações da indústria brasileira de cerâmica para revestimentos.

Objetivos Específicos:

- Consolidar a participação da indústria cerâmica nacional em mercados já conquistados;
- Abrir novos mercados potenciais para o setor;
- Manter a indústria nacional entre os quatro principais protagonistas mundiais em seu segmento;
- Elevar o preço médio por metro quadrado do produto brasileiro, agregando valor ao produto exportado
- Manter o setor produtivo permanentemente atualizado com os padrões internacionais de qualidade e design de seu segmento;
- Fortalecer a marca do produto nacional, “*made in Brazil*”;
- Ampliar a base exportadora de cerâmica para revestimento;
- Favorecer o acesso de pequenas e médias empresas do setor ao mercado internacional;
- Elevar o nível de conformidade da produção brasileira, de acordo com os padrões internacionais vigentes para o setor cerâmico.
- Gerar emprego e renda no país.

Objetivos Estratégicos

- Aumentar o número de empresas exportadoras
- Aumentar o volume exportado
- Elevar o preço médio do produto exportado
- Diminuir a dependência do mercado Norte Americano para as exportações brasileiras
- Aumentar exposição e imagem

Tabela 1. - As metas específicas por mercado-alvo do PSI em estudo

País / Indicador	Aumento Volume	Aumento Preço Médio	Inserção de novas empresas	Número empresas exportadoras em 2009
Alemanha	5%	5%	3	12
Angola	7%	0%	3	31
Arábia Saudita	5%	10%	5	14
Argentina	4%	5%	2	41
Chile	6%	4%	3	44
Costa Rica	0%	10%	3	35
EUA	3%	5%	2	46
França	3%	10%	2	20
Reino Unido	4%	5%	4	25
Rússia	10%	5%	2	4

Fonte: Anfacer

As metas quantitativas estabelecidas formalmente para o PSI estudado são:

Alcançar o valor exportado (em US\$) de produtos cerâmicos de US\$ 231.415.000,00 em 2010.

Alcançar o valor exportado de produtos cerâmicos de US\$ 243.000.000,00 em 2011.

Alcançar o número de 55 empresas exportadoras em 2010.

Alcançar o número de 58 empresas exportadoras em 2011.

Alcançar o número de 70 empresas participantes do PSI em 2011.

Tabela 2. -Principais autores utilizados, classificados por tema de estudo

Tema	Autor(es)	Ano de publicação
Administração	Daft e Marcic	2004
Administração	Drucker	2006
Administração de empresas	Bateman e Snell	1998
Avaliação	Deming	1986
Avaliação	Kaplan e Norton	1997
Avaliação	Salterio e Webb	2003
Avaliação	Schacter	2002
Avaliação	Weiss	1998
Avaliação (organizações e projetos sociais)	Chianca, Marino e Schiesari	2001
Avaliação (projetos sociais)	Borba	2003
Avaliação (projetos sociais)	Cohen e Franco	2008
Avaliação de desempenho	Halachimi	2005
Avaliação de desempenho global	Corrêa	2006
Avaliação de promoção de exportações	Spence	2003
Avaliação e Mensuração	Dwyer	2006
Desempenho	Figo	2002
Desempenho	Jääskeläinen	2002
Legislações	Brasil	1942, 2003, 2007, 2008,2009
Performance measurement	Neely	2005
Promoção de exportações	Gillespie e Riddle	2004
Promoção de exportações	Hibbert	1989
Promoção de exportações	ITC	2000
Promoção de exportações	Jaramillo	1992
Promoção de exportações	Markwald e Puga	2002
Promoção de exportações	Nyberg	1987
Promoção de exportações	Pianto e Chang	2007
Promoção de exportações	Seringhaus e Botschen	1991
Promoção de exportações	Seringhaus e Rosson	1990 e 1991
Revestimentos cerâmicos	ANFACER	2009, 2010

Fonte: Autor

III. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método da Pesquisa

O presente estudo tem caráter exploratório e descritivo, pois buscou coletar informações sobre um tema ainda pouco estudado. Segundo Sampieri (2006) os fatores que determinam o tipo de pesquisa a ser desenvolvida são o estágio do conhecimento sobre o assunto e o enfoque adotado pelo pesquisador. Dessa maneira, os estudos descritivos “medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes” do tema estudado. Estudos descritivos buscam especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise.

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa do tipo descritiva, visto que, embora sejam escassos os estudos estruturados acerca das metodologias de mensuração de desempenhos dos programas de promoção de exportações nacionais, parte das Agências de Promoção de Exportações que os desenvolvem já elaboraram e aplicam sua própria metodologia de avaliação.

Trata-se também de pesquisa não experimental transversal, posto que não houve manipulação intencional de variáveis e houve coleta de dados em um único momento. O modelo transversal descritivo, conforme Sampieri (2006, pp. 229) apresenta um panorama ou fotografia de uma situação, em um ponto no tempo, e consiste em medir ou situar determinado fenômeno, proporcionando sua descrição.

Esta pesquisa buscou conhecer os diferentes métodos de avaliação de desempenho de programas de promoção de exportações utilizados, hoje, principalmente pelas agências de promoção de exportações do Austrália, México e Reino Unido. Com base nas informações coletadas, buscou-se analisar essa avaliação e propor uma forma de avaliação de desempenho. Esta forma de avaliação de desempenho foi aplicada no PSI desenvolvido pela ApexBrasil em parceria com a ANFACER.

A pesquisa divide-se em três etapas, conforme mostra a Figura 1. A primeira etapa consiste em pesquisa documental, com levantamento de métodos e características de avaliação de desempenho já realizadas hoje, por outras *TPOs*. A segunda etapa corresponde a

levantamento de dados secundários referentes a um PSI, e a terceira etapa consiste em coleta de dados primários com o objetivo de realizar a avaliação de desempenho do PSI em estudo.

Tabela 3. Etapas propostas para a pesquisa.

Fase 1	Pesquisa documental, com levantamento de métodos e características de avaliação de desempenho já realizadas hoje, por outras <i>TPOs</i>
Fase 2	Levantamento de dados secundários referentes a um PSI
Fase 3	Terceira etapa consiste em coleta de dados primários com o objetivo de realizar a avaliação de desempenho do PSI em estudo

3.2 Modelo Conceitual Teórico

3.3 Universo e População Amostrada

O universo do estudo é composto por cinquenta e nove empresas brasileiras fabricantes de revestimentos cerâmicos associadas à ANFACER e participantes do PSI 2010-2011 desenvolvido em parceria entre ANFACER e ApexBrasil.

Outros “stakeholders” - fornecedores, clientes estrangeiros, prestadores de serviços, outros órgãos governamentais, etc. - embora importantes, foram excluídos do universo para viabilizar a pesquisa:

Não será selecionada uma amostra intencional dentre os componentes da população pesquisada. Serão enviados questionários para a totalidade dos membros da população.

São listadas no Anexo A todas as empresas participantes do PSI 2010/2011, desenvolvido em parceria entre ApexBrasil e ANFACER.

3.4 Técnicas de Coleta, Tratamento e Análise de Dados

Serão utilizados dois métodos de coleta de dados: questionário e entrevista semi-estruturada.

Os questionários foram enviados, por correio eletrônico, a todos os presidentes e gerentes de exportação das empresas participantes do PSI avaliado.

Para verificação de entendimento e eventuais ajustes, o questionário foi submetido a um pré-teste com um gerente de exportação, representante de empresa participante do PSI em análise.

Foram conduzidas também três entrevistas semi estruturadas. Uma com um representante da PROMEXICO; outra com um Gestor de Projetos da ApexBrasil; e a terceira com o Gerente de Projetos da ANFACER, responsável pelo desenvolvimento do PSI em questão.

Essas entrevistas foram conduzidas com o auxílio de roteiro previamente estabelecido, que visa, não engessar, mas organizar o processo.

3.5 Questionário e Roteiro da Pesquisa

A coleta de dados visa obter informações sobre os resultados globais das ações desenvolvidas para promoção de exportações em parceria entre ApexBrasil e entidade setorial e sobre o desempenho global dos PSI.

IV. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

4.1 Análise dos Dados Secundários

Classificação das empresas participantes do PSI por maturidade exportadora

A ApexBrasil utiliza uma classificação com o objetivo de segmentar as empresas brasileiras por maturidade exportadora. Esta classificação apresenta cinco (05) subdivisões:

- a) empresa não exportadora
- b) empresa exportadora iniciante
- c) empresa exportadora intermediária
- d) empresa exportadora experiente
- e) empresa exportadora internacionalizada

Para classificar as empresas do PSI em estudo a ApexBrasil sugere que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- a) a empresa exporta?
- b) qual a frequência da exportação?
- c) qual o volume de exportação, em dólares americanos, no último ano?
- d) a empresa possui filial/escritório/representação no exterior?

Tendo-se como base para análise o ano de 2009, empresa não exportadora é aquela empresa que nunca exportou ou exportou em apenas um ano entre 2006 e 2009.

Empresa exportadora iniciante é aquela que exportou em 2009 volumes de até US\$ 1 milhão ao ano sem nunca ter exportado antes; ou aquela empresa que exportou todos os anos desde 2007, volumes menores que US\$ 100 mil ao ano; ou ainda empresas que exportaram em mais de um ano entre 2006 e 2009, mas deixaram de exportar em um dos períodos, com volumes inferiores a US\$ 1 milhão ao ano.

Empresa exportadora intermediária é aquela que exportou em 2009 volumes acima de US\$ 1 milhão ao ano sem nunca ter exportado antes; ou que exportou em todos os anos desde 2007 valores entre US\$ 101 mil e US\$ 1 milhão ao ano sem ter base/escritório no exterior; ou que exportou em mais de um ano entre 2006 e 2009 volumes acima de US\$ 1 milhão ao ano, mas deixou de exportar em pelo menos um ano do período.

Empresa exportadora experiente é aquela que exportou em todos os anos desde 2007 volumes acima de US\$ 1 milhão ao ano, porém não tem base/escritório no exterior.

Empresa exportadora internacionalizada é aquela que exportou em todos os anos desde 2007 volumes acima de US\$ 101 mil e possui base/escritório no exterior.

O Anexo D contém árvore para identificação de maturidade exportadora elaborada e utilizada pela ApexBrasil para classificar as empresas apoiadas.

As empresas participantes do PSI estudado estão classificadas conforme tabela a seguir.

Tabela 4. - Classificação das Empresas Participantes do PSI por Maturidade Exportadora

Classificação por maturidade exportadora	Número total de empresas	% do total
Empresas NÃO EXPORTADORA	15	25%
Empresas EXPORTADORA - INICIANTE	8	14%
Empresas EXPORTADORA - INTERMEDIÁRIA	6	10%
Empresas EXPORTADORA - EXPERIENTE	25	42%
Empresas EXPORTADORA - INTERNACIONALIZADA	5	8%
Total	59	100%

Fonte: ApexBrasil e Anfacer

Nota-se que 25% das empresas participantes do PSI não são exportadoras, os demais 75% já realizaram, pelo menos, uma venda ao mercado externo. Mais de 50% das empresas tem experiência consolidada em vendas internacionais.

Grau de utilização dos serviços oferecidos pelo PSI por cada empresa participante do programa

Analisou-se o grau de utilização das ações ou dos serviços oferecidos pelo PSI por cada empresa participante do programa, desde 2006. Para isso listou-se todas as ações e serviços desenvolvidos neste período, num total de 75 ações ou serviços disponíveis a todas as empresas participantes do PSI, de participação em feiras internacionais até reuniões de mercado para troca de informações entre os empresários do setor.

É possível perceber uma diferença acentuada entre as participações das empresas conforme sua maturidade exportadora. Há empresas que usufruíram até 62 das 75 ações/serviços oferecidos e há empresas que usufruíram de apenas 2 ações/serviços.

Para facilitar essa análise subdividiu-se as empresas por maturidade exportadora e obteve-se as seguintes distribuições. Entre as empresas NÃO EXPORTADORAS a média de participação é de 15 ações/serviços por empresa. Entre as empresas EXPORTADORAS – INICIANTE a média de participação registrada também foi de 15 ações/serviços por empresa. Entre as empresas EXPORTADORAS – INTERMEDIÁRIAS a média de participação foi de 17 ações/serviços por empresa.

Já, dentre as EXPORTADORAS – EXPERIENTES 27 foi a média de participação em ações/serviços, por empresa. Finalmente, o maior índice, 36, foi a média de participação das empresas EXPORTADORAS – INTERNACIONALIZADAS.

Tabela 5.– Média de participações das empresas em ações/serviços do PSI, por maturidade exportadora

Classificação por maturidade exportadora	Média de participação em ações	% de participação nas 75 ações
Empresa NÃO EXPORTADORA	15	20%
Empresa EXPORTADORA - INICIANTE	15	20%
Empresa EXPORTADORA - INTERMEDIÁRIA	17	22%
Empresa EXPORTADORA - EXPERIENTE	27	36%
Empresa EXPORTADORA - INTERNACIONALIZADA	36	48%

Fonte: Anfacer

Pode-se depreender que as ações desenvolvidas pelo PSI atraem maior interesse das empresas exportadoras experientes e exportadoras internacionalizadas, e que a menor parte das ações desenvolvidas pelo PSI são adequadas para as empresas com menor grau de maturidade exportadora.

Visto que as cinquenta e nove empresas analisadas são participantes do PSI desde 2006 à 2010, pode-se concluir que o programa ainda não conseguiu atingir um de seus objetivos, que é a inclusão de todas as participantes no comércio internacional. Pode concluir também que o programa parece mais focado em ampliar/consolidar mercados para as empresas já atuantes no comércio exterior do que inserir novas empresas neste mercado.

Comparação entre as exportações das empresas participantes do PSI e exportação nacional total de revestimentos cerâmicos

Nos setores em que o Programa Setorial Integrado não contém a totalidade dos fabricantes nacionais é possível traçar um comparativo entre as exportações nacionais totais de determinado produto e as exportações do conjunto de empresas participantes do PSI. É possível também traçar uma comparação entre a variação mundial de exportações do setor e a variação das exportações das empresas participantes do PSI.

No caso do setor de revestimentos cerâmicos existem 94 empresas estabelecidas no país, sendo que 59 delas participam do PSI. Dessa forma é possível comparar a variação do volume de exportações dos participantes do PSI com o volume de exportações das empresas não participantes.

É necessário lembrar, no entanto, que a distribuição entre as 59 empresas participantes do PSI e as 35 empresas brasileiras não participantes do PSI não é igualitária - em termos de porte, localização, maturidade exportadora, etc. – impossibilitando a comparação direta entre as duas populações. Importante ressaltar, então, que não se trata de um grupo de controle adequado.

Ambas comparações propostas – entre a variação das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, a variação das empresas do PSI, e a variação brasileira das exportações de revestimentos cerâmicos - no entanto, servem para indicar se a variação das exportações das empresas participantes do PSI acompanha a variação mundial, e se a variação das exportações das empresas participantes do PSI acompanha ou difere-se do total de exportações nacionais do produto.

Nesta pesquisa foram utilizados dados de exportação de 2007 a 2011, pois dados anteriores não estavam disponíveis.

Tabela 6. - Comparativo entre as exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, as exportações brasileiras e as exportações das empresas participantes do PSI estudado:

Dólares FOB (em milhões)	2007	2008	2009	2010	2011 (jan-mai)
Exportações brasileiras totais*	160.649.072,8	197.942.442,9	152.994.742,8	201.915.285,3	94.614.434,1
Exportações Mundiais **	13.499.736,3	14.564.566,5	11.907.523,3	13.121.414,3	N.D.
Exportações brasileiras sem PSI**	44.939,3	41.029,7	20.051,9	31.919,6	12.605,2
Exportações PSI **	348.941,7	323.835,6	229.563,0	233.505,7	102.500,2

* Valores referentes a todas as NCMs, ** Valores referentes às NCMs 6907 e 6908

Fonte: Sistema AliceWeb, Secex, MDIC

Tabela 7. - Comparativo entre as porcentagens de variação anual das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, as exportações brasileiras e as exportações das empresas participantes do PSI estudado:

Dólares FOB (em milhões)	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011 (jan-mai)
Exportações brasileiras totais*	23%	-23%	32%	
Exportações Mundiais **	8%	-18%	10%	N.D.
Exportações brasileiras sem PSI**	-9%	-51%	59%	-61%
Exportações PSI **	-7%	-29%	2%	-56%

* Valores referentes a todas as NCMs, ** Valores referentes às NCMs 6907 e 6908

Fonte: Sistema AliceWeb, Secex, MDIC

Percebe-se, pelos quadros anteriores, que no ano de 2008 em relação a 2007 houve aumento das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos em 8%, enquanto as exportações brasileiras e as exportações das empresas participantes do PSI sofreram queda de 9% e 7% respectivamente. Este ano indica que as empresas participantes do PSI apresentaram desempenho superior na manutenção das vendas ao mercado externo do que as empresas não participantes do PSI estudado.

No ano de 2009 em relação a 2008 houve queda das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos em 18%, enquanto as exportações brasileiras sem PSI apresentaram queda mais acentuada, de 51%, e as exportações das empresas participantes do PSI sofreram queda de 29%. Neste ano, novamente houve distinção de variação nas exportações entre as empresas participantes e não participantes do PSI. As empresas participantes do PSI apresentaram desempenho superior na manutenção das vendas ao mercado externo do que as empresas não participantes do PSI.

No ano de 2010 em relação a 2009 houve 10% de aumento das exportações mundiais de revestimentos cerâmicos, enquanto as exportações brasileiras sem PSI apresentaram aumento de 59%, e as exportações das empresas participantes do PSI apresentaram aumento de 2%. Neste período o desempenho das empresas não participantes do PSI foi muito superior ao desempenho das empresas participantes do PSI.

Durante os primeiros cinco meses de 2011 (janeiro a maio) as exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos sem PSI apresentaram queda de 61% em relação ao ano completo de 2010, enquanto as exportações das empresas participantes do PSI apresentaram queda de 56%, em relação ao ano completo de 2010. Indicando desempenho superior das empresas participantes do PSI.

As comparações anteriores são apenas um indicativo de desempenho, não é possível extrair conclusões dos dados devido às suas limitações. Dentre as limitações existentes, a distribuição entre empresas participantes e não participantes do PSI não é igualitária nem em quantidade, nem em porte de empresa nem em maturidade exportadora das empresas, como a população estudada é distinta. Além disso, a um número maior de empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos participantes do PSI do que não participantes.

Análise por Mercados Prioritários

Pode-se analisar também os volumes de exportações, em dólares FOB, dentre os mercados elencados como prioritários para o PSI em avaliado. No caso deste estudo, o PSI avaliado possui dez (10) mercado prioritários, são eles: Estados Unidos, Argentina, Chile, Reino Unido, Angola, Costa Rica, Arábia Saudita, França, Alemanha e Rússia.

Para realizar a análise foram inseridos na planilha anterior:

Mundo: volumes, em US\$ FOB, das importações totais do país referido

PSI: volumes, em US\$ FOB, das exportações das empresas participantes do PSI para o país referido, entre parênteses está discriminado o número de empresas.

Total Brasil sem PSI: volumes, em milhões de US\$ FOB, das exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos para o país referido subtraídas do volume de exportações das empresas participantes do PSI.

Tabela 8 - Comparação entre a variação, mundial de exportações do setor, a variação das exportações totais brasileiras e das exportações de empresas participantes do PSI para os dez mercados prioritários do PSI, em milhões de US\$ FOB

País	2008	2009	2009/ 2008	2010	2010/ 2009	2011 jan- mai	Exportadores
Estados Unidos	1.370.034,5	965.168,5	-29,6%	1.041.985,30	8,0%	N.D.	Mundo
Estados Unidos	78.624,1	49.599,3	-36,9%	43.246,40	-12,8%	17.020,20	PSI (35)
Estados Unidos	4.478,2	1.808,6	-59,6%	3.528,30	95,1%	1.772,30	Total Brasil sem PSI
Argentina	80.026,3	43.545,7	-45,6%	71.553,80	64,3%	N.D.	Mundo
Argentina	33.335,7	14.603,5	-56,2%	17.678,90	21,1%	8.174,20	PSI (38)
Argentina	6.881,7	2.839,3	-58,7%	3.401,60	19,8%	N.D.	Total Brasil sem PSI
Chile	151.716,2	97.883,5	-35,5%	175.316,00	79,1%	N.D.	Mundo
Chile	18.892,9	7.484,1	-60,4%	10.651,80	42,3%	3.547,20	PSI (38)
Chile	7.254,0	1.372,8	-81,1%	1.875,10	36,6%	N.D.	Total Brasil sem PSI
Reino Unido	665.244,8	495.408,0	-25,5%	434.154,00	-12,4%	N.D.	Mundo
Reino Unido	11.132,8	6.698,6	-39,8%	6.792,10	1,4%	2.242,50	PSI (22)
Reino Unido	994,1	576,4	-42,0%	187,80	-67,4%	N.D.	Total Brasil sem PSI
Angola	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	Mundo
Angola	5.283,9	5.094,9	-3,6%	3.941,00	-22,6%	1.903,50	PSI (25)
Angola	5.608,1	4.104,1	-26,8%	4.425,50	7,8%	N.D.	Total Brasil sem PSI
Costa Rica	55.024,5	36.787,0	-33,1%	34.731,50	-5,6%	N.D.	Mundo
Costa Rica	8.452,7	3.645,6	-56,9%	2.865,40	-21,4%	1.093,00	PSI (29)
Costa Rica	1.117,2	462,3	-58,6%	634,60	37,3%	N.D.	Total Brasil sem PSI
Arábia Saudita	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	Mundo
Arábia Saudita	596,0	1.206,0	102,3%	1.406,2	16,6%	450,0	PSI (08)
Arábia Saudita			148,1%	0	-100,0%	N.D.	Total Brasil sem PSI

	65,1	161,5					
França	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	Mundo
França	1.242,9	807,6	-35,0%	465,8	-42,3%	210,5	PSI (07)
França	239,9	103,3	-56,9%	1,3	-98,7%	N.D.	Total Brasil sem PSI

Alemanha	757.368,9	640.756,4	-15,4%	683.064,3	6,6%	N.D.	Mundo
Alemanha	2.518,4	1.186,8	-52,9%	252,2	-78,7%	0	PSI (07)
Alemanha	0	34,7	N.D.	-	-100,0%	0	Total Brasil sem PSI

Rússia	360.872,3	250.635,3	-30,5%	342.022,5	36,5%	N.D.	Mundo
Rússia	106,0	0	-100,0%	0	0,0%	0	PSI (07)
Rússia	33,4	0	-100,0%	0	0,0%	0	Total Brasil sem PSI

Fonte: AliceWeb, Secex, MDIC e ApexBrasil

A análise dos dados acima meramente indica uma tendência, e não é conclusiva, visto que as populações a distribuição entre empresas participantes e não participantes do PSI não é igualitária nem em quantidade, nem em porte de empresa nem em maturidade exportadora das empresas e pode enviesar a análise dos dados.

De qualquer forma, pode-se perceber que as empresas participantes do PSI tiveram, na maior parte dos países destino, desempenho superior às empresas não participantes do PSI.

No entanto as exportações mundiais apresentaram desempenho superior às exportações brasileiras, tanto das empresas participantes quando das empresas não participantes do PSI. As exportações mundiais, em todos os países apresentaram queda menos acentuada ou crescimento superior ao desempenho brasileiro. Indicando que em todos os países considerados prioritários a indústria cerâmica brasileira perdeu competitividade e participação de mercado.

4.2 Análise dos Dados Primários

Tabela 9. – Classificação das Respostas do Questionário de pesquisa por maturidade exportadora

Classificação por maturidade exportadora	Número total de empresas	Número de respondentes	% de respostas por categoria
Empresas NÃO EXPORTADORA	15	4	33%
Empresas EXPORTADORA - INICIANTE	8	3	38%
Empresas EXPORTADORA - INTERMEDIÁRIA	6	3	50%
Empresas EXPORTADORA - EXPERIENTE	25	18	72%
Empresas EXPORTADORA - INTERNACIONALIZADA	5	4	80%
Total	59	33	

Fonte: Autor

Dos cinquenta e nove (59) questionários enviados, vinte e sete (27) retornaram respondidos e outras seis empresas responderam que não preencheriam o questionário pois não utilizam as ações/serviços do PSI ou não estão voltados à exportação. Obteve-se um retorno total de 55%. Serão considerados somente vinte e sete as respostas válidas.

Segue-se a análise de cada uma das quatorze (14) questões. As questões estão grafadas em negrito para facilitar o entendimento das respostas.

1. Você conhece o Programa de Promoção das Exportações de Cerâmica para Revestimento desenvolvido entre Anfacer e ApexBrasil? A totalidade dos respondentes válidos (vinte e sete) afirmou SIM. Estas respostas com certeza estão enviesadas, visto que as empresas não exportadoras não responderam ao questionário de pesquisa. É possível e provável que dentre as 15 empresas não exportadoras nem todas conheçam o PSI disponível.

2. Sua empresa se beneficia das ações deste programa? Vinte e cinco empresas, ou 78% dos respondentes assinalaram que SIM. Dois respondentes assinalaram NÃO, um deles justificou que “Ainda não começamos a utilizar (o PSI). Nos associamos recentemente” e o segundo observou que a empresa não estava interessada em realizar vendas ao mercado externo neste momento.

3. Classifique as atividades listadas, promovidas pelo programa Anfacer-ApexBrasil em 2010 e 2011, em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 11 a menos. Obteve-se, na compilação das respostas, a seguinte lista de importância das ações/serviços desenvolvidos pelo PSI, pela opinião de seus usuários:

1. Projeto Comprador e Imagem (Expo Revestir, São Paulo, Brasil)
2. Feira Coverings (Orlando / Chicago, EUA)
3. Evento BCTE 2011 – Brazil Ceramic Tile Experiente (Miami Beach, EUA)
4. Feira Cersaie (Bolonha, Itália)
5. Arc-Interiors, Arc-US, Arc-Latin America e Arc Middle East (EUA)
6. Reuniões de Mercado (São Paulo, Brasil)
7. Sistema de Informações de Mercado da ANFACER
8. Feira Expovivienda (Buenos Aires, Argentina)
9. Feira Big Five (Dubai, Emirados Árabes Unidos)
10. Material promocional (portfólio do setor, site Anfacer, vídeos institucionais, CD brinde)
11. Feira Cevisama (Valencia, Espanha)

Percebe-se que a ação mais valorizada é aquela que tem foco puramente comercial e coloca a indústria nacional frente a frente com seus principais compradores internacionais.

4. Sua empresa possui departamento de exportação? Se sim, quantas pessoas trabalham no departamento de exportação? Vinte e quatro empresas, 78% dos respondentes, assinalaram que SIM, a empresa possui departamento de exportação. Três empresas respondentes assinalaram que NÃO, a empresa não possui departamento de exportação. A média de funcionários no departamento de exportação é quatro pessoas, porém apenas três empresas possuem dez ou mais funcionários nesse departamento.

5. Você acredita que as ações do programa auxiliaram a elevar o volume (em m²) de exportações de sua empresa? Explique. Vinte e três (23) empresas, 78%, responderam que SIM, acreditam que as ações do programa auxiliaram a elevar o volume (em m²) das exportações da empresa. As justificativas dadas foram que (1) o programa auxilia a prospecção de clientes e mercados, (2) as ações divulgam a marca e os produtos entre os profissionais do setor, (3) que o Sistema de Informações de Mercado desenvolvido pelo PSI e o site da ANFACER “dão uma visão atualizada ao mercado consumidor de cerâmica e permite balizar as estratégias traçadas e as tomadas de ação”, (4) que os eventos

desenvolvidos no mercado norte americano efetivamente originaram vendas, (5) as ações aproximam os clientes dos fornecedores e esse contato, conseqüentemente aumenta as vendas, (6) a empresa não participaria dos eventos internacionais se não recebesse apoio.

6. Você acredita que as ações do programa auxiliaram a elevar o preço médio das exportações de sua empresa? Essa questão recebeu respostas menos homogêneas, 15 das 27 respondentes (56%) assinalaram que SIM, acreditam que as ações do programa auxiliaram a elevar o preço médio das exportações da empresa. Porém 12 empresas disseram que não acreditam que as ações do programa não auxiliaram a elevar o preço médio das exportações da empresa. As justificativas para as resposta NÃO foram que (1) a concorrência predatória entre empresas estimula uma competição por preços, (2) o preço médio está diretamente relacionado ao câmbio e não às ações/serviços do PSI, (3) a concorrência com produtos chineses, de médio baixo, dificulta o aumento de preços, (4) o elevado custo do frete no Brasil e a concorrência com países produtores praticantes de preços baixos dificulta o aumento de preço dos produtos brasileiros, (5) o preço médio é ditado pelo mercado e não pelas ações do PSI.

As justificativas dos 14 respondentes que disseram acreditar que as ações do PSI auxiliaram a elevação do preço médio foram (1) abertura de novos clientes, pelo PSI, (2) as ações do PSI auxiliam a valorizar a imagem do país Brasil e conseqüentemente de seus produtos e empresários, (3) os eventos organizados pelo PSI tenha alto padrão e possibilitam a exposição de produtos de maior valor agregado, (4) a presença constante dos fabricantes brasileiros nos eventos internacionais valoriza os produtos nacionais,

7. Você acredita que as ações do programa auxiliaram a diversificar os mercados externos atingidos por sua empresa? Dezoito empresas, 67%, responderam que SIM, e nove empresas responderam que NÃO. As empresas que responderam afirmativamente justificaram que a diversidade das ações desenvolvidas pelo PSI facilita o contato da empresa com clientes de mercados diversos com custos reduzidos. As empresas que responderam negativamente justificaram que o trabalho de diversificação dos mercados destino das exportações é interno e específico de cada organização.

8. Como o programa de exportações desenvolvido pela Anfacer e ApexBrasil poderia ser melhorado? As empresas responderam que (1) o trabalho em mercados já saturados é inócuo, (2) as ações deveriam ser planejadas com maior antecedência, (3) é importante divulgar os resultados obtidos com as ações realizadas, também para que haja participação de mais

empresas brasileiras, (4) que devia-se realizar mais ações voltados a estreitar o relacionamento entre o fabricante brasileiro e seu cliente, gerando vendas efetivas, (5) é necessário envolver a cadeia de prestadores de serviços logísticos, para reduzir o custo de envio do produto ao exterior, (6) é importante o fortalecimento da marca “Brasil” e da imagem de competência dos empresários do país, (7) é importante reduzir os custos de participação para as empresas estarem presentes em eventos de promoção internacional, (8) as ferramentas disponíveis para alavancar as exportações das empresas deveriam ser mais divulgadas, por vezes a empresa não utiliza a ferramenta por desconhecimento, (9) é necessário desenvolver estudos de mercado para ampliar as oportunidades de negócios do setor cerâmico no exterior.

9. Existem outras formas de apoio às exportações de sua empresa, que poderiam ser desenvolvidas e não estão sendo exploradas hoje? Quais? Esta questão não foi respondida por todas as empresas, apenas treze empresas responderam e esta questão, as demais 14 empresas deixaram a questão em branco ou disseram não ter sugestões no momento. As sugestões recebidas foram (1) apoio para redução das taxas portuárias, (2) fornecer mais informações sobre clientes potenciais, (3) envolver os prestados de serviços ao exportador, como fornecedores logísticos, seguradoras de crédito à exportação e análises de crédito à exportação, (4) aumentar o número de ações em países da América Latina, (5) elevar a taxa do câmbio em relação ao real, (6) aumentar o número de clientes trazidos ao Brasil pelo Projeto Comprador.

10. Quais os pontos fortes do programa? Ao que os respondentes assinalaram: (1) divulgação do Brasil, (2) apoio e subsídios para participação em eventos internacionais, (3) divulgação do setor cerâmico brasileiro no exterior, (4) facilitação da abertura de novos clientes e mercados, (5) facilidade de contato entre a empresa beneficiada e a equipe que administra o PSI e (6) abrangência, pois envolve a maior parte dos fabricantes nacionais de revestimentos cerâmicos.

11. Quais os pontos fracos do programa? As respostas recebidas foram: (1) falta foco em eventos comerciais, (2) é necessário melhorar a comunicação entre a empresas beneficiadas e a organização do PSI, falta agilidade e assertividade nas informações transmitidas, nem todas as ações e serviços são conhecidos por parte das empresas, (3) A agenda do Projeto Comprador deveria ser melhor elaborada para que os clientes convidados à cumprissem, (4) que a não atuação de maneira mais presente na América Latina é um ponto negativo visto que

este é hoje o maior mercado dos produtos brasileiros, (5) falta ainda mais estudos e inteligência de mercado para abrir novos clientes.

12. Quais as principais ameaças hoje às exportações de sua empresa? Vinte e uma das vinte e sete empresas responderam que a valorização do real frente ao dólar, taxa do câmbio, é a principal ameaça ao aumento de suas exportações; custos logísticos; concorrência com produtos chineses; aquecimento do mercado interno brasileiro, lenta recuperação da economia internacional e escassez de crédito no principal mercado consumidor do produto cerâmico, EUA foram os demais itens mencionadas.

13. Classifique cada um dos itens do programa, listados a seguir, entre: muito bom, bom, regular, ruim e muito ruim: Equipe que desenvolve o programa na ANFACER; Ações desenvolvidas durante o ano, Divulgação das ações; Recursos disponíveis / Benefícios aos participantes; Comunicação Anfacer – empresa associada; Comunicação ApexBrasil – empresa participante. Obteve-se o seguinte quadro de respostas:

Tabela 10. – Classificação dos itens do PSI analisado

Critério	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Equipe que desenvolve o programa na ANFACER	17 63%	9 33%	1 4%	0 0%	0 0%
Ações desenvolvidas durante o ano	11 41%	14 52%	2 7%	0 0%	0 0%
Divulgação das ações	11 41%	12 44%	4 15%	0 0%	0 0%
Recursos disponíveis/ Benefícios aos participante	10 37%	12 44%	4 15%	1 4%	0 0%
Comunicação Anfacer – empresa associada	11 41%	12 44%	3 11%	1 4%	0 0%
Comunicação ApexBrasil – empresa participante	6 22%	10 37%	6 22%	3 11%	2 7%

Fonte: Autor

Algumas das respostas recebidas sugerem melhorias operacionais no PSI avaliado. A comunicação, por exemplo, foi o pior item avaliado pelas empresas, esse critério é operacional.

14. Qual seu grau de satisfação com o programa como um todo? Entre: Muito satisfeito; Satisfeito; Pouco Satisfeito; Totalmente descontente. Onze, ou 41%, das empresas responderam estar MUITO SATISFEITAS, catorze, 52%, respondera SATISFEITAS e duas empresas responderam estar POUCO SATISFEIRAS com o programa como um todo. Nenhum dos respondentes responde estar TOTALMENTE DESCONTENTE com o PSI avaliado.

Tabela 11. Grau de Satisfação das empresas com o Programa

14) Qual seu grau de satisfação com o programa como um todo?	Respostas	%
Muito satisfeito	11	41%
Satisfeito	14	52%
Pouco Satisfeito	2	7%
Totalmente descontente	0	0%

Fonte: Autor

Aqui há, no entanto um viés, visto que somente responderam a pesquisa as empresas que participam mais ativamente do PSI estudado.

4.3 Análise das Entrevistas

4.3.1 Entrevista PROMEXICO

Em 09 de agosto de 2010, foi conduzida uma entrevista com um Gestor de Projetos da agência de promoção de exportações PROMEXICO, com foco na avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportações desenvolvidos pela agência. A agência PROMEXICO foi estabelecida em 1997 e, desde então, conta recursos do Ministério de Comércio Exterior.

Identificou-se que a PROMEXICO desenvolve operações distintas da ApexBrasil. Enquanto a ApexBrasil não apóia empresas individualmente, somente conjuntos de empresas de um mesmo setor industrial organizadas em torno de entidades associativas, a PROMEXICO apóia empresas individualmente a promover seus produtos no exterior.

A forma do apoio é relativamente parecida, a PROMEXICO pode aportar recursos para auxiliar suas empresas nacionais a participarem de feiras internacionais, missões comerciais, realizar estudos de mercado e/ou pesquisas de novos clientes. Cada empresa deve enviar documento, conforme modelo, para a PROMEXICO solicitando o apoio e os recursos financeiros desejados.

Outra distinção é que a PROMEXICO realiza um estudo para identificar os setores econômicos nacionais mais vocacionados à exportação e busca apoiar estes setores. Assim, as probabilidades são maiores de a PROMEXICO apoiar uma empresa de um setor já identificado como alvo da agência do que uma empresa cujo setor ainda não foi analisado.

Por direcionar seu apoio a empresas individualmente, a PROMEXICO desenvolveu uma avaliação de desempenho simples e focada na variação do desempenho exportador da empresa apoiada. Dessa forma a PROMEXICO acompanha os volumes de exportações da empresa apoiada antes e depois da ação desenvolvida e verifica se houve ou não variação relevante no período analisado.

Há, no entanto, muitas variáveis envolvidas nessa avaliação que não estão totalmente esclarecidas, como, qual o tempo de retorno esperado entre o apoio/ação de promoção e a

variação nas exportações? Por exemplo, qual o tempo de retorno esperado para que a participação de uma empresa em uma feira internacional gere retornos nas vendas externas dessa empresa? Qual o tempo de retorno esperado para que uma missão comercial prospectiva em determinado país gere negócios? Ou, como determinar uma taxa de retorno por investimento? Ou seja, como verificar qual foi a taxa de retorno, com base na variação das exportações desta empresa em relação a cada dólar investido pela PROMEXICO na promoção de exportações de uma empresa?

Não há ainda metodologia mais detalhada para identificar o desempenho das ações de promoção de exportações da agência. Neste momento a PROMEXICO utiliza a variação das exportações das empresas apoiadas como indicativo de desempenho.

4.3.2 Entrevista ApexBrasil

Foi entrevistado um Gestor de Projetos da Agência ApexBrasil sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades e metodologia de avaliação dos Programas Setoriais Integrados desenvolvidos pela agência. Segue-se um resumo dos principais pontos levantados durante a entrevista.

Os principais pontos fortes dos PSI, de acordo com a Agência, são a (1) troca de conhecimento sobre o mercado externo e cultura exportadora entre as empresas de um mesmo setor; (2) a participação em bloco, em conjunto, das empresas no PSI promove a integração e o trabalho em equipe entre as organizações, ainda que de forma distante; (3) o desenvolvimento de um PSI pela entidade representativa de um setor força as empresas daquele setor a pensarem o mercado externo; (4) a apresentação das empresas no exterior em bloco, com a chancela do governo são dois pontos positivos para a imagem do negócio brasileiro.

Foram destacados três pontos fracos dos PSI: (1) incapacidade do PSI de atender as demandas individuais das empresas exportadoras, o PSI deve funcionar em bloco; (2) a promoção de exportações torna-se dependente de entidades representativas setoriais, essas entidades nem sempre conhecem a realidade nacional do setor, por vezes essas entidades estão regionalizadas, centralizadas em determinada região do Brasil, por vezes as entidades não possuem capacidades e competências para o desenvolvimento de um PSI ou não estão

totalmente profissionalizadas; (3) há imensa dificuldade em mensurar os resultados alcançados pelos PSI.

As ameaças aos PSI identificadas pelo entrevistado são: (1) escassez dos recursos disponíveis e também a falta de conhecimento, com antecedência, sobre o montante que será disponibilizado dentro do próximo período de trabalho, visto que o orçamento da ApexBrasil é alocado a cada dois anos; (2) mercado interno brasileiro, o mercado consumidor brasileiro é bastante grande, quando este mercado interno está aquecido há, naturalmente, uma lentidão das empresas a voltarem-se para o mercado externo.

A principal oportunidade do PSI, ainda não explorada, segundo o entrevistado são: (1) integração do diversos setores brasileiros nas ações desenvolvidas, com o objetivo de aproveitar ao máximo os valores investidos pela agência.

Sobre a avaliação de desempenho, o entrevistado afirma que falta um instrumento de controle e gerenciamento dos PSI mais preciso e amigável, para que o Gestor do Projeto na ApexBrasil, o Gerente do Projeto na entidade setorial e as empresas participantes consigam trocar informações de forma ágil.

Para o entrevistado a avaliação de um PSI deve levar em consideração não somente as exportações derivadas das empresas participantes do projeto como também deve-se considerar a entidade desenvolvedora, e o dinamismo do comércio internacional do produto/serviço apoiado. Quanto à entidade executora deve-se considerar experiência, profissionalismo e dedicação da equipe. Sobre dinamismo do comércio internacional do setor, deve-se comparar as exportações nacionais com as exportações mundiais do setor.

Por último, a avaliação de desempenho seria mais detalhada se fosse realizada por empresa participante do PSI e não por bloco setorial. Porém, as informações de volumes de exportações por empresa são confidenciais no Brasil e falta um instrumento para coleta desses dados, de forma precisa.

4.3.3 Entrevista ANFACER

Foi entrevistado o Gerente do PSI de Revestimentos Cerâmicos, diretor superintendente da ANFACER, sobre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades e metodologia de avaliação dos Programas Setoriais Integrados desenvolvidos pela agência. Segue-se um resumo dos principais pontos levantados durante a entrevista.

Os pontos fortes destacados foram: a existência de recursos públicos investidos em promoção comercial, a relativa autonomia que as entidades executoras dos PSIs tem para definir as estratégias mais adequadas para os objetivos do setor; o desenvolvimento de uma cultura exportadora intra setorial e visão de mercado internacional que o programa possibilita; a postura da ApexBrasil que estimula a criatividade no desenvolvimento de iniciativas de promoção de exportação; o desenvolvimento de inteligência comercial e de mercado.

Como pontos negativos do programa foram destacados: a estrutura burocrática e autoritária que acompanha todo recurso público; o excesso de exigências e demandas da ApexBrasil sob seus parceiros; o baixo aparelhamento das entidades setoriais e a baixa capacitação de algumas delas; o comprometimento político e ideológico da ApexBrasil na aplicação de seus recursos.

As principais ameaças destacadas foram macro-econômicas: falta de uma política de competitividade nacional e setorial; não existência de uma política nacional de promoção de exportações, desenvolvida de forma integrada entre todos os órgãos influentes e intervenientes no comércio exterior, as ações hoje são isoladas; falta de uma agência nacional de seguro de crédito para exportações; falta de infra-estrutura logística adequada para o crescimento das exportações brasileiras; baixa qualificação dos recursos humanos atuantes no comércio exterior brasileiro; concorrência acirrada com a China, não somente no setor de revestimentos cerâmicos como em diferentes indústrias nacionais.

Como oportunidades o entrevistado destacou: promover a marca país, melhorando a percepção dos mercados estrangeiros em relação aos negócios brasileiros, desenvolvendo ações de imagem e *branding*, com o intuito de tornar o país como um todo mais conhecido e bem avaliado; estimular ao máximo o processo de internacionalização das empresas, visando adquirir competências e competitividade no mercado internacional, competências essas que

podem ser posteriormente, inclusive, transferidas ao mercado interno; articular políticas públicas para transformar o Brasil numa plataforma exportadora de produtos e serviços.

Sobre a avaliação de desempenho dos PSI o entrevistado acredita não ser possível ainda termos a avaliação ideal de desempenho, que significaria identificar exatamente qual a taxa de retorno, em exportações, de cada real investido em promoção. Acredita também que o método de avaliação de desempenho deve considerar o contexto em que o setor, o país e o mundo estão inseridos, ou seja, num contexto de desaceleração da economia mundial, ou de crise global não é possível esperar um desempenho excepcional dos setores exportadores. Para ele a avaliação deve considerar também que o Brasil tem um histórico relativamente recente de promoção de exportações e alguns aprendizados são derivados da experiência. O entrevistado ressalta ainda que, a avaliação é necessário, mas não deve focar-se somente nos resultados em volumes de exportação, e deve considerar variáveis externas também, como o câmbio. Deve-se considerar também aspectos de incorporação de valores, competências e aumento da competitividade, e o grau de penetração que uma empresa ou setor conquistou no mercado internacional, bem como os ganhos de imagem da empresa, setor e país. Para ele, tal método ainda está longe de ser conseguido, embora seja possível realizar algumas análises parciais com o intuito de identificar possibilidades de melhorias.

V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Antes de iniciar a apresentação das conclusões e recomendações, é importante lembrar que a avaliação proposta no estudo tem foco nos programas de promoção de exportações e não nas organizações que os desenvolvem. E que o objetivo da avaliação é possibilitar inferência no mundo real com maior segurança.

A pesquisa culminou em duas vertentes: sugestões para avaliar desempenho e sugestões sobre como melhorar o desempenho. Percebeu-se que diferenciar esses grupos de sugestões seria o primeiro passo da avaliação. Recomenda-se então, em primeiro lugar, que a avaliação de desempenho do PSI mantenha em mente a distinção entre sugestões para avaliação de desempenho e sugestões para melhorar o desempenho.

Adicionalmente, é necessário, desde o início da avaliação, estabelecer seu foco. A avaliação de desempenho poderia focar-se em *inputs*, *outputs* ou *outcomes* dos programas. O foco exclusivamente nos *inputs* não auxilia o entendimento completo dos resultados. Foco exclusivamente nos *outputs* tão pouco auxilia o entendimento completo dos resultados. Optou-se então pelo foco nos *outcomes* do programa em análise.

Dessa maneira sugere-se que a avaliação de desempenho dos programas de promoção de exportações busque ter como foco os *outcomes*, ou resultados, do programa. Essa não é tarefa fácil, visto que não é simples identificar quais resultados de desempenho são *outcomes* do programa e quais aconteceriam sem que o programa existisse.

Dentre os resultados analisados, percebeu-se que há um alto grau de satisfação das empresas participantes do PSI. Percebeu-se também que o objetivo geral de elevar as exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos para US\$ 231 milhões em 2010 foi atingido, porém as exportações das empresas participantes do PSI apresentaram crescimento inferior às exportações mundiais do produto, e crescimento inferior às exportações brasileiras totais (de todos os produtos). Além disso, ao comparar-se as exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos oriundas das empresas participantes do PSI e aquelas oriundas de empresas não participantes do PSI, não é possível afirmar que as empresas participantes do PSI apresentam desempenho superior.

Quando analisadas as exportações brasileiras de revestimentos cerâmicos por cada mercado prioritário do PSI, o mesmo resultado se apresenta, ou seja, as exportações das empresas participantes do PSI apresentaram crescimento inferior às exportações mundiais do produto para os mercados analisados.

Os dados indicam que, apesar de o PSI ter atingido seu macro objetivo proposto inicialmente, as exportadoras brasileiras de revestimentos cerâmicos perderam participação no comércio internacional e perderam participação de mercado, de forma geral.

Outra questão surge, ao analisar os resultados de exportação de forma global e deixar de considerar a contribuição de cada empresa para este resultado, não é possível identificar qual a variação no volume de exportações por empresa participante do PSI. Analisando-se os dados globais verifica-se que do ano de 2009 para o ano de 2010 foi crescimento dos volumes exportados pelas empresas do PSI, porém não é conhecido se todas as empresas participantes do PSI elevaram seus volumes de exportações ou se essa elevação é fruto do melhor desempenho de um pequeno grupo de empresas somente, ou ainda, é possível que a maior parte das empresas participantes do PSI tenha seus volumes de exportação inalterados e apenas uma ou duas empresas tenham apresentado crescimento nos volumes exportados.

Constatou-se ainda que 25% das empresas participantes do PSI são empresas NÃO EXPORTADORAS e que a média de participação das empresas NÃO EXPORTADORAS e EXPORTADORAS INICIANTES nas ações/serviços disponíveis é relativamente baixa, esse grupo de empresas participa em menos de 22% das ações. Seria necessário realizar pesquisa junto à essas empresas para entender que tipo de serviço específico seria de seu maior interesse, ou se essas organizações não tem interesse no mercado externo de qualquer maneira, apesar de terem aderido ao Programa. Conclui-se também que o Programa ainda não conseguiu atingir um de seus objetivos gerais, que é a inclusão de suas empresas no comércio internacional. Para auferir a taxa de sucesso neste objetivo seria necessário saber qual era a distribuição por maturidade exportadora em 2006 das 59 empresas participantes, utilizando-se a mesma metodologia de classificação. No entanto, os dados de 2006 não estão disponíveis, pois, para estabelecer a maturidade exportadora das empresas em 2006 seria necessário levantar seus volumes de exportação de 2003 a 2006, e esses dados não foram disponibilizados pela ApexBrasil.

A avaliação macro não permite conhecer a fundo o desempenho do PSI em análise. Dessa maneira sugere-se que, embora o apoio e a promoção de exportações sejam realizados de forma coletiva, para um conjunto de empresas, e para um grupo de países alvo, a avaliação de resultados deveria ser realizada individualmente, considerando-se desempenho de empresa por empresa e por cada país-alvo.

Desenvolvendo-se uma avaliação individualizada do desempenho exportador dos participantes do PSI, por empresa, será possível identificar os atores que realmente elevaram seus volumes exportados. A principal dificuldade desta avaliação é que as informações comerciais aduaneiras das empresas brasileiras são dados confidenciais e podem ser utilizados somente pela própria empresa e pelo governo brasileiro. Um grupo de pesquisa/avaliação teria acesso aos dados caso a própria empresa exportadora os disponibilizasse.

Explicitar os objetivos e resultados esperados para o PSI é um dos requisitos obrigatórios no envio de solicitação de parceria à ApexBrasil, no entanto, o estabelecimento de objetivos macro deveria ser seguido do estabelecimento de objetivos micro, mais detalhados. O próprio estabelecimento desses objetivos é trabalhoso, visto que requer certo conhecimento sobre o status atual do desempenho exportador de determinado setor. Em outras palavras, para definir onde se quer chegar é necessário saber onde está. Sugere-se, idealmente, então que ao início de cada PSI, seja realizada uma análise do desempenho exportador do setor a ser apoiado, suas empresas e sua participação nos mercados estabelecidos como prioritários.

Ao início da pesquisa, esperava-se chegar a uma recomendação de avaliação de desempenho ampla, que vislumbasse o PSI de forma global. Porém, durante o desenvolvimento da pesquisa percebeu-se que ainda não seria possível tecer tais recomendações e que, uma avaliação de desempenho macro deixaria muitas questões sem respostas, dentre elas as mais elementares, como: Qual das ações/serviços desenvolvidos pelo PSI teve a maior contribuição para os resultados de exportação do conjunto das empresas? Qual das ações/serviços teve a menor contribuição para os resultados?

Para responder completamente a estas questões suscitadas, seria necessário realizar a avaliação de desempenho não do PSI como um todo, mas de cada uma das ações/serviços desenvolvidas. Sugere-se então que as avaliações de desempenho dos PSI iniciem-se por partes - por ações e serviços, de forma compartimentada - entendendo a contribuição de cada uma das partes, evoluam para o todo.

Percebeu-se também, pela análise dos dados, que as empresas NÃO EXPORTADORAS, em que pese representem um quarto de todos os participantes do projeto, não se sentem representadas por ele e participam de menos de 20% de suas ações/serviços. Como seria possível, então, atingir um dos macro objetivos do projeto, que é a criação de uma cultura exportadora setorial e inserção de novas empresas no comércio internacional, se o PSI não dispõe de ações/serviços totalmente adequadas para as empresas que todavia não estão inseridas no mercado internacional? Sugere-se que para o planejamento estratégico das ações do PSI seja conhecida a distribuição das empresas participantes por maturidade exportadora e sejam propostas ações/serviços adequados às necessidades de cada um dos níveis de inserção internacional.

A pesquisa de satisfação conduzida com os usuários do PSI, forma de avaliação de desempenho mais comumente utilizada pelas agências de promoção de exportações, mostrou-se adequada para levantar pontos de melhoria no Programa, porém inadequada para entendimento dos resultados obtidos pelo PSI. Com a pesquisa de satisfação foi possível identificar a qualidade e utilidade percebida pelos usuários, porém não foi possível identificar a efetividade do programa. Sugere-se que a pesquisa de satisfação seja conduzida paralelamente à uma avaliação quantitativa dos dados de resultados, como forma de identificar melhorias operacionais.

Notou-se também que questões sócio-econômicas e culturais tem influência no desempenho da indústria exportadora, como a taxa de câmbio – valorização ou desvalorização da moeda nacional – o mercado interno e a infra-estrutura logística nacional. Dessa forma, sugere-se que as próximas avaliações de desempenho desenvolvidas tracem um comparativo entre a variação nas exportações e a variação cambial, a variação e aquecimento do mercado interno e a variação das exportações por estados da federação relativamente à infra-estrutura logística disponível na região.

Notou-se ainda, tanto pelas respostas aos questionários, quanto pelas entrevistas, que o setor privado estudado espera uma ação mais abrangente dos PSI e da ApexBrasil. As agências de promoção de exportações podem delimitar sua atuação para abranger instrumentos tradicionais de promoção de exportações, como feiras, missões e escritórios de representação, e/ou estender seu escopo, abrangendo as políticas nacionais de promoção de exportações de forma mais ampla. A ApexBrasil tem atuação majoritariamente focada em instrumentos tradicionais de promoção, embora já tenha, em alguns casos, atuado como mediadora entre o conjunto de empresas brasileiras exportadoras e órgãos federais. Há demanda dos beneficiários dos PSI para que a atuação do programa seja ampliada à questões políticas nacionais de promoção de exportações e competitividade.

Um dos entrevistados sugeriu que a estratégia de promoção de exportações compreenda também ações de longo prazo no mercado interno, voltados para a criação de cultura exportadora nacional e aumento da competitividade da indústria nacional, por meio da integração entre os diferentes órgãos governamentais intervenientes no comércio internacional.

A estratégia de promoção de exportações deve estar integrada à política econômica nacional, buscando solucionar entraves internos que limitem ou impeçam a melhoria da competitividade das empresas já exportadoras ou a própria expansão da base industrial exportadora. Alguns dos respondentes apontaram como pontos de melhoria o desenvolvimento de infra-estrutura logística nacional, a política cambial e envolvimento de outros prestadores de serviços ao exportador – fornecedores logísticos, seguradoras de crédito etc. Um dos entrevistados ressaltou pontos similares – falta de uma política nacional e setorial de competitividade e infra-estrutura nacional deficitária como ameaças à promoção das exportações brasileiras. Recomenda-se, dessa forma, que a ApexBrasil, como agência nacional responsável pela condução das políticas de promoção de exportações busque fomentar a integração entre todos os órgãos governamentais intervenientes no comércio internacional, com o objetivo de alinhar suas atividades e buscar ganhos de eficácia.

Ao final, é importante ressaltar e lembrar todas as limitações da pesquisa desenvolvida. A primeira delas, é que a pesquisa foi desenvolvida somente com um setor econômico, existem hoje 77 setores que atuam em parceria com a ApexBrasil no desenvolvimento de PSIs.

Ademais, a escolha do setor econômico que serviria de exemplo para o estudo foi enviesada, visto que a pesquisadora trabalha na ANFACER.

Em segundo lugar, os dados secundários analisados referem-se a volumes de exportações em US\$ FOB, isto porque essas são as informações mais precisas no sistema de estatísticas aduaneiras do governo federal, as informações em unidades (m²) não são confiáveis.

Segue-se a isso, o fato de ter-se recebido somente 55% de respostas aos questionários enviados, e às empresas NÃO EXPORTADORAS não terem respondido ao instrumento de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFACER. **Panorama Institucional** 2010.

ASSOCIAÇÃO COLOMBIANA DE EXPORTADORES DE FLORES (ASOCOLFLORES).
Disponível em: <www.asocolflores.org> Acesso em: 18 de Jun. 2010.

APEXBRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: [HTTP://www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br). Acesso em: 18 de Jun 2010.

AUSTRADE. Australian Trade Commission. Annual Report 2007 - 2008

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Trad. Celso A Rimoli; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998

BORBA, Paulo da R. F.; Farah, Mário Luís; Fedato, Maria C. L.; Milani Filho, Marco A. F.; Pires, João T. **Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos Sociais – Desenvolvimento de um Plano de Avaliação**. V I I S E M E A D, São Paulo, 2003

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452**, de 1 ° de maio de 1942. Aprova a consolidação das Leis do Trabalho. Artigo 511.

BRASIL. **Decreto nº4.584**, de 05 de fevereiro de 2003. Institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil - ApexBrasil e dá outras providências

BRASIL. **Lei nº 10.688**, de 14 de maio de 2003. Institui o Serviço Social Autônomo, ApexBrasil, altera os arts. 8º e 11º da Lei nº8.029, de 12 de abril de 1990 e dá outras providências.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 08 de agosto de 2010.

- BRASIL. **Portaria nº 201**, de 17 de novembro de 2009. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Orçamento-Programa da ApexBrasil para 2010
- BRASIL. **Portaria nº 230**, de 10 de dezembro de 2008. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Orçamento-Programa da ApexBrasil para 2009.
- BRASIL. **Portaria nº 51**, de 27 de fevereiro de 2008. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Orçamento-Programa da ApexBrasil para 2008.
- BRASIL. **Portaria nº 94**, de 30 de maio de 2007. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Orçamento-Programa da ApexBrasil para 2007.
- BREWER, Paul. **Australia's Export Promotion Program: Is It Effective?** Australian Journal of Management, ABI/INFORM Global, Jun 2009; 34, 1
- CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo e SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, 2001
- COHEN, Ernesto e FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CORRÊA, Hamilton Luiz. **Uma análise crítica dos métodos de avaliação de desempenho global**. Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, 2006 Balneário Camboriú, SC
- DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. **Understanding Management**. Versailles: Thomson – South-Western, 2004. 573 p.
- DEMING, W. F. **Out of the Crisis**. MIT Center for Advanced Engineering Studies. Cambridge, Massachusetts, 1986. 110-112, 276-296
- DRAIBE, S. M. Introdução. In: BARREIRA, M. C. R. N.; CARVALHO, M. do C. B. de (Org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2006

DWYER, Rocky J. **Measuring and Evaluating Progress: some thoughts on fighting poverty**. A paper contributed. Centre of Innovative Management, Athabasca University: Canada, 2006

FIGO, Mark L. **Strategy-focused performance measures**. Strategic Finance; Sep 2002; 84, 3; ABI/INFORM Global, pg. 10-15

GILLESPIE, Kate e RIDDLE, Liesl. **Export promotion organization emergence and development: a call to research**. International Trade Forum. ABI/INFORM Global, Vol. 21, N. 4/5, pp.462 – 473, 2004

HIBBERT, Edgar P. **The Management of International Trade Promotion**. London: Routledge, 1989

HALACHIMI, Arie Performance measurement is only one way of managing performance. Tennessee State University, USA. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 7, 2005, pp. 502-516

INTERNATIONAL TRADE CENTER (ITC). **Redefining trade promotion: the need for a strategic response**. Geneva: ITC / Unctad, 2000.

INTERNATIONAL TRADE CENTER (ITC). International Trade Forum: Advising, Empowering and Inspiring Trade. Disponível em: http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/1489/World_Trade_Promotion_Organization_Conference_and_Awards_2010.html Acesso em: 13 Jul. 2010

INTERNATIONAL TRADE CENTER (ITC). Trade Contact Networks. Disponível em: <http://www.intracen.org/tradinst/?mn=2>. Acesso em: 28 de agosto de 2010

JÄÄSKELÄINEN, Aki; KUJANSIVU, Paula; e LÖNNQVIST, Antti. **Learning from Existing Performance Information in Public Service Organizations**. Executive Forum

on National Export Strategies, Managing Competitive Advantage. ITC/Unctad, Montreuz, Switzerland, 2002.

JARAMILLO, Camilo. **The Basic Functions of National Trade Promotion Organization.** ABI/INFORM Global, International Trade Forum, jul-Sept 1992.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro; Elsevier; 1997. 344 p. Ilus.

LAINE, Seppo. **Measuring Finpro's Performance and the Value of It's Public Service Role: The Balanced Score Card System and the Contigent Valuation Method.** Executive Forum on National Export Strategies, Managing Competitive Advantage. ITC/Unctad, Montreuz, Switzerland, 2002.

PIANTO, Donald Mathew e CHANG, Lina. **O Potencial Exportador e as Políticas de Promoção das Exportações da ApexBrasil.** In: As Empresas Brasileiras e o Comércio Internacional. IPEA: 2007. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/comerciointernacional_/Cap03_potencialexportador.pdf> Acesso em: 03 Jul. 2010.

MARINO, E. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais.** São Paulo: IAS – Pedagogia Social, 1ª edição, 1998.

MARKWALD, Ricardo e PUGA, Fernando Pimentel. **Focando a Política de Promoção de Exportações.** Texto para discussão n. 160. São Paulo: Funcex, 2002

NEELY, Andy. **The evolution of performance measurament research.** Journal of Operations & Production Management. Cambridge (UK): University of Cambridge, v. 25, no. 12, 2005, p.1264-1277

NYBERG, Gora. **Evaluating Trade Promotion: Some guidelines.** International Trade Forum; Oct-Dec 1987, 23, 4, ABI/INFORM Global, pp. 14

SALTERIO, Steven e WEBB, Alan Webb. **The balanced scorecard.** CA Magazine; Aug 2003; 136, 6; ABI/INFORM Global, pg. 39-41

- SAMPIERI, R. E.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3. Ed. São Paulo, Mc Graw-Hill, 2006.
- SERINGHAUS, F.H. Rolf e BOTSCHEN, Guenther. **Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies**. Journal of International Business Studies, 1991, Vol. 22, nº1, pp.115-33
- SERINGHAUS, F.H. Rolf e ROSSON, Philip J. **Government Export Promotion: A Global Perspective**. Reviewed by Peter Walters, University of South Carolina. London: Routledge, 1990
- SERINGHAUS, F.H. Rolf e ROSSON, Philip J. **Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations**. Kluwer Academic Publishers Group: USA, 1991. 359pp.
- SCHACTER, Mark. (2002). **“What Will Be, Will Be: The Challenge of Applying Results-based Thinking to Policy.”** Institute on Governance, Ottawa. Disponível em <<http://www.schacterconsulting.com/docs/resultsandpolicy.pdf>>. Acessado em 23/setembro/2010 às 14:27h
- SPENCE, Martine M. **Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance**. Small Business Economics. Dordrecht: Feb 2003. Vol. 20, Iss. 1; pg. 83
- UKTI. **United Kingdom Trade and Investment Report and Accounts 2007-2008**. LONDON: The Stationary Office; 2008: pg. 104
- VOLPE MARTINCUS, Christian Volpe. **Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean**. Special Report on Integration and Trade, Inter-American Development Bank, 2010
- WAIPA. Acessado em 16/junho/2010 às 22:46h. www.waipa.org

WEISS, Carol H. **Evaluation**. 2.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998

YIP, Raymond. **Export Strategy Performance Management**. Executive Forum on National Export Strategies, Managing Competitive Advantage. ITC/Unctad, Montreux, Switzerland, 2002.

ANEXOS

Anexo A – Lista das empresas participantes do PSI 2010/2011

	Razão Social
1	Angelgrês Revestimentos Cerâmicos
2	Biancogrês Cerâmica S/A
3	Buschinelli e Cia. Ltda
4	Carbus Indústria e Comércio Ltda.
5	Casagrande Revestimentos Cerâmicos S/A
6	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A
7	Ceral Pisos e Revestimentos Ltda.
8	Cerâmica Alfagrês Ind. E Com. Ltda
9	Cerâmica Almeida Ltda.
10	Cerâmica Anhanguera
11	Cerâmica Antigua Ind. E Com. Ltda.
12	Cerâmica Artística Giseli Ltda.
13	Cerâmica Atlas Ltda.
14	Cerâmica Batistella Ltda.
15	Cerâmica Brasileira Cerbras Ltda.
16	Cerâmica Buschinelli Ltda. (Villagres)
17	Cerâmica Carmelo Fior Ltda.
18	Cerâmica Chiarelli S/A
19	Cerâmica Cristofolletti Ltda.
20	Cerâmica e Velas de Ignição NGK do Brasil Ltda.
21	Cerâmica Elizabeth S/A
22	Cerâmica Gytoku Ltda.
23	Cerâmica Lanzi Ltda.
24	Cerâmica Porto Ferreira Ltda.
25	Cerâmica Portobello S/A
26	Cerâmica Savane Ltda.
27	Cerâmica Sergipe S/A
28	Cerâmica Strufaldi Ltda
29	Cerâmica Urussanga S/A
30	Duragrês Indústria Cerâmica Ltda.
31	Eliane S/A Revestimentos Cerâmicos
32	Empresa Brasileira de Materiais para Construção Ltda.
33	F.L Indústria Cerâmica Ltda.
34	Gabriella Revestimentos Cerâmico Ltda.
35	Gail Guarulhos Ind. E Com. Ltda.
36	Henry Mosaicos Ltda.

37	Hydro Design Ind. E Com. Ltda.
38	Incepa Revestimentos Cerâmicos S/A
39	Incopisos Indústria e Comércio de Pisos Ltda.
40	Indústria Cerâmica Fragnani Ltda.
41	Inti Serviços Técnicos em Cerâmica
42	Itagrês Revestimentos Cerâmicos S.A
43	Jatobá S/A
44	LEF Pisos e Revestimentos Ltda.
45	Lepri Produtos Cerâmicos Ltda.
46	Majopar Placas Cerâmicas para Revestimentos
47	Moliza Revestimentos Cerâmicos Ltda.
48	Mosaicos Vidro Real Ind. E Com. De Pastilhas de Vidro Ltda.
49	Mosarte Ind. E Com. Mosaicos Ltda.
50	Nina Martinelli Cerâmicas Ltda (Organização Videira Ind. E Com. Ltda)
51	Pisoarte Indústria e Comércio de Mat. De Construção
52	Pisoforte Revestimentos Cerâmicos Ltda.
53	Porcellanati Revestimentos Cerâmicos Ltda.
54	Samarsa - Cerâmica Santa Márcia S/A
55	San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda.
56	Studio Marmo Ind. E Com. De Peças Minerais Ltda. EPP.
57	Suape Porcelanato S/A
58	Tecnogrês Revestimentos Cerâmicos Ltda.
59	Unigrês Cerâmica Ltda.

Anexo B – Avaliações de Efetividade e Implicações de TPOs da América Latina

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Argentina	EXPORTAR	Number of firms using the services provided by the organization, share of small and medium-size companies in the total number of assisted companies, and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms, in particular small and medium-size ones, and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Cordoba	PROCORDOBA	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Mendoza	PROMENDOZA	Number of firms using the services provided by the organization.	Client satisfaction.	Budget allocated to the organization and redefinition of the organization's strategy.
Bolivia	CEPROBOL	Number of firms using the services provided by the organization.	Client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Brazil	APEX	Number of firms using the services provided by the organization, number of economic segments supported by the organization's projects, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), time needed to approve a new export project, and budget application (difference between what is spent and the amount received).	Value of exports achieved by assisted firms and related indicators such as: the share of these companies in Brazilian exports, the difference between these firms' exports and the goal established in their respective export projects, and the relationship between the total amount invested in a specific export project and the increment in the value exported by these companies; and client satisfaction.	Redefinition of the organization's strategy and internal budgetary redistribution across units.
Chile	PROCHILE	Number of firms using the services provided by the organization, change in the number of firms using the services provided by the organization, and change in the number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Change in the value of exports achieved by assisted firms and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Colombia	PROEXPORT	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs); Internal Balance Scorecard.	Value of exports achieved by assisted firms and client satisfaction.	Redefinition of the organization's strategy and evaluation of employees.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Costa Rica	PROCOMER	Percentage of services offered by electronic media and percentage of users using the organizations' electronic systems.	Value of exports achieved by assisted firms, country's total exports, increase in national content of exports and productive linkages, both in terms of numbers and volume; and client satisfaction.	Redefinition of the organization's strategy and internal budgetary redistribution across units.
Ecuador	CORPEI	Number of firms using services provided by the organization and number of visits to the organization's website.	Value of exports achieved by assisted firms, number of exporters, and client satisfaction.	Evaluation of employees.
El Salvador	EXPORTA	Number of firms using each of the services provided by the organization (e.g., number of users of the system of commercial information, number of firms provided with market information, number of firms trained, number of firms advised, number of firms that participated in missions and fairs) and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Change in the country's nontraditional exports and change in the value of exports achieved by firms assisted with different services (in particular, change in the value of exports of firms that are members of exporter consortia, change in value of exports of firms that participate in missions and fairs, etc.).	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy and internal budgetary redistribution across units and programs.
Guatemala	DPC/ME	Number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Client satisfaction.	Internal budgetary redistribution across units and programs.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Honduras	FIDE	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms and change in total employment (and investments).	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Jamaica	JTI	Number of firms using the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), staff costs as a percentage of total expenditures, volume of cash flow, and percentage of internally generated income; Business Scorecard.	Value of exports achieved by assisted firms, number and volume of linkage contracts signed, number of jobs created in facilitated projects, and ratio of expenditure to exports facilitated.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Mexico ¹	PROMEXICO	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms and client satisfaction.	None.
Panama	DNP/VICOMEX	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms, number of new exporters, and a subjective measure of "percentage" of advance as determined by client satisfaction surveys (as well as opinion gathering from the public in general).	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Paraguay	REDIEX	Number of firms using the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), and budgetary execution.	Value of exports achieved by assisted firms and change in the value of exports of firms assisted with business plans and co-financing projects.	Redefinition of the organization's strategy and evaluation of employees.
Peru	PROMPERU	Number of firms using the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), and number of visits to the website.	Value of exports achieved by assisted firms, change in the number of exporting firms, change in the number of exported products, change in the number markets and segments, and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Uruguay	URUGUAY XXI	None.	Client satisfaction.	None.

¹ PROMEXICO is currently defining how the results from the evaluations would affect the organization and its activities.

Fonte: Volpe Martincus, 2010, pp 136 - 140

Anexo C – Avaliações de Efetividade e Implicações de TPOs de outras regiões do mundo

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Australia ¹	AUSTRADE	Number of firms using the services provided by the organization.	Value of exports achieved by assisted firms; number of established and new or occasional assisted exporters that have achieved "export success," and client satisfaction.	Redefinition of the organization's strategy and evaluation of employees.
Denmark	TCD	Number of firms using the services provided by the organization.	Value of exports achieved by assisted firms and client satisfaction.	Redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Finland	FINPRO	Balance Scorecard.	Impact of the organization's activities on assisted firms' businesses as reported by themselves and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
France	UBIFRANCE	Number of firms using the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), annual turnover, and number of international volunteers sent abroad by French companies.	Client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Ireland	EI	Number of programs of competitive improvement.	Value of exports achieved by assisted firms, new export sales made by assisted firms, number of firms undertaking meaningful and significant R&D levels, number of high potential start-ups, and number of assisted firms achieving global sales above certain thresholds.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, and evaluation of employees.
Israel	IEICI	Number of firms using the services provided by the organization.	Number of deals out of business opportunities created as reported by assisted firms.	None.
Italy	ICE	Number of firms using the services provided by the organization.	Client satisfaction.	Budget allocated to the organization, internal budget redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Japan	JETRO	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Client satisfaction and, occasionally, change in the value of exports achieved by assisted companies.	Redefinition of the organization's strategy and internal budget distribution across units and programs.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Korea	KOTRA	Number of clients using the services provided by the organization, quality of activities undertaken to support exporting (according to ISO 9001), quantity and quality of market reports, specialization of the KTC's in the resident region; and formation and education of personnel.	Value of exports achieved by assisted firms, number of new exports achieved by assisted firms, and client satisfaction as evaluated by the Ministry of Planning and Budget.	Budget allocated to the organization.
Netherlands	EVD	Number of firms using the services provided by the organization.	Client satisfaction.	None.
New Zealand ²	NZTE	Number of firms using each of the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), and quality in delivering the associated services (e.g., call response rates, share of market intelligence services whose relevance is peer reviewed by the international marketing managers, etc.).	Value of exports achieved by assisted firms, number of firms entering new international markets, number of firms implementing changes in their business models based on the "Manufacturing+" model, and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Philippines	BETP	Number of firms using each of the services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), and several other quantifiable performance indicators.	Value of sales and exports achieved by assisted firms, client satisfaction feedback rating, and the Philippine Export Development Plan 2008 to 2010 Scorecard (measured in export growth).	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, and evaluation of employees.

Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
Spain ³	ICEX	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Client satisfaction.	Redefinition of organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, and removal of manager.
Catalonia ⁴	COPCA	Number of firms using services provided by the organization, number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs), turnover associated with services sold, and time of response to service requests.	Client satisfaction.	Redefinition of organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Singapore	IE	Number of firms using the services offered by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms and client satisfaction.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, and evaluation of employees.
Thailand	DEPT	Number of firms using the services provided by the organization and number of export support activities undertaken by the organization (e.g., training events, reports, missions, and fairs).	Value of exports achieved by assisted firms and value of exports across sectors and destination countries relative to the respective targets.	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budget redistribution across units and programs, evaluation of employees, and removal of manager.
Country/ Region	Organization	Indicators		Implications of Evaluation Results
		Input	Output	
United Kingdom	UKTI	Percentage of resources devoted to new to export firms, number of registered customers to the organization's website services, full time equivalent staff, administrative spending, and several other specific indicators.	Total financial benefits generated by trade services as determined by the sum of the value of additional profits that firms expect to achieve as a result of the help provided by the organization, share of assisted established exporters that report improved business performance within two years, number of new exporters, number of firms entering new export markets, and client satisfaction in general according to the Performance Impact Monitoring Survey (PIMS).	Budget allocated to the organization, redefinition of the organization's strategy, internal budgetary redistribution across units and programs, and evaluation of employees.

¹ A new Client Relationship Management (CRM) system is being implemented.

² A Performance Management Framework (PMF) is being implemented.

³ Specific impact indicators are being developed within the framework of the Strategic Plan 2009–2012.

⁴ Specific impact indicators are being developed.

Fonte: Volpe Martincus, 2010, pp 131 - 135

APÊNDICE

Apêndice A - Modelo de Carta para envio de questionário

Prezado Ceramista,

Estou realizando uma pesquisa sobre o grau de satisfação das empresas do setor cerâmica com o projeto de promoções de exportações desenvolvido em parceria entre ANFACER e ApexBrasil. Essa pesquisa será utilizada para minha dissertação de mestrado em administração, pela FEA-USP.

Tal pesquisa tem como objetivo contribuir para a geração de conhecimento sobre e aprimoramento da avaliação de desempenho do programa e sua conseqüente melhoria.

Eu e meu orientador, prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann ressaltamos que as respostas aos questionários serão utilizadas somente para fins dessa pesquisa e informações individuais das empresas serão mantidas sobre sigilo, utilizaremos somente os resultados agregados.

Os resultados do estudo também serão disponibilizados gratuitamente, apenas para os respondentes desta pesquisa.

Peço que respondam o questionário anexo até dia 04/julho.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Atenciosamente,

Mestranda Alaís Coluchi

Apêndice B - Questionário aplica às empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos participantes do PSI setorial.

Pesquisa de satisfação de sua empresa com o projeto de promoção de exportação desenvolvido por ANFACER e Apex-Brasil

1) Você conhece o Programa de Promoção das Exportações de Cerâmica para Revestimento desenvolvido entre Anfacer e Apex-Brasil?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2) Sua empresa se beneficia das ações deste programa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3) Classifique as atividades abaixo, promovidas pelo programa Anfacer-ApexBrasil em 2010 e 2011, em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 11 a menos importante para sua empresa:

- ☐ Feira Cevisama (Valencia, Espanha)
- ☐ Projeto Comprador e Imagem (Expo Revestir, São Paulo, Brasil)
- ☐ Evento BCTE 2011 – Brazil Ceramic Tile Experiente (Miami Beach, EUA)
- ☐ Feira Coverings (Orlando / Chicago, EUA)
- ☐ Feira Expovivienda (Buenos Aires, Argentina)
- ☐ Feira Cersaie (Bolonha, Itália)
- ☐ Feira Big Five (Dubai, Emirados Árabes Unidos)
- ☐ Arc-Interiors, Arc-US, Arc-Latin America e Arc Middle East (EUA)
- ☐ Material promocional (portfólio do setor, site Anfacer, vídeos institucionais, CD brinde)
- ☐ Sistema de Informações de Mercado da ANFACER
- ☐ Reuniões de Mercado (São Paulo, Brasil)

4) Sua empresa possui departamento de exportação?

- ☐ Sim. Quantas pessoas trabalham hoje, exclusivamente com exportação na sua empresa?
- ☐ Não

5) Você acredita que as ações do programa auxiliaram a elevar o volume (em m²) de exportações de sua empresa?

- ☐ Sim. Explique:
- ☐ Não. Explique:

6) Você acredita que as ações do programa auxiliaram a elevar o preço médio das exportações de sua empresa?

- ☐ Sim. Explique:
- ☐ Não. Explique:

7) Você acredita que as ações do programa auxiliaram a diversificar os mercados externos atingidos por sua empresa?

- ☐ Sim . Explique:
- ☐ Não. Explique:

- 8) **Como o programa de exportações desenvolvido pela Anfacer e Apex-Brasil poderia ser melhorado?**
- 9) **Existem outras formas de apoio às exportações de sua empresa, que poderiam ser desenvolvidas e não estão sendo exploradas hoje? Quais?**
- 10) **Quais os pontos fortes do programa?**
- 11) **Quais os pontos fracos do programa?**
- 12) **Quais as principais ameaças hoje às exportações de sua empresa?**
- 13) **Classifique cada um dos itens do programa, listados a seguir, entre: muito bom, bom, regular, ruim e muito ruim:**
() Equipe que desenvolve o programa na ANFACER
() Ações desenvolvidas durante o ano
() Divulgação das ações
() Recursos disponíveis / Benefícios aos participantes
() Comunicação Anfacer – empresa associada
() Comunicação ApexBrasil – empresa participante
- 14) **Qual seu grau de satisfação com o programa como um todo?**
() Muito satisfeito
() Satisfeito
() Pouco Satisfeito
() Totalmente descontente
- 15) **Qual seu nome?**
- 16) **Qual seu cargo?**
- 17) **Em qual empresa trabalha?**