

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE COMÉRCIO
INTERNACIONAL

ANA FLÁVIA DE OLIVEIRA PIZZATTO

A RELAÇÃO ENTRE AS BOAS PRÁTICAS NO PROCESSO DE ABORDAGEM DE
MERCADOS EXTERNOS E O DESEMPENHO EXPORTADOR DAS EMPRESAS
MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA

BENTO GONÇALVES

2026

ANA FLÁVIA DE OLIVEIRA PIZZATTO

**A RELAÇÃO ENTRE AS BOAS PRÁTICAS NO PROCESSO DE ABORDAGEM DE
MERCADOS EXTERNOS E O DESEMPENHO EXPORTADOR DAS EMPRESAS
MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção de título de
Bacharel em Comércio Internacional pela
Universidade de Caxias do Sul - UCS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann
Borges Vieira

BENTO GONÇALVES

2026

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira, por todo o apoio na elaboração deste trabalho, pelas horas dedicadas e pelos ensinamentos, que foram essenciais para o meu progresso nesta pesquisa. Aos professores do curso de Comércio Internacional, pela contribuição para a minha formação pessoal e profissional. A todas as pessoas que estiveram comigo durante os anos da formação, especialmente à minha mãe, Berenice.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a adoção de boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho exportador de empresas moveleiras da Serra Gaúcha. A região Sul do Brasil e, particularmente, o polo moveleiro da Serra Gaúcha, apresentam elevada participação no comércio internacional e crescimento expressivo nas exportações, o que evidencia a relevância de investigar os fatores que contribuem para a competitividade dessas empresas no mercado externo. O estudo aborda aspectos como a prontidão para exportar, a capacidade exportadora, a inovação, a adequação de produtos, o marketing internacional, a conformidade regulatória e a valorização do capital humano. Como procedimentos metodológicos, adotou-se uma abordagem quantitativa, com a coleta de dados realizada por meio de questionário estruturado aplicado a gestores de empresas moveleiras exportadoras. A análise dos dados foi conduzida por meio de técnicas estatísticas, incluindo estatística descritiva (médias, desvios-padrão e distribuição de frequências) e análise multivariada de dados (modelos de regressão múltipla), voltados a examinar a relação entre a adoção de boas práticas e os indicadores de desempenho exportador. Os resultados obtidos indicaram que as empresas reconhecem a relevância das boas práticas voltadas à abordagem de mercados externos, especialmente relacionadas à inteligência de mercado e ao uso de informações estratégicas. Contudo, observou-se que a implementação dessas práticas ainda ocorre de forma moderada em parte das empresas, principalmente no que se refere ao planejamento exportador, evidenciando diferenças entre o reconhecimento da importância dessas práticas e sua efetiva adoção.

Palavras-chave: Exportação, Boas práticas, Desempenho exportador, Empresas moveleiras, Serra Gaúcha.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between the adoption of best practices in the process of approaching foreign markets and the export performance of furniture companies located in the Serra Gaucha region. The Southern region of Brazil, particularly the furniture cluster of Serra Gaucha, has a significant participation in international trade and has shown substantial growth in exports, highlighting the relevance of investigating the factors that contribute to the competitiveness of these companies in foreign markets. The study addresses aspects such as export readiness, export capacity, innovation, product adaptation, international marketing, regulatory compliance, and the development of human capital. A quantitative approach was adopted with data collection carried out through a structured questionnaire applied to managers of exporting furniture companies. Data analysis was conducted using statistical techniques, including descriptive statistics (means, standard deviations, and frequency distribution) and multivariate data analysis (multiple regression models), aimed at examining the relationship between the adoption of best practices and export performance indicators. The results obtained indicated that companies recognize the relevance of best practices related to approaching foreign markets, especially those associated with market intelligence and the use of strategic information. However, it was observed that the implementation of these practices still occurs at a moderate level in some companies, particularly regarding export planning, highlighting differences between the recognition of the importance of these practices and their effective adoption.

Keywords: Exports, Best practices, Export performance, Furniture companies, Serra Gaucha.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz importância <i>versus</i> presença das boas práticas.....	45
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Exportações totais do Rio Grande do Sul - 2021-24	20
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese das principais boas práticas na abordagem de mercados externos	25
Quadro 2 – Principais indicadores financeiros de desempenho exportador	28
Quadro 3 – Indicadores estratégicos e organizacionais de desempenho exportador	29
Quadro 4 – Indicadores de desempenho de mercado	30
Quadro 5 – Relação entre boas práticas na abordagem de mercados externos e indicadores de desempenho exportador	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porte das empresas quanto ao número de funcionários.....	40
Tabela 2 - Tempo de experiência com exportação.....	40
Tabela 3 - Mercados para os quais as empresas exportam ou já exportaram.....	41
Tabela 4 - Representatividade das exportações no faturamento das empresas.....	41
Tabela 5 - Tempo de atuação dos respondentes nas empresas.....	42
Tabela 6 - Nível hierárquico dos respondentes nas empresas.....	42
Tabela 7 – Confiabilidade dos construtos (alfa de Cronbach)	42
Tabela 8 – Graus de importância atribuídos às boas práticas na exportação.....	43
Tabela 9 – Graus de desenvolvimento ou presença das boas práticas nas empresas.....	44
Tabela 10 – Indicadores de desempenho exportador.....	46
Tabela 11 - Resultados das análises de regressão linear múltipla.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BMI – *Business Model Innovation* (Inovação do Modelo de Negócios)
- BP – Boas Práticas
- DEE – Departamento de Economia e Estatística
- EMO – *Export Market Orientation* (Orientação para o Mercado de Exportação)
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- IO – Inovação Internacional
- LBE – *Learning-by-Exporting* (Aprendizado pela Exportação)
- MNEs – *Multinational Enterprises* (Empresas Multinacionais)
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PMEs – Pequenas e Médias Empresas
- RBV – *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)
- SECEX – Secretaria de Comércio Exterior
- SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior
- SPGG – Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 EXPORTAÇÃO	19
2.2 BOAS PRÁTICAS NA ABORDAGEM DE MERCADOS EXTERNOS	22
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR	27
2.4 RELAÇÃO ENTRE BOAS PRÁTICAS E DESEMPENHO EXPORTADOR	33
3 MÉTODO	38
3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA	38
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	38
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	39
4 RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
4.2 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS	42
4.3 IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS BOAS PRÁTICAS NA EXPORTAÇÃO	43
4.4 GRAU DE DESENVOLVIMENTO OU PRESENÇA DAS BOAS PRÁTICAS NA EXPORTAÇÃO NAS EMPRESAS	44
4.5 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA VERSUS PRESENÇA DAS BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS	44
4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR	46
4.7 ANÁLISES DE REGRESSÃO	47
5 DISCUSSÃO	49
6 CONCLUSÕES	51
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	52
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	59

1. INTRODUÇÃO

A entrada e a expansão em mercados externos contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico de um país, promovendo a geração de empregos, a entrada de receitas externas e o bem-estar social. Além disso, a internacionalização e, particularmente, as exportações, também são importantes para as empresas, oferecendo oportunidades de economias de escala, aumento de desempenho, redução de riscos e melhoria da eficiência produtiva, consequentemente tornando-as mais atrativas para investidores e colaboradores (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025).

No Brasil, embora a participação das empresas no comércio internacional tenha se intensificado, a economia ainda enfrenta desafios relacionados à consistência e sustentabilidade das exportações, muitas vezes percebidas como uma solução temporária para crises domésticas, em vez de um movimento estratégico de longo prazo (Fernandes, 2022). Apesar do considerável potencial econômico, a presença brasileira no fluxo comercial global ainda é relativamente modesta (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025). Em 2024, o país exportou aproximadamente US\$337 bilhões, o que correspondeu a cerca de 1,3% das exportações mundiais, evidenciando o contraste entre o potencial e a participação efetiva (Secex, 2025). Além disso, segundo Mataveli et al. (2022), o caminho para o sucesso nos mercados internacionais não é isento de desafios, sendo frequentemente impedido por uma série de barreiras complexas e interligadas, como as de capital humano, culturais, administrativas e financeiras.

Pode-se considerar que o alcance de um desempenho exportador mais consistente exige, em primeiro lugar, que as empresas avaliem sua prontidão para exportar e sua capacidade exportadora. A prontidão para exportar refere-se à etapa em que a empresa potencialmente transita de uma atuação com foco exclusivamente no mercado interno para uma atuação internacional, envolvendo a avaliação de sua estrutura, recursos, competências e a adequação de produtos para mercados externos (Ji; Dimitratos, 2013). Essa análise criteriosa permite que a organização se posicione de forma estratégica no mercado externo, compreendendo seu nível de competitividade e os diferenciais frente aos concorrentes (Silva; Xavier, 2024). A capacidade exportadora refere-se ao potencial da empresa para pensar globalmente e adaptar-se às exigências do mercado internacional, considerando sua missão, visão, valores e cultura organizacional (Minervini, 2008). Avaliar essa capacidade e a prontidão para exportar permite identificar pontos fortes, limitações e condições de sucesso no processo de internacionalização. Assim, a prontidão exportadora não se limita à oferta de produtos, mas depende de fatores como conhecimento gerencial, alocação estratégica de recursos, agilidade organizacional e

capacidade de superar barreiras relacionadas ao capital humano e às diferenças culturais (Labanca et al., 2024).

Na sequência, observa-se que a pesquisa de mercado constitui um ponto de partida crucial, permitindo identificar o potencial de um mercado, o poder de compra dos consumidores, as preferências culturais, os aspectos econômicos, sociais e tecnológicos, além das práticas comerciais e barreiras existentes. A busca de informações sobre todos esses fatores contribui para reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento sobre os mercados-alvo (Silva; Xavier, 2024). A adequação do produto também se configura como uma prática essencial no processo de internacionalização, pois envolve a realização de ajustes em bens e serviços de modo a atender não apenas a requisitos legais, regulatórios e normas técnicas, mas também a preferências culturais, padrões de qualidade, *design* e embalagens exigidos pelos diferentes mercados externos (Mataveli et al., 2022). A inovação, seja em produtos, processos ou modelos de negócio, aliada à capacidade de digitalização e à flexibilidade organizacional, especialmente no que se refere à rapidez de resposta às demandas do mercado, constitui um determinante para a competitividade em ambientes internacionais dinâmicos (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025)

Cumprido destacar que, de acordo com Silva e Xavier (2024), o marketing internacional eficaz envolve o posicionamento da marca, a escolha estratégica de canais de distribuição (agentes, distribuidores, *tradings* ou consórcios de exportação) e a promoção alinhada à cultura local. A conformidade regulatória e a excelência administrativa, incluindo o registro em sistemas como o Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) e o entendimento das regulamentações alfandegárias e tributárias, são essenciais para reduzir incertezas e custos. Por fim, a valorização do capital humano, através da contratação de profissionais experientes em exportação e do investimento em treinamento, também se mostra um diferencial competitivo significativo (Mataveli et al., 2022; Agatiello; Fliess, 2013).

Considera-se que aplicação consistente dessas boas práticas influencia diretamente o desempenho exportador das empresas. O conhecimento exportador, adquirido por meio de pesquisa e experiência, reduz barreiras e consegue aprimorar as estratégias, a tomada de decisões e o compromisso com atividades globais. Essas práticas abrangem diversas áreas relevantes, incluindo o planejamento estratégico, o desenvolvimento de recursos e capacidades robustas, um profundo entendimento da dinâmica do mercado internacional e o comprometimento gerencial (Heriqbaldi et al., 2025).

Inserido nesse contexto, o presente estudo tem como tema a análise da relação entre as boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho exportador das

empresas moveleiras da Serra Gaúcha. Este trabalho está estruturado em seis capítulos. Este primeiro capítulo de introdução estabelece o contexto e os fundamentos para a pesquisa sobre as boas práticas e o desempenho exportador, abordando a importância de estudos e pesquisas sistemáticas por parte das empresas exportadoras, uma vez que tais práticas são essenciais para alcançar sucesso e elevar significativamente o desempenho na abordagem de mercados externos. São apresentados, neste capítulo, o tema e o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, bem como a justificativa da investigação, evidenciando sua importância acadêmica e prática. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico, no qual são explorados conceitos fundamentais sobre exportação, boas práticas na abordagem de mercados externos, indicadores de desempenho exportador e a relação entre essas práticas e o desempenho das empresas.

O capítulo 3 descreve a metodologia adotada, que segue uma abordagem quantitativa, com foco em empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha. Foram aplicados questionários estruturados a gestores dessas empresas, com o objetivo de identificar o grau de adoção de boas práticas na abordagem de mercados internacionais e analisar sua relação com os indicadores de desempenho exportador. A amostra foi composta por empresas do polo moveleiro da Serra Gaúcha, selecionadas com base em critérios específicos, garantindo representatividade para a análise. Além disso, informações secundárias provenientes de bases oficiais e de estudos setoriais serão utilizadas para complementar e validar os resultados obtidos. As técnicas de análise incluirão procedimentos estatísticos adequados para examinar a relação entre o grau de adoção das boas práticas e o desempenho exportador, permitindo a identificação de padrões, correlações e possíveis impactos das práticas gerenciais sobre os resultados das empresas.

No capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa, com análise do grau de adoção das boas práticas pelas empresas estudadas e avaliação de seu impacto sobre o desempenho exportador, à luz dos indicadores selecionados. No capítulo 5 é apresentada a discussão dos resultados, relacionando os achados da pesquisa com a literatura e destacando suas implicações teóricas e gerenciais. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, destacando as implicações gerenciais do estudo, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Root (1994), a exportação é a forma mais comum e inicial de entrada em mercados internacionais, caracterizando-se pela venda de bens e serviços para clientes no exterior, sem que a empresa necessariamente se estabeleça fisicamente no país de destino. A inserção no mercado externo por meio das exportações permite que empresas adquiram experiência em mercados internacionais, ampliem sua base de clientes e explorem oportunidades de receita em diferentes regiões, servindo como uma etapa inicial estratégica no processo de internacionalização (Knudsen; Madsen, 2002). No entanto, a atuação internacional não é isenta de desafios, pois barreiras estratégicas, operacionais, informacionais e processuais podem dificultar o sucesso da exportação e a expansão internacional das empresas (Morgan; Katsikeas, 1997).

As boas práticas estão intrinsecamente ligadas ao desempenho de uma empresa, especialmente no contexto da exportação e internacionalização, atuando como um conjunto de métodos, estratégias e características organizacionais que visam otimizar os resultados e garantir a sustentabilidade do negócio (Heriqbaldi et al., 2025). Embora a ideia de modelos universais de boas práticas seja desafiada pela singularidade de cada empresa e pela natureza dinâmica dos mercados, a busca e adaptação de práticas eficazes consistentemente geram resultados positivos (Knudsen; Madsen, 2002).

Nesse contexto, estudos recentes apontam que as empresas brasileiras ainda enfrentam limitações estruturais em sua inserção internacional, frequentemente tratando a exportação como uma resposta oportunista a crises internas, em vez de uma estratégia contínua de crescimento (Fernandes, 2022). Ainda segundo o autor, além da baixa representatividade da receita externa e do reduzido investimento direto no exterior, observa-se também a perda de controle sobre o marketing ao depender de intermediários, o que fragiliza a construção de marcas fortes e operações consistentes. A pesquisa será delimitada a empresas da Serra Gaúcha que participam do comércio internacional, com predominância do setor moveleiro. O estudo analisará as práticas estratégicas e operacionais utilizadas por essas empresas para abordar mercados externos e seu impacto no desempenho exportador. Ao restringir o foco a esse segmento e região específicos, a investigação permite compreender de forma detalhada os desafios, oportunidades e particularidades enfrentados por essas organizações na internacionalização de seus produtos.

Diante desse cenário, surge a questão central desta pesquisa: qual é a relação entre a adoção de boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho

exportador das empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha? Com base nos desafios estruturais observados, investigar essa relação permite compreender como práticas estratégicas, operacionais e gerenciais podem influenciar a eficácia da internacionalização e contribuir para o fortalecimento competitivo das empresas no mercado global. Assim, o tema geral escolhido para esta pesquisa se enquadra na categoria de exportação, enquanto o tema específico concentra-se na análise de como a adoção de boas práticas no processo de abordagem de mercados externos influencia o desempenho exportador das empresas brasileiras.

1.2 OBJETIVOS

Para abordar o problema de pesquisa apresentado, este estudo definiu um objetivo geral, desdobrado em cinco objetivos específicos, que orientam a execução da pesquisa. Esses objetivos são detalhados nos subcapítulos seguintes.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre as boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho exportador das empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

Para operacionalizar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar um conjunto de boas práticas a serem consideradas no processo de abordagem de mercados externos, compreendido por diferentes etapas e atividades;
- b) verificar o grau de adoção dessas boas práticas por parte de empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha;
- c) selecionar um conjunto indicadores de avaliação do desempenho exportador dessas empresas;
- d) analisar o desempenho exportador das empresas com base nos indicadores selecionados;
- e
- e) avaliar o efeito da adoção de boas práticas no processo de abordagem de mercados externos no desempenho exportador das empresas.

1.3. JUSTIFICATIVA

Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex, 2025), a Região Sul do Brasil reúne milhares de empresas exportadoras de diferentes portes, desde micro e pequenas a médias e grandes organizações, o que reforça sua posição como um dos polos mais relevantes no cenário exportador do país. O número expressivo de empresas exportadoras no Sul reforça a relevância de investigar quais práticas estratégicas e operacionais podem estar relacionadas ao desempenho dessas organizações no mercado externo. A diversidade industrial e a complexidade econômica presentes na região indicam que a adoção de estratégias, processos e métodos organizacionais eficazes pode influenciar diretamente a capacidade de competir nos mercados externos. Ao compreender como práticas estratégicas, operacionais e gerenciais impactam a internacionalização das empresas, este estudo contribui para a identificação de fatores que promovem maior eficiência, aprendizado organizacional e fortalecimento da competitividade no cenário global (Fontes; Granitoff; Tai, 2020).

No contexto regional, destaca-se o polo moveleiro da Serra Gaúcha, reconhecido como um dos mais importantes do país em termos de produção e exportação de móveis, conforme dados do Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis, 2024). De acordo com a entidade, o município de Bento Gonçalves registrou um crescimento expressivo nas exportações do setor, alcançando aproximadamente US\$56,4 milhões entre janeiro e novembro de 2024, o que representa um aumento de 11,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esses resultados evidenciam o dinamismo e a capacidade de adaptação das empresas moveleiras locais frente às demandas internacionais, além de reforçarem a relevância do setor para a economia regional. Dessa forma, a Serra Gaúcha configura-se como um ambiente propício para o estudo da relação entre práticas estratégicas e desempenho exportador, uma vez que concentra empresas com histórico consolidado de inserção em mercados externos e elevado potencial de competitividade (Sindmóveis, 2024).

A principal contribuição prática deste estudo está em fornecer informações úteis para profissionais de comércio exterior, apresentando recomendações que podem apoiar gestores na melhoria do desempenho exportador por meio da adoção de boas práticas em diferentes etapas da abordagem de mercados internacionais. Tal consideração se mostra particularmente relevante no contexto das empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha, é possível refletir que essas organizações provavelmente enfrentam crescente pressão competitiva nos mercados internacionais e podem necessitar estruturar estratégias mais eficientes e sustentáveis para manter ou ampliar sua atuação internacional. Nesse sentido, analisar a adoção de boas práticas

ao longo do processo de inserção em mercados externos pode fornecer contribuições valiosas sobre como diferentes estratégias, processos e métodos organizacionais influenciam o desempenho exportador. Além disso, essa reflexão também sugere que compreender essas práticas pode contribuir para identificar fatores que promovam aprendizado organizacional, eficiência operacional e fortalecimento da competitividade no cenário global.

Além de sua relevância prática, a pesquisa se justifica pelo seu valor acadêmico, pois contribui para aprofundar a compreensão sobre como a adoção de boas práticas gerenciais e estratégicas influencia o desempenho exportador de pequenas e médias empresas. Isso inclui examinar quais práticas são mais eficazes, em que etapas do processo de internacionalização elas são aplicadas e como impactam a competitividade em mercados internacionais, especialmente no contexto do polo moveleiro da Serra Gaúcha (Tramontin Marques; Didonet, 2024). Diversos estudos têm destacado a importância das práticas gerenciais, de marketing e de inovação para o sucesso exportador. Leonidou (2004) ressalta que o desempenho exportador é resultado da interação entre fatores internos, como capacidades organizacionais, recursos humanos e orientação internacional, e fatores externos, como características do mercado e intensidade competitiva. Da mesma forma, Morgan e Katsikeas (1997) apontam que estratégias bem definidas de adaptação de produto, preço e promoção nos mercados externos estão diretamente relacionadas ao aumento da performance exportadora.

No cenário da Serra Gaúcha, onde o polo moveleiro é um dos mais relevantes do país, compreender como essas práticas são implementadas e impactam o desempenho exportador é essencial. Estudos nacionais, como os de Mataveli et al. (2022) e Tramontin Marques e Didonet (2024), reforçam que o sucesso internacional das empresas moveleiras depende da capacidade de alinhar gestão, inovação e conhecimento de mercado às exigências internacionais. Assim, a pesquisa busca preencher lacunas na literatura existente, oferecendo análises que possam subsidiar tanto o meio acadêmico quanto os profissionais interessados em estratégias de internacionalização e competitividade empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que sustenta a pesquisa, apresentando os fundamentos teóricos e evidências da literatura para a análise da relação entre boas práticas na abordagem de mercados externos e o desempenho exportador. Inicialmente, discute-se a exportação e sua importância estratégica para as empresas. Em seguida, são abordadas as boas práticas organizacionais aplicadas à internacionalização, bem como os indicadores utilizados para avaliar o desempenho exportador. Por fim, analisa-se como essas práticas influenciam os resultados das empresas no comércio internacional, oferecendo base conceitual e evidências para o estudo.

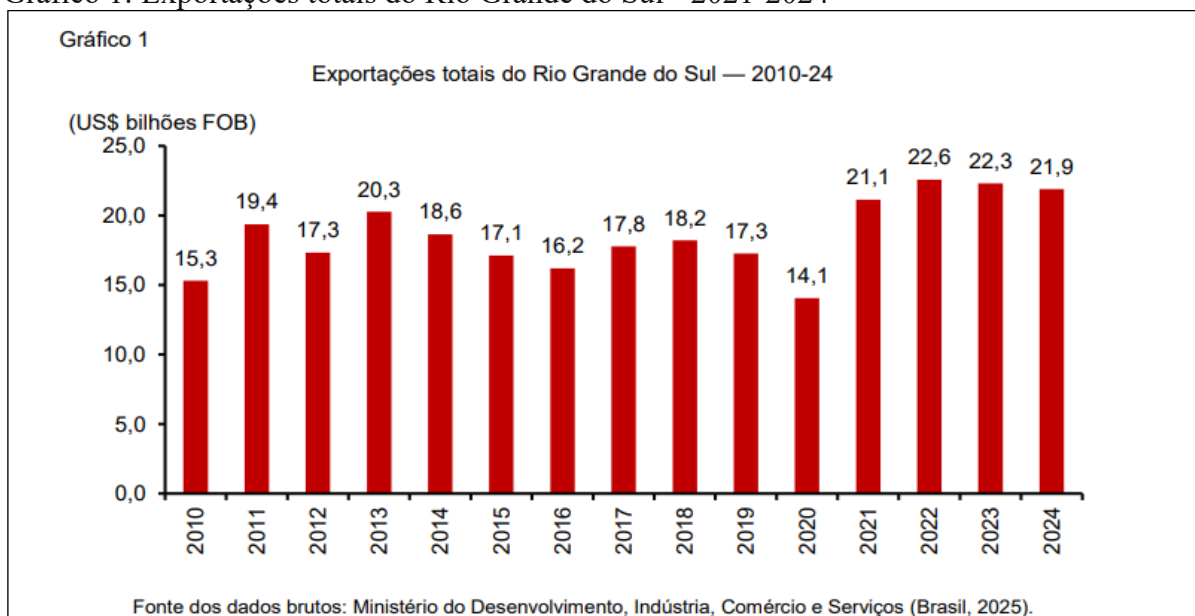
2.1. EXPORTAÇÃO

A exportação é definida como a venda de produtos, bens ou serviços de um país para outro, representando o comércio internacional realizado pelas empresas, seja de forma direta ou por intermédio de terceiros (Silva; Xavier, 2024). No Brasil, do ponto de vista legal, a exportação consiste na saída temporária ou definitiva de produtos do território aduaneiro, seguindo os critérios estabelecidos pelo país importador. Os negócios internacionais, segundo Cavusgil; Knight; Riesenberger, (2009) referem-se às atividades de comércio e investimento realizadas por empresas além das fronteiras nacionais, envolvendo a troca de bens, serviços, capital, tecnologia e conhecimento. Tais atividades caracterizam-se pela busca de clientes e parceiros estrangeiros e pela realização de operações produtivas e comerciais em escala global. A expansão dos negócios internacionais está diretamente relacionada ao fenômeno da globalização dos mercados, que intensificou a integração econômica e a interdependência entre países. Essa interconectividade possibilita que as empresas explorem novas oportunidades, ampliem seu alcance competitivo e contribuam para a disseminação global de produtos, tecnologias e práticas de gestão.

No contexto brasileiro, os dados divulgados em 2025 pelo Departamento de Economia e Estatística (DEE) da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), com base no Sistema ComexStat do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços, evidenciam a relevância prática desses conceitos. Em 2024, as exportações do Rio Grande do Sul somaram US\$21,9 bilhões, representando uma leve queda de 1,9% em relação ao ano anterior, o equivalente a US\$424,1 milhões a menos. Apesar dessa redução, o estado manteve participação relativa significativa entre as unidades da Federação, respondendo por

6,6% do total exportado pelo Brasil. O desempenho do estado destaca a importância da internacionalização para empresas e regiões, evidenciando que, mesmo em contextos de retração global, a atuação no comércio internacional é estratégica para a competitividade e consolidação econômica local. Esses dados reforçam a importância de acompanhar a evolução das exportações gaúchas, especialmente diante das variações recentes. O Gráfico 1 a seguir apresenta o desempenho das exportações totais do Rio Grande do Sul de 2010 a 2024:

Gráfico 1: Exportações totais do Rio Grande do Sul - 2021-2024



Fonte: Rio Grande do Sul. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Subsecretaria de Planejamento. Departamento de Economia e Estatística. Porto Alegre, 22 jan. 2025.

O Gráfico 1 evidencia a trajetória das exportações totais do Rio Grande do Sul entre 2010 e 2024. Observa-se um crescimento expressivo a partir de 2020, após a queda registrada em 2019, reflexo da retomada econômica pós-pandemia e da valorização de commodities no mercado internacional. O pico ocorreu em 2022, com US\$22,6 bilhões, seguido de uma leve retração nos dois anos seguintes, atingindo US\$21,9 bilhões em 2024. Essa oscilação indica a sensibilidade do desempenho exportador gaúcho às condições externas e internas, reforçando a importância da diversificação de mercados e produtos para sustentar o crescimento das exportações estaduais.

Nesse contexto, a exportação se consolida como uma das formas mais relevantes de inserção internacional das empresas, permitindo que participem ativamente da economia global. Ela é o modo de entrada em mercados estrangeiros mais amplamente utilizado pelas empresas (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025). A atividade exportadora é crucial tanto para o desenvolvimento das empresas quanto para sua competitividade internacional. Segundo Mataveli et al. (2022) e Heriqbaldi et al. (2025), para a empresa, a exportação constitui uma

estratégia essencial para a internacionalização e para o crescimento sustentável, oferecendo diversos benefícios, tais como:

- i) Redução de risco: diminui a dependência do mercado interno;
- ii) Melhoria de desempenho e competitividade: permite aprimorar as vantagens competitivas;
- iii) Eficiência produtiva: gera economias de escala, melhora processos e reduz a capacidade ociosa;
- iv) Qualidade e inovação: ao adaptar produtos às exigências dos mercados externos, as empresas aprimoram a qualidade, incorporam novas tecnologias e adotam melhores práticas de gestão, processo frequentemente denominado *learning by exporting*.

Contudo, o desempenho exportador das empresas pode ser limitado por diversos obstáculos à exportação, que afetam a capacidade de iniciar, desenvolver ou sustentar operações internacionais (Morgan; Katsikeas, 1997). Esses obstáculos incluem fatores estratégicos, operacionais, de conhecimento e informação, bem como regulatórios e relacionados ao marketing e às características do produto (Leonidou, 2004). Empresas com forte intenção de exportar percebem tais desafios de forma menos restritiva e tendem a planejar suas atividades internacionais de maneira mais eficiente, enquanto aquelas com intenção fraca apresentam maior desencorajamento diante das barreiras (Leonidou, 2004).

A literatura também ressalta que a disponibilidade de recursos organizacionais, como capital, produção, conhecimento e pessoal qualificado, influencia diretamente a capacidade das empresas de superar os obstáculos à exportação e de aproveitar oportunidades internacionais (Barney, 1991; Leonidou, 2004). Dessa forma, a exportação não é apenas uma estratégia de mercado, mas também um processo complexo que exige avaliação constante da prontidão exportadora, planejamento estratégico e adaptação às condições e exigências dos mercados internacionais. Nesse contexto, segundo Knudsen e Madsen (2002), a estratégia de exportação deve ser compreendida como um elemento central do processo de internacionalização das empresas. A literatura tradicional sobre o tema apresenta duas vertentes interligadas: (1) o foco nos processos de internacionalização, que analisam o comportamento das empresas ao expandirem-se para o exterior, e (2) o foco no desempenho exportador, relacionado aos resultados obtidos nessa atuação. Assim, a exportação deve ser tratada como uma questão estratégica, que exige a criação, coordenação e consolidação de novos conhecimentos, rotinas e estruturas internas (Knudsen; Madsen, 2002). Os modelos de internacionalização explicam como as empresas evoluem quanto aos mercados atendidos, aos modos de entrada e ao ajuste de seus produtos (Fontes; Granitoff; Tai, 2020). Entre os principais modelos, destacam-se:

i) Visão Tradicional (Modelos de Estágios): a internacionalização é vista como um processo gradual, em que a empresa inicia suas atividades no mercado doméstico e, à medida que consolida suas capacidades, expande-se para mercados externos.

ii) *Born Globals* (Empresas Nascidas Globais): representam uma abordagem oposta caracterizando empresas que se internacionalizam desde o início de suas operações, impulsionadas por conhecimento especializado e elevada capacidade de adaptação aos mercados estrangeiros (Fontes; Granitoff; Tai, 2020).

Essas abordagens demonstram que o conhecimento e o capital humano são fatores determinantes para a velocidade e o sucesso da inserção internacional. Em síntese, a exportação deve ser entendida não apenas como uma operação de comércio exterior, mas como uma estratégia de desenvolvimento organizacional e aprendizado contínuo, capaz de fortalecer a competitividade, aumentar a produtividade e promover o bem-estar dos profissionais envolvidos no processo de internacionalização (Fontes; Granitoff; Tai, 2020; Knudsen; Madsen, 2002).

2.2 BOAS PRÁTICAS NA ABORDAGEM DE MERCADOS EXTERNOS

O termo “boas práticas” deriva da expressão inglesa “*good practices*” e refere-se a técnicas ou métodos reconhecidos como os mais eficazes para a execução de uma atividade, tarefa ou procedimento, com o objetivo de alcançar resultados otimizados e replicáveis (Brasil, 2023). De acordo com o Tribunal Regional Federal da 1ª Região (2024), uma boa prática é uma atividade operacional ou gerencial racionalizada que permite uma nova abordagem em um contexto ou situação específica da organização, criando ou ampliando a capacidade de processamento e eficiência das equipes. No contexto do comércio internacional, as boas práticas na abordagem de mercados externos correspondem à aplicação de princípios gerenciais e estratégicos voltados à eficiência e ao aprendizado organizacional nos processos de internacionalização. Elas envolvem planejamento, padronização operacional, capacitação interna e adaptação estratégica aos mercados estrangeiros, elementos que fortalecem a estrutura organizacional e ampliam a capacidade competitiva das empresas (Juergensen et al., 2024).

A aplicação das boas práticas no comércio internacional pode ser observada em diferentes fases do processo exportador, desde o planejamento inicial até o relacionamento pós-venda. Segundo Silva (2018), primeiramente destaca-se o planejamento estratégico da internacionalização, considerado uma das práticas mais relevantes para reduzir riscos e direcionar recursos de forma eficiente. Esse planejamento abrange o diagnóstico da capacidade

exportadora, a definição de objetivos, a escolha de mercados-alvo e a elaboração de um plano de ação que alinhe os recursos internos às demandas externas. Segundo Root (1994), o planejamento formal e sistemático é um dos principais determinantes do sucesso exportador, pois permite que a empresa antecipe incertezas e estabeleça metas realistas de expansão internacional.

Outro elemento central é a seleção e análise de mercados-alvo, baseada em critérios técnicos e dados objetivos. A avaliação de indicadores como tamanho do mercado, potencial de crescimento, custos logísticos e barreiras comerciais possibilita decisões mais racionais e fundamentadas. Cavusgil; Knight; Riesenberger (2009) destacam que empresas que aplicam metodologias estruturadas para selecionar mercados apresentam desempenho exportador superior, uma vez que conseguem concentrar esforços em países com maior retorno potencial e menores riscos. A adaptação de produtos, preços e estratégias promocionais aos contextos estrangeiros também integra o conjunto de boas práticas. A adequação às normas técnicas, culturais e regulatórias de cada país amplia a aceitação dos produtos e fortalece a imagem da marca. Segundo Cateora et al. (2024), a flexibilidade para ajustar o composto mercadológico internacional é fundamental para o êxito da inserção global, especialmente em setores onde as preferências do consumidor e as exigências legais variam amplamente entre mercados.

Além disso, a gestão eficiente da cadeia exportadora constitui outra dimensão prática essencial. A coordenação de fornecedores, transportes, seguros, documentação e pagamentos internacionais exige padronização, controle e uso de tecnologias que assegurem a fluidez do processo. Czinkota e Ronkainen (2013) observam que empresas que adotam sistemas integrados de *supply chain management* específicos para exportação alcançam maior confiabilidade nas entregas e reduzem custos operacionais.

Vale destacar que, as boas práticas estendem-se ao relacionamento e ao pós-venda internacional, etapa muitas vezes negligenciada, mas determinante para a consolidação de mercados. Manter contato constante com clientes, distribuidores e agentes externos permite fidelizar parcerias e identificar novas oportunidades de negócios. Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2009) destacam que o investimento em comunicação e suporte pós-venda contribui para o aprendizado organizacional e fortalece a reputação da empresa nos mercados internacionais. Em síntese, a aplicação das boas práticas no comércio internacional envolve um conjunto articulado de ações, planejamento, análise de mercado, adaptação, gestão operacional e relacionamento que, integradas, sustentam a competitividade e o desempenho exportador das empresas. De acordo com Cavusgil; Knight; Riesenberger (2009), o processo de internacionalização das empresas é gradual e ocorre em estágios incrementais, sendo a

exportação o primeiro passo rumo a uma atuação global mais complexa. Essa evolução, que se inicia muitas vezes sem planejamento formal, é impulsionada pela necessidade de superar a incerteza e a falta de informações sobre mercados externos. Nesse sentido, as boas práticas tornam-se instrumentos essenciais para orientar as empresas em suas decisões estratégicas, reduzindo riscos e promovendo maior consistência em suas ações no exterior.

Ainda segundo os autores, as empresas que alcançam destaque internacional, como as multinacionais (MNEs), consolidam sua vantagem competitiva por meio de boas práticas estruturadas em redes globais de valor, inovação tecnológica, gestão eficiente e expansão de conhecimento. Tais empresas aplicam práticas de gestão integradas que envolvem coordenação entre unidades internacionais, aproveitamento de talentos locais e uso de tecnologias de ponta. Essas ações refletem a aplicação de boas práticas na administração global, reforçando o papel da padronização e da adaptação estratégica nos processos de internacionalização (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009).

Observa-se que as boas práticas na abordagem de mercados externos não se limitam a procedimentos operacionais, mas configuram um conjunto de orientações estratégicas que sustentam a capacidade inovadora, a eficiência organizacional e a consolidação de vantagens competitivas em escala global. Sob a ótica da *Resource-Based View* (RBV), as boas práticas exportadoras são resultado das competências internas que conferem vantagem competitiva às empresas, como capacidade de inovação, qualificação técnica e domínio de normas internacionais. Já segundo a Teoria Institucional, a adoção dessas práticas também decorre de pressões externas, como regulamentações, políticas públicas e demandas do mercado internacional por conformidade e qualidade. Assim, a consolidação de boas práticas na exportação reflete tanto a gestão eficiente dos recursos internos quanto a capacidade de resposta às exigências institucionais que moldam o ambiente competitivo global (Singh et al., 2024).

Além disso, a integração entre *learning-by-exporting* (LBE) e inovação organizacional (IO) permite que o conhecimento adquirido nos mercados internacionais seja internalizado e transformado em melhorias concretas nos processos, produtos e estratégias empresariais. Essa interação fortalece a capacidade adaptativa da empresa, aprimora a coordenação entre áreas internas e reflete a aplicação de boas práticas estratégicas, reforçando que a exportação vai além de uma simples transação comercial, sendo um processo contínuo de aprendizado e evolução organizacional (Juergensen et al., 2024; Löff et al., 2015).

Evidências empíricas também demonstram que práticas de gestão superiores têm impacto direto no desempenho exportador das empresas. Miller (2017) aponta que empresas com gestão eficiente que estabelecem metas de produção realistas, monitoram resultados por

meio da coleta e análise de dados, implementam incentivos para recompensar alto desempenho e melhorar o de baixo desempenho, e supervisionam a qualidade da produção, tendem a exportar para mais mercados, produzir bens mais complexos e de maior qualidade, e obter maior lucratividade nas atividades de exportação. Essas práticas influenciam diretamente as atividades de exportação ao aumentar a eficiência e a qualidade, incluindo a capacidade de adquirir insumos superiores, organizar a produção de forma otimizada e gerenciar produtos complexos. Empresas bem geridas também costumam usar mais insumos importados, de maior variedade e qualidade, provenientes de países diversos, reforçando sua competitividade global (Miller, 2017).

O Quadro 1 apresenta uma síntese dessas práticas, suas principais características e sua relação com o desempenho exportador, com base em contribuições teóricas relevantes.

Quadro 1 - Síntese das principais boas práticas na abordagem de mercados externos

Boa prática	Descrição	Autores
Orientação para o mercado externo e inteligência de mercado	Envolve a coleta, análise e uso sistemático de informações sobre mercados internacionais, incluindo clientes, concorrentes e ambiente externo.	(Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009)
Planejamento estratégico da exportação	Refere-se à definição formal de objetivos, metas, estratégias e planos de ação voltados à internacionalização, considerando recursos internos e condições externas.	Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2009)
Adaptação do produto	Consiste na adequação de produtos, preços, comunicação e canais às exigências técnicas, culturais e regulatórias dos mercados de destino.	(Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009)
Escolha do modo de entrada em mercados externos	Envolve a seleção da forma de atuação internacional (exportação direta, indireta, parcerias, entre outros), com base em critérios estratégicos e operacionais.	Root (1994); Czinkota e Ronkainen (2013)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores consultados.

Conforme apresentado, as boas práticas na abordagem de mercados externos envolvem um conjunto de ações de natureza estratégica, operacional e organizacional. Destacam-se práticas relacionadas ao planejamento da internacionalização, à análise de mercados, à adaptação às exigências externas e ao desenvolvimento de capacidades internas. De modo geral, essas práticas contribuem para a redução de incertezas, melhor direcionamento de recursos e maior alinhamento das empresas às demandas dos mercados internacionais. Assim, sua adoção tende a fortalecer a competitividade das empresas no ambiente externo, justificando sua relevância no contexto desta pesquisa.

Além das competências internas, fatores externos, como infraestrutura doméstica e ambiente institucional, são determinantes para o sucesso exportador, especialmente para PMEs em economias de transição. Infraestruturas adequadas, incluindo transporte, energia, telecomunicações e regulamentações consistentes, reduzem custos logísticos e incertezas,

permitindo que as PMEs explorem mercados internacionais de forma mais eficiente (Blyde; Iberti, 2014; Edeh et al., 2025; Portugal-Perez; Wilson, 2012). Da mesma forma, a digitalização e a inovação funcionam como recursos estratégicos que potencializam o desempenho exportador, facilitando o acesso a mercados estrangeiros, melhorando a eficiência operacional e permitindo a criação de produtos de maior valor agregado (Jean; Kim, 2020). Portanto, o fortalecimento de boas práticas na abordagem de mercados externos envolve uma gestão integrada de recursos internos, inovação, digitalização e adaptação ao contexto institucional, formando um conjunto de capacidades que permite às empresas enfrentarem desafios e maximizar oportunidades em mercados internacionais.

Adicionalmente, a experiência internacional da gestão surge como um fator-chave para potencializar o desempenho exportador. Gestores com vivência em mercados estrangeiros conseguem interpretar melhor riscos, identificar oportunidades e tomar decisões estratégicas mais eficazes, o que contribui para aumentar o nível de internacionalização da empresa, melhorar o aprendizado organizacional e integrar conhecimentos adquiridos em mercados externos (Sandoval-Álvarez, 2025). Essa experiência também influencia a percepção de risco, permitindo que a empresa equilibre cautela e iniciativa nas estratégias de expansão internacional, otimizando recursos e fortalecendo a competitividade global.

Estudos indicam que a vivência internacional do gestor ou proprietário impacta positivamente a intensidade das exportações e o nível de internacionalização da empresa, permitindo decisões mais precisas e fundamentadas em experiências anteriores em mercados estrangeiros (Olmos; Díez-Vial, 2015; Sandoval-Álvarez, 2025). A acumulação de conhecimento internacional reduz a percepção de risco, pois gestores experientes conseguem antecipar desafios, interpretar informações complexas e identificar oportunidades de forma proativa (Handrito et al., 2020; Winsen et al., 2014).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR

O desempenho exportador é uma área central na literatura de negócios internacionais, sendo considerado fundamental para o crescimento e a sobrevivência das empresas em mercados globais. De forma clássica, Cavusgil; Knight; Riesenberger, (2009) e Zou; Stan (1998) definem o desempenho exportador como “a extensão em que os objetivos de uma empresa, tanto econômicos quanto estratégicos, em relação à exportação de um produto em um mercado estrangeiro, são alcançados”. Devido à complexidade das operações de exportação, que envolvem decisões sobre se, onde, o que e quanto exportar, sua mensuração exige uma

abordagem multifacetada, considerando tanto resultados concretos quanto aspectos estratégicos e relacionais (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025).

Historicamente, a operacionalização do desempenho exportador tem sido inconsistente, mas a literatura recente favorece o uso de medidas abrangentes que combinam aspectos financeiros e de mercado, evitando um foco singular (Zou; Stan, 1998). Shoham (1998), por exemplo, conceitua o desempenho exportador como uma combinação de resultados e relações comerciais internacionais, englobando vendas, crescimento e lucros das exportações, enquanto Minervini (2008) reforça a importância de considerar múltiplos indicadores para captar a complexidade do desempenho em contextos internacionais.

Para fins de análise acadêmica, os indicadores de desempenho exportador podem ser categorizados em três grupos principais (Pegoraro; Cislighi, 2022; Zou; Stan 1998):

- i) Financeiros: volume de vendas, faturamento, lucratividade e participação de mercado.
- ii) Estratégicos: expansão de mercado, consolidação da marca, inovação e aprendizagem organizacional.
- iii) Perceptuais ou subjetivos: percepção dos gestores sobre satisfação do cliente, competitividade e reputação da empresa.

A consideração desses fatores permite uma avaliação abrangente do desempenho exportador, contemplando tanto os resultados financeiros quanto as capacidades estratégicas e organizacionais das empresas. Dessa forma, sua análise fornece percepções sobre os determinantes do sucesso internacional, auxiliando gestores e pesquisadores a identificar áreas de melhoria, planejar estratégias mais eficazes e compreender como diferentes dimensões, como conhecimento de mercado, inovação e comprometimento, interagem para sustentar a competitividade em mercados estrangeiros (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025).

Os indicadores financeiros são métricas que avaliam os resultados econômicos diretos das operações internacionais e constituem a dimensão mais tradicionalmente estudada do desempenho exportador (Butkouskaya; Llonch-Andreu; Alarcon-del-Amo, 2024).

Eles permitem quantificar de forma objetiva o sucesso das atividades de exportação e medir a capacidade da empresa de gerar riqueza a partir de suas competências no mercado externo (Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025).

O Quadro 2 a seguir apresenta os principais indicadores financeiros de desempenho exportador, evidenciando as métricas mais utilizadas para avaliar os resultados econômicos das operações internacionais.

Quadro 2 – Principais indicadores financeiros de desempenho exportador

Indicador	Detalhamento e Relevância	Autores
Volume de Vendas	Refere-se ao crescimento do volume de vendas no exterior, sendo uma métrica fundamental para avaliar a escala de sucesso da empresa em mercados internacionais.	Edeh, et al (2025).
Faturamento / Intensidade de Vendas	Medido pelo peso das vendas estrangeiras no total das vendas da empresa, também conhecido como Intensidade de Exportação. Amplamente utilizado devido à sua simplicidade e por fornecer avaliação quantitativa clara do nível de engajamento internacional da empresa.	Salmerón, Valle e Molina-Castillo (2025).
Participação de Mercado	Avalia o ganho ou a manutenção da posição competitiva da empresa em determinado mercado externo ou nicho. Reflete o desempenho relativo da empresa frente aos concorrentes internacionais.	Butkouskaya, Llonch-Andreu e Alarcón-del-Amo (2024).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores consultados.

O Quadro 2 evidencia que os indicadores financeiros são essenciais para mensurar de forma objetiva o desempenho exportador. O volume de vendas demonstra a expansão comercial e o alcance da empresa em novos mercados; o faturamento ou intensidade de vendas reflete o grau de dependência das exportações no total das receitas; e a participação de mercado indica a posição competitiva frente aos concorrentes internacionais. Em conjunto, esses indicadores fornecem uma base sólida para avaliar a eficiência, rentabilidade e sustentabilidade das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas.

A importância dos indicadores financeiros reside na quantificação objetiva do sucesso da internacionalização, permitindo avaliar não apenas a capacidade de gerar receita, mas também a eficiência e a competitividade da empresa em mercados estrangeiros (Butkouskaya; Llonch-Andreu; Alarcón-del-Amo, 2024).

Já os indicadores estratégicos transcendem os resultados de curto prazo e focam no impacto das exportações nas capacidades organizacionais e na posição competitiva de longo prazo da empresa. Esses indicadores não apenas refletem resultados quantitativos, mas também medem como a exportação contribui para o fortalecimento da estrutura organizacional, o desenvolvimento de competências internas e a capacidade de inovação contínua (Pegoraro; Cislighi, 2022). O Quadro 3 apresenta as principais métricas não financeiras utilizadas para avaliar aspectos internos e estratégicos da atuação internacional das empresas.

Quadro 3 – Indicadores estratégicos e organizacionais de desempenho exportador

Indicador	Detalhamento e Relevância	Autores
Expansão de Mercado	Avalia o crescimento geográfico, incluindo o número de países nos quais a empresa atua e a aquisição de novos clientes. A taxa de entrada em novos mercados é um indicador relevante do desempenho estratégico e demonstra a capacidade da empresa de identificar e explorar oportunidades internacionais.	Knudsen e Madsen (2002).
Consolidação da Marca	Envolve o fortalecimento da posição estratégica e a manutenção da reputação da empresa/produto. Estratégias relacionadas a produtos e branding reforçam a confiança dos clientes internacionais e contribuem para vantagens competitivas sustentáveis e internacionais da empresa.	Pegoraro e Cislighi (2022).
Inovação	Mede a capacidade da empresa de aplicar novos métodos, desenvolver produtos inovadores e diferenciar-se da concorrência. A inovação exportadora inclui não apenas produtos, mas também processos, marketing e modelos de negócios adaptados aos mercados estrangeiros.	Salmerón, Sanz Valle e Molina-Castillo (2025)
Aprendizagem Organizacional	Reflete o processo de “ <i>learning by exporting</i> ”, no qual a empresa internaliza o conhecimento adquirido em mercados externos para melhorar processos, eficiência e produtividade. Esse aprendizado contínuo fortalece competências internas e permite respostas mais rápidas a mudanças do ambiente global.	Knudsen e Madsen (2002); Pegoraro e Cislighi (2022).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores consultados.

O Quadro 3 mostra que os indicadores estratégicos e organizacionais complementam a análise financeira ao considerar dimensões qualitativas do desempenho exportador. Esses indicadores permitem compreender como a empresa estrutura sua gestão, aprendizado e inovação para competir no mercado global. O aprendizado organizacional destaca-se como fator essencial para aprimorar processos e adaptar produtos às demandas externas, fortalecendo a capacidade competitiva. Já o comprometimento gerencial e a orientação estratégica internacional refletem o nível de envolvimento da alta gestão e a coerência das decisões voltadas à expansão global.

Por fim, a inovação e capacidade adaptativa indicam o quanto a empresa consegue responder a mudanças de mercado e transformar desafios em oportunidades. Assim, esses indicadores reforçam que o sucesso exportador não depende apenas de resultados financeiros, mas também de práticas internas eficazes e visão estratégica de longo prazo.

Por último, os indicadores perceptuais ou subjetivos avaliam o sucesso exportador a partir da perspectiva dos tomadores de decisão da empresa e de seus clientes ou parceiros, complementando as métricas objetivas com a percepção de *fit* estratégico e satisfação (Pegoraro; Cislighi, 2022). O Quadro 4 apresenta as principais métricas voltadas à avaliação da atuação e percepção da empresa nos mercados internacionais.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho de mercado

Indicador	Detalhamento e Relevância	Autores
Satisfação do Cliente/Parceiro	Mede o grau de satisfação de clientes e parceiros internacionais em relação aos produtos e serviços oferecidos. O desempenho de mercado inclui a entrega de valor, o atendimento às expectativas e a fidelização dos clientes.	Pegoraro e Cislighi (2022).
Competitividade	Refere-se à percepção dos gestores sobre a capacidade da empresa de se destacar em eficiência de custos, diferenciação de produto e qualidade do serviço. Envolve também a sensibilidade a fatores ambientais e oportunidades internacionais.	Singh et al. (2024).
Reputação da Empresa/Produto	Avalia a imagem e a reputação da empresa ou produto nos mercados internacionais, associando-se ao desempenho de mercado e à manutenção da credibilidade junto aos clientes.	Salmerón, Sanz Valle e Molina-Castillo (2025)
Atingimento de Metas	Mede o nível de satisfação dos gestores com os resultados obtidos e o grau em que os objetivos de exportação foram alcançados, considerando as metas de vendas e expansão de mercado.	Pegoraro e Cislighi (2022); Singh et al. (2024).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores consultados.

O Quadro 4 evidencia que os indicadores de desempenho de mercado medem dimensões intangíveis, porém cruciais, do sucesso exportador. Eles permitem avaliar a efetividade das estratégias adotadas a partir da visão de clientes, parceiros e gestores, ampliando a compreensão sobre o posicionamento da empresa no cenário internacional.

A satisfação do cliente/parceiro surge como elemento central, pois reflete a capacidade da empresa de gerar valor e manter relacionamentos sustentáveis. Já a competitividade e a reputação traduzem como a marca é percebida no exterior, conectando desempenho operacional e imagem institucional.

Finalmente, o atingimento de metas consolida a análise, ao medir em que grau os resultados obtidos correspondem aos objetivos estratégicos definidos. Esses indicadores demonstram que a performance exportadora não se limita a números, mas envolve também percepção, confiança e continuidade nos mercados internacionais.

Entre os principais fatores avaliados destacam-se a satisfação do cliente ou parceiro, que mede o grau de contentamento em relação aos produtos ou serviços oferecidos e a capacidade de atender às expectativas e demandas do mercado internacional; a competitividade, relacionada à percepção dos gestores sobre a eficiência de custos, diferenciação do produto e qualidade do serviço, refletindo a consciência e compreensão do ambiente competitivo; a reputação da empresa ou do produto, que captura a imagem da marca nos mercados externos e sua manutenção ao longo do tempo; e o atingimento de metas, que indica em que medida a

empresa alcança seus objetivos de vendas no exterior, aspecto fundamental, uma vez que os objetivos exportadores variam de empresa para empresa.

Além da análise isolada de indicadores financeiros, estratégicos e perceptuais, estudos recentes ressaltam a existência de inter-relações significativas entre essas dimensões do desempenho exportador (Leonidou; Katsikeas; Coudounaris, 2009). Em particular, fatores estratégicos, como inovação e conhecimento de mercado, mostram-se determinantes para a melhoria dos resultados financeiros das empresas no exterior. Por exemplo, a capacidade de desenvolver produtos e processos inovadores não apenas fortalece a posição competitiva da empresa, mas também impacta positivamente o volume de vendas, a lucratividade e a participação de mercado (Edeh et al., 2025). De forma complementar, o conhecimento aprofundado sobre os mercados-alvo, incluindo informações sobre preferências dos clientes, tendências de consumo e práticas competitivas, facilita a tomada de decisões estratégicas mais eficazes, refletindo-se diretamente no desempenho financeiro e na percepção gerencial sobre a competitividade internacional (Mahatamnuchok; Banjongprasert, 2022).

Dessa forma, a mensuração do desempenho exportador deve contemplar não apenas indicadores isolados, mas também a compreensão de como os investimentos em capacidades estratégicas e conhecimento de mercado se traduzem em resultados concretos, evidenciando a interdependência entre as dimensões financeira, estratégica e perceptual do desempenho exportador. Além das inter-relações entre os indicadores, é importante considerar que o desempenho exportador não se manifesta de forma homogênea entre diferentes empresas ou contextos de mercado. Estudos mostram que indicadores financeiros, estratégicos e perceptuais podem variar significativamente em função do porte da empresa, do tipo de produto comercializado e do mercado-alvo. (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009; Zou; Stan, 1998).

Por exemplo, pequenas e médias empresas (PMEs) frequentemente enfrentam restrições de recursos, o que limita seu investimento em inovação e marketing internacional, impactando tanto indicadores estratégicos quanto financeiros. Em contrapartida, grandes empresas possuem maior capacidade de exploração de novos mercados, podendo sustentar estratégias de branding, diferenciação de produtos e expansão geográfica mais amplas (Leonidou; Katsikeas; Coudounaris, 2009).

Da mesma forma, a natureza do produto influencia os indicadores de desempenho. Produtos de alto valor agregado ou com forte componente tecnológico podem exigir investimentos mais intensivos em aprendizado organizacional e inovação, enquanto produtos commodities tendem a ser avaliados principalmente por métricas financeiras, como volume de vendas e participação de mercado (Singh et al., 2024).

A heterogeneidade também se reflete nos mercados-alvo: regiões com maior competitividade ou barreiras comerciais podem afetar a lucratividade e a percepção de sucesso da empresa, exigindo maior atenção aos indicadores perceptuais, como satisfação do cliente e reputação da marca (Martín; Chetty; Bai, 2022). Desse modo, a análise do desempenho exportador deve considerar o contexto específico da empresa, seu setor e os mercados em que atua, permitindo interpretações mais precisas e estratégias mais adequadas para maximizar os resultados internacionais.

Apesar dos avanços na literatura, a mensuração do desempenho exportador continua sendo um dos maiores desafios no campo do comércio internacional (Sousa; Martínez-López; Coelho, 2008). Isso ocorre porque o conceito envolve múltiplas dimensões financeiras, estratégicas e perceptuais que nem sempre se movem na mesma direção. Uma empresa pode apresentar crescimento em vendas e lucratividade, mas perder espaço competitivo ou enfrentar queda na satisfação do cliente, o que torna difícil estabelecer um indicador único de “sucesso exportador” (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009; Zou; Stan, 1998).

Além disso, muitos estudos utilizam medidas baseadas na percepção dos gestores, o que pode introduzir inclinações de otimismo ou de autoavaliação (Sousa; Martínez-López; Coelho, 2008). Já os indicadores financeiros, embora mais objetivos, frequentemente não captam a totalidade dos resultados estratégicos de longo prazo, como aprendizado organizacional, reputação e consolidação da marca. Ainda segundo os autores, a desconexão entre o que é medido e o que realmente traduz competitividade internacional limita a comparabilidade entre pesquisas e contextos empresariais.

Outro ponto crítico diz respeito à confiabilidade e à padronização dos indicadores. Empresas de diferentes setores, portes e mercados operam com estruturas contábeis e prazos distintos, o que afeta a consistência dos dados e dificulta análises comparativas (Zou; Stan, 1998). Em especial, nas pequenas e médias empresas, a ausência de controles formais e de indicadores consolidados torna a avaliação ainda mais subjetiva.

Por fim, há uma limitação temporal importante: o desempenho exportador não é estático. Resultados financeiros positivos em determinado período podem ser fruto de condições conjunturais, e não necessariamente de estratégias sustentáveis. Assim, a mensuração pontual tende a oferecer uma visão parcial, ignorando o caráter dinâmico e cumulativo da internacionalização (Leonidou; Katsikeas; Coudounaris, 2009).

2.4 RELAÇÃO ENTRE BOAS PRÁTICAS E DESEMPENHO EXPORTADOR

O conceito de boas práticas gerenciais e estratégicas na gestão exportadora refere-se ao conjunto de capacidades internas, processos organizacionais eficientes e decisões estratégicas que as empresas adotam para alcançar sucesso e competitividade sustentável em mercados internacionais (Najafi-Tavani et al., 2025). Embora parte da literatura tenha buscado identificar um conjunto limitado de “boas práticas universais”, essa suposição é considerada simplista, pois o desempenho exportador depende da adaptação estratégica às condições específicas de cada mercado e da capacidade dinâmica da empresa de reconfigurar seus recursos e competências (Knudsen; Madsen, 2002; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

As boas práticas estão intimamente ligadas à capacidade da empresa de alinhar sua estrutura interna e seus recursos às demandas e oportunidades do ambiente externo (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006). No contexto exportador, essas práticas são fundamentais para atingir tanto objetivos econômicos, como crescimento de vendas e lucratividade, quanto objetivos estratégicos, incluindo fortalecimento da marca, expansão de mercado e diferenciação competitiva.

Entre os principais eixos das boas práticas destacam-se a orientação estratégica, que envolve a formulação de estratégias de exportação sustentadas por planejamento de longo prazo, monitoramento de mercado e adaptação contínua às mudanças externas (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2009; Zou; Stan, 1998), e as capacidades internas, relacionadas à criação e coordenação de conhecimentos, rotinas e estruturas internas que favorecem o aprendizado exportador e a inovação organizacional. Essas capacidades incluem a habilidade de transformar assistência externa em recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva (Hsu; Pereira, 2008; Salmerón; Valle; Molina-Castillo, 2025).

As boas práticas exportadoras não constituem um modelo fixo, mas um processo dinâmico de desenvolvimento organizacional, no qual a empresa adapta continuamente suas capacidades e estratégias para sustentar o desempenho e o crescimento internacional. O desempenho exportador e a competitividade das empresas estão intrinsecamente relacionados à adoção dessas práticas, que refletem a aplicação das capacidades dinâmicas, conceito segundo o qual a vantagem competitiva resulta da habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às mudanças do ambiente (Najafi-Tavani et al., 2025). No contexto exportador, as práticas bem estruturadas envolvem, sobretudo, a inovação do modelo de negócios (*Business Model Innovation* – BMI), que possibilita à organização ajustar-se às condições externas e criar valor em mercados internacionais.

A BMI centrada na eficiência visa otimizar processos internos, reduzir custos operacionais e aumentar a transparência das operações, permitindo que as empresas ofereçam preços competitivos sem comprometer a qualidade. Já a BMI voltada para diferenciação promove desenvolvimento de soluções únicas, fortalecendo a reputação e a competitividade da empresa. Esses aprimoramentos contribuem para margens de lucro superiores e maior participação em mercados externos (Najafi-Tavani et al., 2025). Além disso, esse processo promove aprendizagem organizacional contínua, permitindo que a empresa refine suas práticas gerenciais e operacionais com base na experiência acumulada. Esse ciclo de aprendizagem e inovação incremental constitui um fator determinante para o desempenho exportador, conforme destacado por Ribau, Moreira e Raposo (2017).

A relação entre a adoção de boas práticas gerenciais e estratégicas, como a Orientação para o Mercado de Exportação (*Export Market Orientation* – EMO), e o desempenho exportador é amplamente positiva, embora complexa, pois depende da forma como essas práticas são implementadas e das condições ambientais, incluindo a seleção de parceiros de canal internacional (Ishii; Kikumori, 2024). A EMO integra atividades de inteligência de mercado, que envolvem a coleta e disseminação de informações sobre clientes, concorrentes e mudanças externas, e atividades de resposta, que consistem na implementação de ações baseadas nessas informações. A acumulação de inteligência permite antecipar tendências, aumentar a cooperação dos parceiros e melhorar os resultados, especialmente no nível do empreendimento (Zou; Stan, 1998). A atividade de resposta exerce efeito positivo no desempenho funcional, medido pela proporção de vendas de exportação sobre o total de vendas, embora seu impacto direto no desempenho do empreendimento possa não ser estatisticamente significativo.

O desempenho exportador, por sua vez, deve ser analisado em múltiplos níveis. No nível do empreendimento, é capturado subjetivamente por métricas como vendas, crescimento e lucratividade. No nível funcional, é avaliado objetivamente, considerando a proporção das exportações no total de vendas. Além disso, as práticas de EMO influenciam a dimensão perceptual e estratégica, impactando a lealdade dos clientes e a reputação da empresa, fundamentais para a sobrevivência em mercados dinâmicos (Ishii; Kikumori, 2024).

No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a inovação se configura como prática estratégica essencial, capaz de alavancar o desempenho exportador quando implementada de forma sistemática e alinhada à lógica da EMO. A inovação, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2022), envolve produtos ou processos significativamente aprimorados que proporcionam vantagens competitivas (Ortigueira-Sancheza; Welsh; Stein, 2022). Os tipos de

inovação incluem inovação de produto, voltada ao desenvolvimento de bens ou serviços que aumentam a atratividade para clientes internacionais; inovação de processo, relacionada à implementação de técnicas ou tecnologias que aumentam produtividade e reduzem custos; e inovação organizacional ou de marketing, que consiste em alterações estruturais ou estratégicas que melhoram a eficiência interna e a capacidade de resposta ao mercado.

Estudos indicam que a inovação de produto e organizacional apresenta efeitos diretos positivos sobre o desempenho exportador, enquanto a inovação de processo atua de forma mediadora, influenciando primeiro a produtividade antes de se refletir em melhores resultados de exportação (Ortigueira-Sancheza; Welsh; Stein, 2022). O desempenho de produção, nesse contexto, funciona como mediador entre inovação e desempenho exportador, configurando um ciclo virtuoso: empresas mais produtivas tendem a expandir-se para mercados internacionais, e a experiência de exportação retroalimenta o aprimoramento tecnológico e gerencial (Ribau; Moreira; Raposo, 2017).

A implementação eficaz de práticas de inovação depende de fatores internos e externos, como a cooperação com fornecedores, clientes e instituições de pesquisa, a capacitação do capital humano e o acesso a subsídios governamentais, que permitem superar riscos tecnológicos e aumentar a competitividade internacional (Hsu; Pereira, 2008). Dessa forma, a integração de práticas de inovação com EMO contribui para o desempenho exportador ao alinhar capacidades internas e inteligência de mercado com estratégias de resposta adaptativa, promovendo não apenas resultados financeiros, mas também estratégicos e perceptuais (Ishii; Kikumori, 2024; Ortigueira-Sánchez; Welsh; Stein, 2022).

Portanto, a adoção de boas práticas não é suficiente por si só; é necessária uma abordagem sistêmica que combine capacidade de inovação, competência gerencial e gestão de recursos, garantindo que cada investimento, seja em tecnologia, processos ou marketing internacional, contribua de maneira significativa para o sucesso exportador. Essa interdependência evidencia que o desempenho exportador é multidimensional e depende tanto de fatores internos (recursos, conhecimento, finanças) quanto do contexto externo do mercado-alvo, reforçando a complexidade de sua mensuração e gestão (Sousa; Martínez-López; Coelho, 2008).

A relação entre a adoção de boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho exportador tem sido amplamente discutida na literatura de comércio internacional. De modo geral, essas práticas influenciam diretamente a capacidade das empresas de competir em mercados externos, ao impactarem decisões estratégicas, operacionais e de posicionamento internacional. O desempenho exportador, por sua vez, é frequentemente

mensurado por indicadores consolidados, como intensidade de exportação, volume de vendas externas, participação de mercado, crescimento das exportações e expansão para novos mercados. Nesse contexto, o Quadro 5 apresenta uma síntese das principais boas práticas identificadas na literatura e sua relação com os indicadores de desempenho exportador mais recorrentes.

Quadro 5 – Relação entre boas práticas na abordagem de mercados externos e indicadores de desempenho exportador

Boa prática	Descrição	Indicadores de desempenho	Relação com o desempenho exportador	Autores
Orientação para o mercado externo e inteligência de mercado	Coleta, análise e uso sistemático de informações sobre clientes, concorrentes e ambiente internacional.	Intensidade de exportação; participação de mercado; crescimento das exportações	A inteligência permite identificar oportunidades e ajustar estratégias, aumentando a competitividade e favorecendo o crescimento das exportações e a ampliação da participação de mercado.	Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2009); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009).
Planejamento estratégico da exportação	Definição estruturada de objetivos, metas e estratégias para atuação internacional.	Intensidade de exportação; volume de vendas externas; crescimento das exportações	O planejamento reduz incertezas e orienta a alocação eficiente de recursos, contribuindo para maior consistência nas vendas externas e expansão sustentável das exportações.	Czinkota e Ronkainen (2013); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009).
Adaptação do produto e estratégias de marketing internacional	Adequação de produtos, preços e comunicação às exigências dos mercados externos.	Volume de vendas externas; participação de mercado; expansão de mercado	A adaptação aumenta a aceitação do produto nos mercados-alvo, elevando as vendas, facilitando a entrada em novos mercados e ampliando a participação internacional.	Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009); Czinkota e Ronkainen (2013).
Escolha do modo de entrada em mercados externos	Seleção da forma de inserção internacional, como exportação direta, indireta ou parcerias.	Intensidade de exportação; expansão de mercado; crescimento das exportações	A escolha adequada do modo de entrada influencia o nível de controle, custos e riscos, impactando a eficiência das operações e a capacidade de expansão em mercados externos.	Root (1994); Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores consultados.

Conforme evidenciado, observa-se que as boas práticas atuam de forma complementar na explicação do desempenho exportador, uma vez que cada uma contribui para diferentes dimensões dos resultados internacionais. Práticas relacionadas à geração de inteligência de mercado e ao planejamento estratégico tendem a influenciar a consistência e o crescimento das exportações, enquanto a adaptação de produtos e estratégias de marketing está associada ao aumento das vendas e à ampliação da participação de mercado. Por sua vez, a escolha adequada

do modo de entrada favorece a expansão para novos mercados e a eficiência das operações internacionais. Dessa forma, a adoção integrada dessas práticas fortalece a competitividade das empresas no cenário internacional, evidenciando que o desempenho exportador resulta de um conjunto articulado de decisões e capacidades organizacionais.

A literatura recente também tem tratado as boas práticas no comércio internacional como Fatores Críticos de Sucesso (FCS), entendidos como áreas-chave que influenciam diretamente o desempenho organizacional. Nesse sentido, Dorneles et al. (2025) evidenciam que tais fatores estão associados às capacidades internas e às decisões estratégicas das empresas. No contexto da indústria manufatureira, especialmente no setor moveleiro, destacam-se elementos como o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, a promoção da inovação e a qualificação da gestão, os quais contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado internacional. Além disso, práticas relacionadas à tomada de decisão estratégica, baseadas em conhecimento estruturado e alinhamento entre recursos internos e oportunidades externas, são apontadas como determinantes para o sucesso das operações de exportação.

Entre os principais FCS identificados pelos autores, ressaltam-se o conhecimento e a experiência acumulada em atividades internacionais, o desenvolvimento de redes de relacionamento (*networking*) com parceiros externos e o comprometimento de longo prazo com a exportação. Essas práticas favorecem o acesso a informações relevantes, reduzem incertezas e fortalecem a inserção das empresas nos mercados internacionais. Como resultado, observa-se impacto direto em indicadores de desempenho exportador, como receita de exportação, crescimento das vendas externas, penetração de mercado e permanência ao longo do tempo nesses mercados. Dessa forma, o desempenho exportador configura-se como resultado da adoção consistente e integrada dessas práticas ao longo do processo de internacionalização, reforçando a relação teórica entre boas práticas e desempenho e sustentando a proposição central deste estudo.

3. MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método aplicado no estudo. São descritos os procedimentos metodológicos adotados, abrangendo a caracterização da pesquisa, a definição da população e da amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, além das técnicas de análise utilizadas.

3.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa e descritiva, uma vez que busca mensurar e analisar a relação entre a adoção de boas práticas na abordagem de mercados externos e o desempenho exportador das empresas moveleiras da Serra Gaúcha. O caráter descritivo se justifica pela intenção de compreender e retratar a realidade observada, sem manipulação das variáveis, permitindo identificar padrões e associações entre os fenômenos estudados. A abordagem quantitativa possibilita o tratamento estatístico dos dados coletados, permitindo maior objetividade na interpretação dos resultados.

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada junto a profissionais da área de exportação de empresas moveleiras localizadas na Serra Gaúcha. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base em estudos anteriores sobre boas práticas exportadoras e desempenho internacional. Esse método é amplamente utilizado em pesquisas sobre internacionalização e desempenho exportador de empresas, pois permite a obtenção de informações padronizadas e comparáveis entre diferentes respondentes (Gil, 2008).

O questionário foi composto por perguntas fechadas, distribuídas em blocos temáticos que abordam: características gerais da empresa; grau de adoção de boas práticas na abordagem de mercados externos; e indicadores de desempenho exportador selecionados. A aplicação ocorreu de forma online, por meio de formulários eletrônicos (Google Forms) enviados aos gestores das empresas participantes. Esse formato foi escolhido por garantir praticidade, alcance e agilidade na coleta das informações, considerando a dispersão geográfica das empresas na região pesquisada.

A elaboração do questionário seguiu um processo estruturado, conforme as boas práticas metodológicas observadas na literatura sobre comércio internacional. Na etapa de elaboração e fundamentação teórica, as questões foram construídas com base nos construtos definidos no referencial teórico, buscando-se escalas previamente validadas em estudos sobre boas práticas, como capacidades gerenciais, estratégias competitivas e inovação e desempenho exportador (Singh et al., 2024).

O questionário foi composto por questões fechadas, mensuradas por meio de escalas do tipo Likert de 5 pontos. O uso desse formato permite que os gestores expressem seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações apresentadas, possibilitando a mensuração de variáveis latentes como atitudes, percepções e práticas organizacionais. Segundo Morgan e Katsikeas (1997), esse tipo de instrumento é amplamente utilizado em pesquisas sobre desempenho exportador, pois facilita a quantificação de construtos subjetivos relacionados ao comportamento e às estratégias empresariais no contexto internacional.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos por meio do questionário foram tratados inicialmente por estatística descritiva, técnica utilizada para organizar, resumir e descrever os dados da pesquisa, com cálculo de médias, desvios-padrão e distribuição de frequência das variáveis pesquisadas, permitindo caracterizar o perfil das empresas e compreender o comportamento das respostas em relação às práticas de internacionalização e desempenho exportador. Além disso, essa etapa possibilitou identificar padrões preliminares e possíveis tendências nos dados, servindo como base para as análises multivariadas realizadas posteriormente.

Após a etapa descritiva, foram aplicadas análises de regressão linear múltipla, técnica estatística utilizada para analisar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, com o objetivo de avaliar o impacto das variáveis independentes (boas práticas de internacionalização) sobre as variáveis dependentes (indicadores de desempenho exportador). As regressões permitiram identificar a relação entre as práticas adotadas pelas empresas e os resultados obtidos no mercado externo, testando a significância estatística, ou seja, verificando se as relações encontradas são estatisticamente confiáveis e não ocorreram ao acaso.

4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário. Inicialmente, realiza-se a caracterização da amostra. Na sequência, são analisados os graus de importância atribuídos às boas práticas na exportação e o nível de desenvolvimento ou presença dessas práticas nas empresas, buscando compreender como tais elementos são percebidos e implementados no contexto organizacional. Posteriormente, apresenta-se uma análise conjunta entre importância e presença das boas práticas, permitindo identificar possíveis lacunas entre percepção estratégica e execução prática. Por fim, são examinados os indicadores de desempenho exportador das empresas pesquisadas, com o objetivo de compreender sua atuação no mercado internacional e subsidiar a análise da relação entre a adoção de boas práticas e o desempenho exportador.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1 apresenta a caracterização das empresas participantes quanto ao porte, considerando o número de funcionários. Observa-se a predominância de empresas de médio e grande porte, que juntas correspondem a 76,92% da amostra. As empresas de micro e pequeno porte representam os 23,08% restantes.

Tabela 1 - Porte das empresas quanto ao número de funcionários

Porte	n	%
Até 19 funcionários (microempresa)	3	11,54%
De 20 a 99 funcionários (empresa de pequeno porte)	3	11,54%
De 100 a 499 funcionários (empresa de médio porte)	10	38,46%
500 ou mais funcionários (empresa de grande porte)	10	38,46%
Total	26	100%

Fonte: Autoria própria (2026).

A Tabela 2 apresenta o tempo de experiência das empresas com atividades de exportação. Observa-se que 53,8% das empresas possuem mais de 20 anos de experiência exportadora e 26,92% apresentam tempo de atuação superior a dez anos nesse tipo de operação. Esse resultado indica um elevado grau de experiência acumulada no comércio internacional.

Tabela 2 - Tempo de experiência com exportação

Tempo de atuação	n	%
1 a 5 anos	3	11,54%
5 a 10 anos	2	7,69%
10 a 15 anos	2	7,69%
15 a 20 anos	5	19,23%
Mais de 20 anos	14	53,85%
Total	26	100%

Fonte: Autoria própria (2026).

Em relação aos mercados de destino das exportações (Tabela 3), observa-se que as empresas apresentam atuação concentrada na América do Sul e/ou Central (34,21% das indicações), seguida pela América do Norte (23,68%). Na sequência, aparecem Europa com 19,74% e África com 11,84%. A região menos representativa entre os destinos das exportações é a Ásia (10,53%). O fato de a América do Sul e Central liderarem as indicações reflete um comportamento clássico do comércio internacional: muitas empresas tendem a começar a exportar para países vizinhos ou culturalmente semelhantes.

Tabela 3 - Mercados para os quais as empresas exportam ou já exportaram

Mercados de exportação indicados	n	%
América do Sul e/ou Central	26	34,21%
América do Norte	18	23,68%
Europa	15	19,74%
Ásia	8	10,53%
África	9	11,84%
Total de indicações	76	100%

Fonte: Autoria própria (2026).

Quanto à representatividade das exportações no faturamento das empresas (Tabela 4), observa-se uma média de 26,7%, indicando que aproximadamente um quarto do faturamento das empresas participantes na pesquisa é obtido através de atividades exportadoras. Entretanto, o elevado desvio padrão (22,6) e o coeficiente de variação de 84,4% evidenciam alta dispersão entre as respostas, sugerindo significativa variabilidade no grau de dependência das empresas em relação ao mercado externo. Enquanto algumas empresas apresentam baixa participação das exportações em seu faturamento total, outras demonstram forte inserção internacional, alcançando percentuais significativamente mais elevados.

Tabela 4 - Representatividade das exportações no faturamento das empresas

Mercados de exportação indicados	%
Mínimo	1
Máximo	100
Média	26,7
Desvio padrão	22,6
Coeficiente de variação	84,4%

Fonte: Autoria própria (2026).

A Tabela 5 apresenta o tempo de atuação dos respondentes nas empresas. Observa-se que 19,23% dos respondentes atuam nas empresas há 5 anos ou mais sendo que 15,38% possuem tempo de atuação superior a dez anos. Por outro lado, a maioria (30,77%) dos respondentes atuam nas empresas há menos de um ano. Isso sugere um cenário de forte dinamismo nas equipes, o qual pode ser reflexo tanto de traços de rotatividade setorial quanto de investimentos recentes na expansão e estruturação de novos quadros para a atividade internacional.

Tabela 5 - Tempo de atuação dos respondentes nas empresas

Tempo de atuação nas empresas	n	%
Menos de 1 ano	8	30,77%
1 a 5 anos	9	34,62%
5 a 10 anos	5	19,23%
Mais de 10 anos	4	15,38%
Total	26	100%

Fonte: Autoria própria (2026).

A Tabela 6 descreve o perfil hierárquico dos participantes da pesquisa. Enquanto as funções de liderança (sócios, gerentes e coordenadores) correspondem a 34,62% dos respondentes, a maior parcela da amostra é composta por analistas e assistentes (61,54%). A expressiva presença deste último grupo é relevante por trazer um olhar operacional e prático que complementa a visão da alta e média gerência.

Tabela 6 - Nível hierárquico dos respondentes nas empresas

Nível hierárquico	n	%
Sócio/proprietário	1	3,85%
Gerente	5	19,23%
Coordenador ou Supervisor	3	11,54%
Analista ou Assistente	16	61,54%
Outro	1	3,85%
Total	26	100,00%

Fonte: Autoria própria (2026).

Após a caracterização da amostra, avança-se para a avaliação da confiabilidade das escalas mensuradas neste estudo. Diante disso, a próxima seção dedica-se a apresentar e discutir os resultados referentes ao grau de desenvolvimento ou presença das boas práticas de exportação no contexto das empresas pesquisadas.

4.2 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Após a caracterização da amostra, procedeu-se à avaliação da confiabilidade dos construtos analisados no estudo. Os resultados são apresentados de forma individualizada para cada construto: i) importância das boas práticas relacionadas à exportação; ii) nível de desenvolvimento dessas boas práticas no contexto de atuação das empresas; e iii) desempenho exportador. A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 7 – Confiabilidade dos construtos (alfa de Cronbach)

Construto	Alfa	Limite inferior (IC 95%)	Limite superior (IC 5%)
Importância das boas práticas na exportação	0,842	0,607	0,909
Desenvolvimento das boas práticas na exportação	0,834	0,677	0,916
Desempenho exportador	0,877	0,750	0,931

Fonte: Autoria própria (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 7 evidenciam adequada consistência interna dos três construtos analisados, uma vez que todos os coeficientes Alfa de Cronbach foram superiores ao valor de referência de 0,70 recomendado na literatura (Hair Jr. et al., 2009). O construto ‘importância das boas práticas na exportação’ apresentou alfa de 0,842, indicando elevada confiabilidade da escala utilizada para mensurar a percepção das empresas quanto à relevância dessas práticas. O construto ‘desenvolvimento das boas práticas na exportação’ obteve alfa de 0,834, demonstrando também adequada consistência interna entre os itens analisados. Já o construto ‘desempenho exportador’ apresentou o maior coeficiente ($\alpha = 0,877$), evidenciando forte associação entre os indicadores utilizados para mensuração do desempenho das empresas no mercado externo. De modo geral, os resultados indicam que os construtos apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade, permitindo sua utilização nas análises subsequentes do estudo.

4.3. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA ÀS BOAS PRÁTICAS NA EXPORTAÇÃO

A Tabela 8 apresenta os graus de importância atribuídos pelos respondentes às cinco boas práticas identificadas na literatura. De modo geral, observa-se que as amostras atribuem elevados níveis de importância aos fatores analisados, com médias superiores a 4, o que indica ampla concordância quanto à relevância dessas práticas para o desempenho exportador.

Nota-se um destaque para a inteligência de mercado: a prática “Realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um novo país” obteve a maior concordância (4,73), seguida pela “Utilização de informações de mercado na tomada de decisão” (4,61). O baixo desvio padrão associado a essas duas práticas sugere um forte consenso na amostra de que o sucesso internacional é precedido pelo domínio de informações estratégicas sobre o mercado de destino.

Tabela 8 – Graus de importância atribuídos às boas práticas na exportação

Boa prática	Média	Desvio Padrão
1 - Realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um novo país.	4,73	0,533
2 - Utilização de informações de mercado (clientes, concorrentes e tendências) na tomada de decisão internacional.	4,61	0,637
3 - Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação.	4,42	0,703
4 - Adaptação de produtos e estratégias de marketing às exigências dos mercados externos.	4,15	0,967
5 - Avaliação da capacidade interna da empresa para atuação no mercado externo.	4,46	0,905
Média geral	4,38	0,749

Fonte: Autoria própria (2026).

4.4 GRAU DE DESENVOLVIMENTO OU PRESENÇA DAS BOAS PRÁTICAS NA EXPORTAÇÃO NAS EMPRESAS

A Tabela 9 apresenta o grau de desenvolvimento ou presença de cada prática nas empresas da amostra. Observa-se que a utilização de informações de mercado na tomada de decisão internacional é a prática mais desenvolvida, com uma média de 4,03. Isso mostra que as empresas utilizam da pesquisa de mercado para terem melhores resultados no comércio internacional. Por outro lado, a formalização de planejamento voltado às atividades de exportação apresentou a menor média (3,76) e o maior desvio padrão (1,210), evidenciando maior variabilidade entre as empresas e indicando que nem todas adotam práticas formais e estruturadas de planejamento exportador.

Tabela 9 – Graus de desenvolvimento ou presença das boas práticas nas empresas

Boa prática	Média	Desvio Padrão
1 - Realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um novo país.	3,96	0,871
2 - Utilização de informações de mercado (clientes, concorrentes e tendências) na tomada de decisão internacional.	4,03	0,958
3 - Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação.	3,76	1,210
4 - Adaptação de produtos e estratégias de marketing às exigências dos mercados externos.	3,88	1,071
5 - Avaliação da capacidade interna da empresa para atuação no mercado externo.	3,88	1,143
Média geral	3,90	1,051

Fonte: Autoria própria (2026).

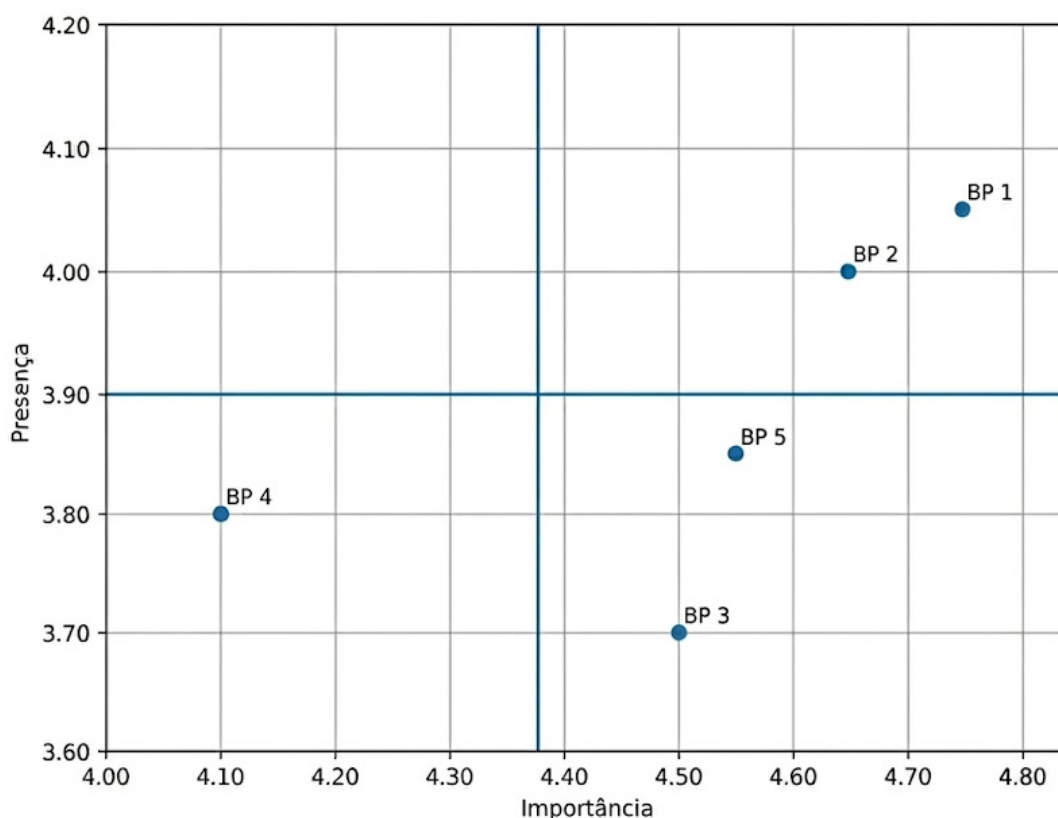
4.5 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA *VERSUS* PRESENÇA DAS BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS

A partir dos dados levantados nas Tabelas 8 e 9, foi elaborada a Matriz de Importância versus Presença (Figura 1), utilizando como eixos de corte as médias gerais calculadas para ambos os conceitos. O eixo das abscissas (X), que representa o grau de importância atribuído às boas práticas de exportação, possui seu ponto de corte na média geral de 4,38. Já o eixo das ordenadas (Y), correspondente ao grau de presença ou desenvolvimento dessas práticas nas empresas, tem seu ponto de corte definido na média geral de 3,90.

Observa-se na Figura 1 que as práticas BP 1 (realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um novo país) e BP 2 (utilização de informações de mercado na tomada de decisão internacional) encontram-se posicionadas no quadrante de alta importância e alta presença, indicando maior alinhamento entre percepção estratégica e aplicação prática. Esse resultado sugere que as empresas reconhecem a inteligência de mercado como elemento essencial para

reduzir incertezas e orientar decisões relacionadas à inserção e permanência em mercados externos.

Figura 1 - Matriz importância *versus* presença das boas práticas



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2026).

Por outro lado, as práticas BP 3 (formalização de planejamento voltado às atividades de exportação) e BP 5 (avaliação da capacidade interna da empresa para atuação no mercado externo) encontram-se em uma posição de elevada importância, porém com menor grau relativo de presença, evidenciando um desalinhamento entre reconhecimento e implementação. Esse resultado reforça a percepção de que, embora o planejamento exportador e o diagnóstico de competências internas sejam considerados relevantes pelas organizações, sua adoção ainda ocorre de maneira menos estruturada e sistemática, configurando-se como os principais gargalos operacionais detectados.

Já a prática BP 4 (adaptação de produtos e estratégias de marketing às exigências dos mercados externos) apresentou menor relevância relativa e nível de presença abaixo da média da amostra, sugerindo que os esforços de adequação ao mercado são percebidos como secundários pelas empresas em comparação às etapas prévias de inteligência. Em conjunto, os resultados sugerem que as empresas moveleiras exportadoras da Serra Gaúcha reconhecem

amplamente a importância das boas práticas, mas ainda apresentam oportunidades de aprimoramento na consolidação dessas ações em nível organizacional, especialmente no que se refere à estruturação interna e ao planejamento estratégico da exportação.

4.6 INDICADORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR

A Tabela 10 apresenta os resultados referentes aos indicadores de desempenho exportador das empresas analisadas. De modo geral, observa-se desempenho moderadamente positivo, evidenciado pela média geral de 3,469. Esse resultado sugere que, na percepção dos respondentes, as empresas apresentam desempenho semelhante ou superior aos concorrentes brasileiros no contexto das atividades de exportação.

Tabela 10 – Indicadores de desempenho exportador

Indicadores de desempenho exportador	Média	Desvio Padrão
1 - Volume de vendas no mercado externo.	3,462	1,067
2 - Crescimento das exportações ao longo do tempo	3,731	0,919
3 - Participação de mercado (<i>market-share</i>)	3,038	1,113
4 - Desempenho geral das atividades de exportação	3,692	1,011
5 - Competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional	3,423	1,065
Média geral	3,469	1,035

Fonte: Autoria própria (2026).

Entre os indicadores analisados, destaca-se o ‘crescimento das exportações ao longo do tempo’, que apresentou a maior média (3,731), acompanhado de baixo nível de dispersão (desvio padrão 0,919). Esse resultado sugere que as empresas percebem evolução consistente em suas operações internacionais, indicando capacidade de ampliação gradual das atividades exportadoras.

Em seguida, o ‘desempenho geral das atividades de exportação’ apresentou média de 3,692, evidenciando percepção positiva quanto aos resultados obtidos pela empresa em relação aos concorrentes nacionais. Esse achado pode estar associado à adoção de práticas organizacionais e estratégicas voltadas à atuação internacional, contribuindo para maior estabilidade nas operações externas.

Os indicadores ‘volume de vendas no mercado externo’ (3,462) e ‘competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional’ (3,423) apresentaram médias intermediárias, sugerindo percepção moderada de desempenho frente aos concorrentes brasileiros. Além disso, os desvios padrão próximos de 1 indicam relativa dispersão nas respostas, evidenciando diferenças no desempenho exportador entre as empresas da amostra. Por outro lado, o indicador ‘participação de mercado (*market-share*)’ apresentou a menor média (3,038) e um dos maiores desvios padrão (1,113), sugerindo maior variabilidade entre as

empresas analisadas. Esse resultado pode indicar diferenças significativas no posicionamento competitivo das empresas nos mercados internacionais.

4.7 ANÁLISES DE REGRESSÃO

As análises de regressão linear múltipla realizadas tiveram como objetivo identificar a influência do nível de desenvolvimento das boas práticas relacionadas à exportação sobre diferentes dimensões do desempenho exportador das empresas analisadas. Para tanto, foram consideradas como variáveis dependentes cinco dimensões do desempenho exportador: i) volume de vendas no mercado externo; ii) crescimento das exportações ao longo do tempo; iii) participação de mercado (*market-share*); iv) desempenho geral das atividades de exportação; e v) competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional. Os resultados das análises são apresentados na Tabela 8, destacando-se os coeficientes de determinação (R^2) e as variáveis estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$).

Tabela 11- Resultados das análises de regressão linear múltipla

Modelos	Variáveis dependentes	R^2	Variáveis significantes ($p \leq 0,05$)
1	Volume de vendas no mercado externo	0,492	x1: Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,001$). x2: Adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados externos. ($p = 0,007$)
2	Crescimento das exportações ao longo do tempo	0,195	x1: Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,021$).
3	Participação de mercado (<i>market-share</i>)	0,513	x1: Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,001$). x2: Adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados externos. ($p = 0,026$)
4	Desempenho geral das atividades de exportação	0,420	x1: Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,001$).
5	Competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional	0,204	x1: Realização de pesquisa de mercado internacional antes da entrada em novos mercados. ($p = 0,018$)

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Conforme se observa na Tabela 8, as variáveis relacionadas ao desenvolvimento das boas práticas apresentaram influência significativa sobre diferentes dimensões do desempenho exportador. De maneira geral, os resultados indicam que práticas associadas ao planejamento exportador, à adaptação mercadológica e à realização de pesquisas de mercado internacional tendem a contribuir positivamente para o desempenho das empresas no mercado externo.

No Modelo 1, que considerou o volume de vendas no mercado externo como variável dependente, observou-se que a formalização de planejamento voltado às atividades de

exportação ($p < 0,001$) e a adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados externos ($p = 0,007$) apresentaram influência significativa. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,492$) indica que aproximadamente 49,2% da variabilidade do volume de vendas externas pode ser explicada pelas variáveis incluídas no modelo.

Em relação ao Modelo 2, referente ao crescimento das exportações ao longo do tempo, apenas a variável formalização de planejamento voltado às atividades de exportação apresentou significância estatística ($p = 0,021$). O modelo apresentou um coeficiente de determinação relativamente baixo ($R^2 = 0,195$), sugerindo que outros fatores também podem influenciar o crescimento exportador das empresas.

O Modelo 3, que analisou a participação de mercado (*market-share*), apresentou os resultados mais expressivos em termos explicativos ($R^2 = 0,513$). Nesse modelo, tanto a formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,001$) quanto a adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados externos ($p = 0,026$) mostraram-se estatisticamente significativas, evidenciando a relevância dessas práticas para o fortalecimento da posição competitiva das empresas nos mercados internacionais.

No Modelo 4, que considerou o desempenho geral das atividades de exportação como variável dependente, verificou-se novamente a significância da variável formalização de planejamento voltado às atividades de exportação ($p < 0,001$). O coeficiente de determinação obtido ($R^2 = 0,420$) sugere que o modelo possui capacidade moderada de explicação da variabilidade do desempenho geral exportador.

Por fim, o Modelo 5, referente à competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional, indicou significância estatística para a variável realização de pesquisa de mercado internacional antes da entrada em novos mercados ($p = 0,018$). O modelo apresentou R^2 de 0,204, indicando que essa prática possui influência relevante sobre a competitividade internacional das empresas, embora outros fatores também contribuam para explicar essa dimensão do desempenho exportador.

Em síntese, os resultados evidenciam que práticas relacionadas ao planejamento das atividades de exportação, à adaptação mercadológica e à pesquisa de mercado internacional possuem papel relevante na explicação do desempenho exportador das empresas analisadas. Destaca-se, especialmente, a variável formalização de planejamento voltado às atividades de exportação, que apresentou significância estatística em quatro dos cinco modelos analisados, sugerindo sua importância para o fortalecimento do desempenho internacional das organizações.

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos sugerem que as empresas exportadoras da Serra Gaúcha reconhecem amplamente a relevância das boas práticas no processo de abordagem de mercados externos, especialmente aquelas relacionadas à inteligência de mercado e ao uso de informações estratégicas na tomada de decisão. Esse resultado está alinhado às contribuições de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009) e Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2009), que destacam a orientação para o mercado externo como fator essencial para reduzir incertezas, identificar oportunidades e sustentar decisões mais assertivas no processo de internacionalização.

Nesse sentido, a elevada importância atribuída à realização de pesquisas de mercado e à utilização de informações sobre clientes, concorrentes e tendências internacionais sugere um reconhecimento consolidado da relevância dessas práticas para o desempenho exportador. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), esse domínio informacional reflete os recursos intangíveis acumulados pela amostra, que é predominantemente composta por empresas de médio e grande porte e sólida experiência comercial. Esse amplo conjunto de conhecimentos práticos atua como uma competência gerencial superior que, conforme Miller (2017), é determinante para que a firma alcance vantagens competitivas sustentáveis antes mesmo de consolidar sua inserção física nos países de destino.

Entretanto, ao comparar os níveis de importância atribuída com o grau de desenvolvimento ou presença das práticas nas empresas, verifica-se a existência de diferenças marcantes entre reconhecimento estratégico e implementação operacional. Embora as empresas considerem as boas práticas relevantes, sua incorporação efetiva no dia a dia organizacional ainda ocorre de maneira moderada, configurando o que a literatura define como um "ponto cego" ou desalinhamento gerencial. O principal reflexo dessa ausência encontra-se na formalização do planejamento exportador, que registrou a menor média de presença real e o maior desvio padrão de todo o estudo, evidenciando uma marcante diversidade no setor. Esse achado converge com os argumentos de Root (1994), ao defender que a ausência de um planejamento estruturado limita drasticamente a capacidade da empresa de antecipar riscos ambientais, direcionar recursos logísticos e consolidar sua presença internacional de forma sustentável.

Assim, os resultados sugerem que uma parcela significativa das indústrias moveleiras locais ainda conduz suas operações externas de forma relativamente reativa ou oportunista, muitas vezes impulsionada por flutuações cambiais favoráveis ou demandas sazonais espontâneas, o que reduz o potencial de aproveitamento estratégico das oportunidades globais

e ameaça a continuidade dos negócios internacionais. Esse comportamento reativo torna-se ainda mais crítico quando confrontado com os dados da análise de regressão linear múltipla, que revelou que a formalização do planejamento exportador é, de maneira incontestável, a variável de maior poder explicativo para o sucesso do empreendimento. Esse resultado científico permite questionar a prática da exportação reativa, ao mesmo tempo em que oferece suporte empírico às proposições de Dorneles et al. (2025), que categorizam o planejamento e o comprometimento gerencial de longo prazo como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) indispensáveis para a competitividade da indústria manufatureira. Essa fragilidade estratégica acompanha o baixo desenvolvimento da avaliação da capacidade interna das empresas, sugerindo que, de acordo com a abordagem clássica dos estágios de internacionalização proposta por Knudsen e Madsen (2002), as empresas encontram dificuldades para diagnosticar suas próprias competências e limitações produtivas, o que ajuda a explicar o motivo de o indicador de participação de mercado (*market-share*) ter recebido a menor avaliação de desempenho percebido por parte dos respondentes.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho de conclusão de curso buscou analisar a relação entre as boas práticas no processo de abordagem de mercados externos e o desempenho exportador de empresas exportadoras do setor moveleiro da Serra Gaúcha. A partir da realização da pesquisa, foi possível compreender como as práticas adotadas no processo de inserção e atuação em mercados internacionais podem influenciar os resultados exportadores das organizações. Os dados coletados por meio do questionário estruturado permitiram identificar padrões de comportamento e relações estatísticas profundas entre o nível de adoção das boas práticas e os indicadores de desempenho exportador analisados, preenchendo a lacuna proposta no problema de pesquisa.

No que diz respeito ao primeiro e ao terceiro objetivos específicos, a revisão da literatura permitiu a estruturação de um conceito teórico eficiente de cinco boas práticas fundamentais, estruturadas em torno da inteligência mercadológica, planejamento, adaptação e diagnóstico interno e selecionar cinco indicadores de desempenho, abrangendo tanto aspectos financeiros e de volume quanto dimensões perceptuais e de posicionamento competitivo. Essa base teórica, validada pela consistência interna dos coeficientes Alfa de Cronbach (todos superiores a 0,70), serviu como base empírica confiável para mensurar a realidade operacional do polo investigado. Quanto ao segundo e ao quarto objetivos, o mapeamento revelou que o setor moveleiro da Serra Gaúcha apresenta uma forte maturidade em termos de inteligência informacional, elegendo a utilização de dados de mercado como a prática mais desenvolvida no cotidiano corporativo. Contudo, o estudo revelou uma contradição gerencial crítica ao evidenciar que a formalização do planejamento exportador é negligenciada na prática, registrando o menor índice de presença real.

O alcance do quinto objetivo específico, consolidado pelas análises de regressão linear múltipla, trouxe as contribuições mais expressivas deste estudo. Ficou empiricamente demonstrado que a formalização do planejamento exportador é o principal fator impulsionador do sucesso internacional, exercendo impacto estatisticamente significativo sobre quatro das cinco dimensões de desempenho: volume de vendas externas, crescimento temporal, participação de mercado e desempenho geral. Esse achado desmistifica a eficácia da exportação reativa e eleva o planejamento formal à categoria de fator crítico de sucesso para o desempenho exportador. Adicionalmente, as regressões revelaram um importante ponto na gestão ao provar que, embora alguns gestores subestimem a relevância da adaptação de produtos e estratégias de marketing, essa prática é vital para alavancar o volume de faturamento e o *market-share*,

especialmente quando as empresas tentam romper as fronteiras dos mercados sul-americanos para competir em regiões de alta exigência e sofisticação, como a América do Norte e a Europa.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo apresentam implicações gerenciais relevantes para as empresas exportadoras da Serra Gaúcha, especialmente no que se refere ao fortalecimento das práticas relacionadas à abordagem de mercados externos. Embora as empresas pesquisadas tenham atribuído elevada importância às boas práticas analisadas, observou-se que seu grau de desenvolvimento ou presença ainda ocorre de maneira moderada, evidenciando oportunidades de aprimoramento organizacional.

Nesse sentido, destaca-se a necessidade de maior formalização do planejamento voltado às atividades de exportação, uma vez que essa prática apresentou discrepância entre sua relevância percebida e sua implementação efetiva nas empresas. A elaboração de estratégias exportadoras estruturadas, acompanhadas de objetivos claros, análise de riscos e definição de mercados prioritários pode contribuir para maior previsibilidade, redução de incertezas e melhor alocação de recursos nas operações internacionais.

Além disso, os resultados reforçam a necessidade de fortalecimento da adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados internacionais. Considerando as diferenças regulatórias, culturais e de consumo entre países, empresas que desenvolvem maior capacidade de adaptação tendem a aumentar sua aceitação nos mercados externos, favorecendo o crescimento das exportações, a ampliação da participação de mercado e o fortalecimento do posicionamento competitivo.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora o presente estudo tenha alcançado os objetivos propostos e fornecido contribuições empíricas relevantes para a compreensão da gestão internacional no polo moveleiro, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A principal limitação reside no tamanho reduzido da amostra. Apesar de o grupo pesquisado ser altamente qualificado e experiente, visto que mais de 50% das organizações possuem mais de 20 anos de atuação no comércio exterior, o volume de dados restringe a realização de análises estatísticas mais robustas ou generalizações definitivas para o cenário nacional. Além disso, o recorte geográfico concentrado na região da Serra Gaúcha reflete especificidades de um arranjo

produtivo regionalizado, o qual possui infraestrutura, governança e suporte institucional próprios, características que podem não se repetir em outras regiões do país.

A partir dessas limitações, surgem caminhos promissores para o desenvolvimento de investigações futuras. Recomenda-se a replicação desta metodologia em outros polos moveleiros de grande relevância no Brasil, como os localizados nos estados de Santa Catarina e Paraná, de modo a permitir análises comparativas e verificar se o "paradoxo do planejamento" e o ponto cego da adaptação mercadológica são traços generalizados da indústria de mobiliário nacional. Adicionalmente, estudos futuros poderiam integrar indicadores financeiros estritamente objetivos (como faturamento bruto real de exportação e margens de lucro por mercado) para complementar a análise das variáveis perceptuais utilizadas nesta pesquisa. Por fim, sugere-se a condução de estudos de caso múltiplos de caráter qualitativo com as empresas de grande porte da amostra. Essa abordagem profunda permitiria desvendar os determinantes internos das capacidades dinâmicas dessas organizações, explicitando de forma detalhada os processos internos por meio dos quais a inteligência de mercado é absorvida pelas equipes operacionais e convertida em inovações de modelos de negócios e planejamentos formais de longo prazo.

REFERÊNCIAS

AGATIELLO, Osvaldo R.; FLIESS, Barbara. **Export restrictions: benefits of transparency and good practices**. OECD Trade Policy Papers, n. 146, p. 1–42. OECD Publishing, Paris, 2013.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BLYDE, Juan; IBERTI, Gonzalo. **A Better Pathway to Export: How the Quality of Road Infrastructure Affects Export Performance**. The International Trade Journal, v. 28, n. 1, p. 3–22, 2014.

BRASIL. Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. **Boas práticas**. Brasília, DF: Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/protecao-e-defesa-civil/boas-praticas>. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Secretaria de Comércio Exterior. **Brasil registra recorde de empresas exportadoras em 2024**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/en/latest-news/2025/03/brazil-sets-2024-record-for-number-of-exporting-companies>. Acesso em: 10 set. 2025.

BUTKOUSKAYA, Vera; LLONCH-ANDREU, Joan; ALARCÓN-DEL-AMO, María del Carmen. **Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: a comparison between developed and developing economies**. European Research on Management and Business Economics, v. 30, n. 3, 2024, 100260.

CATEORA, Philip R.; MONEY, Bruce; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **International marketing**. 19. ed. New York: McGraw-Hill, 2024.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International marketing**. 10. ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2013. 677 p.

DORNELES, C. P.; VIEIRA, G. B. B.; LAZZARI, F. **The critical success factors and their influence on export performance: a systematic literature review**. International Journal of Globalisation and Small Business, v. 15, n. 4, p. 440–461, 2025.

EDEH, Jude; OLAREWAJU, Adeniyi D.; KUSI, Samuel Yaw. **What drives SME export intensity in transition economies? The role of infrastructure, digitalisation and innovation capabilities**. Technological Forecasting & Social Change, v. 215, 2025.

FERNANDES, Davyd Pereira. **O processo de internacionalização das empresas brasileiras**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal

do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/255951>. Acesso em: 28 ago. 2025.

FONTES, L. F.; GRANITOFF, I.; TAI, S. H. **Export wage premium for south Brazilian firms: interaction between export, human capital, and export destination**. *Economia Aplicada*, v. 24, n. 3, p. 321–350, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 117-131.

HANDRITO, Radityo Putro; SLABBINCK, Hendrik; VANDERSTRAETEN, Johanna. **Enjoying or refraining from risk? The impact of implicit need for achievement and risk perception on SME internationalization**. *Cross Cultural & Strategic Management*, v. 27, n. 3, 2020.

HERIQBALDI, I.; ESQUIVIAS, M.; LAU, R.; CESILIA, P. **Export promotion programs and firm performance**. *Journal of International Business Studies*, v. 56, n. 1, p. 1–25, 2025.
HSU, C.; PEREIRA, A. Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning. *Omega*, v. 36, n. 2, p. 188–205, 2008.

ISHII, Ryuta; KIKUMORI, Mai. **Export market orientation, performance and international partner selection: word-of-mouth referral versus direct contact**. *International Marketing Review*, v. 41, n. 2, p. 210–235, 2024.

JEAN, Ruey-Jer “Bryan”; KIM, Daekwan. **Internet and SMEs' internationalization: the role of platform and website**. *Journal of World Business*, v. 55, n. 4, p. 101–118, 2020.

JI, Junzhe; DIMITRATOS, Pavlos. **An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness**. *International Business Review*, v. 22, n. 6, p. 994–1007, dez. 2013.

JUERGENSEN, Jill Josefina; LOVE, James H.; SURDU, Irina; NARULA, Rajneesh. **Learning-by-exporting: the strategic role of organizational innovation**. *International Business Review*, v. 33, n. 6, p. 1–20, 2024.

KNUDSEN, T.; MADSEN, T. **Export strategy: a dynamic capabilities perspective**. Aarhus: Aarhus School of Business, 2002. 38 p.

LABANCA, Claudio; MOLINA, Danielken; MUENDLER, Marc-Andreas. **Preparing for export opportunities**. *Journal of International Economics*, v. 152, 2024.

LEONIDOU, Leonidas C. **An analysis of the barriers hindering small business export development**. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n. 3, p. 279–302, 2004.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; COUDOUNARIS, Dafnis N. **Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis**. *Journal of International Management*, v. 16, n. 1, p. 78–91, 2009.

LÖÖF, Hans; ERIKSSON, Torbjörn; JOHANSSON, Dan; STENHOLM, Pekka. **Learning-by-exporting and innovation strategies**. *Economics of Innovation and New Technology*, v. 24, n. 1–2, p. 52–74, 2015.

MAHATAMNUCHOK, Nataorn; BANJONGPRASERT, Jantima. **The impacts of export market knowledge and export competitiveness of luxury products on export performance**. *International Journal of Entrepreneurship*, v. 26, n. 2S, p. 1–11, 2022.

MARTÍN, Oscar; CHETTY, Sylvie; BAI, Wensong. **Foreign market entry knowledge and international performance: the mediating role of international market selection and network capability**. *Journal of World Business*, v. 57, n. 2, 2022, 101266.

MATAVELI, Mara; AYALA, Juan Carlos; GIL, Alfonso J.; ROLDÁN, José L. **An analysis of export barriers for firms in Brazil**. *European Research on Management and Business Economics*, v. 28, n. 3, 2022, 100200.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MILLER, Emily. **Do management practices matter for trade?** Stanford: Stanford Center on Global Poverty and Development, 2017.

MORGAN, Robert E.; KATSIKEAS, Constantine S. **Obstacles to export initiation and expansion**. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 3, p. 445–465, 1997.

MORGAN, Robert E.; KATSIKEAS, Constantine S. **Theories of export behavior: a review and integration**. *International Marketing Review*, v. 14, n. 5, p. 1–28, 1997.

NAJAFI-TAVANI, Z.; ZANTIDOU, E.; LEONIDOU, C. N. et al. **Business model innovation and export performance**. *Journal of International Business Studies*, v. 56, p. 360–382, 2025.

OCDE. **Acesso do Brasil à OCDE**. 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/latin-america/countries/brazil/> Acesso em: 10 set. 2025.

OLMOS, Marta Fernández; DÍEZ-VIAL, Isabel. **Internationalization pathways and the performance of SMEs**. *European Journal of Marketing*, v. 49, n. 3/4, p. 420–443, 2015.

ORTIGUEIRA-SÁNCHEZ, Luis Camilo; WELSH, Dianne H. B.; STEIN, William C. **Innovation drivers for export performance**. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 1–13, 2022.

PEGORARO, P. Z.; CISLAGHI, T. P. **Capacidade exportadora: uma análise comparativa qualitativa**. Bento Gonçalves, 2022.

PORTUGAL-PEREZ, Alberto; WILSON, John S. **Export performance and trade facilitation reform: hard and soft infrastructure**. World Bank Policy Research Working Paper, n. 5261, 2012.

RIBAU, C. P.; MOREIRA, A. C.; RAPOSO, M. **SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view**. *Journal of Business Economics and Management*, v. 18, n. 5, p. 920–934, 2017.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994. 287 p.

SANDOVAL-ÁLVAREZ, Carlos. **The role of international experience on SMEs' internationalization**. Tec Empresarial, v. 19, n. 1, p. 1–15, 2025.

SHOHAM, Aviv. **Export performance: a conceptualization and empirical assessment**. Journal of International Marketing, v. 6, n. 3, p. 59–81, 1998.

SILVA, G. R. R.; XAVIER, J. B. G. **Planejamento estratégico para exportação: metodologias aplicadas para inserção no mercado internacional**. Revista Científica Sistemática, São José dos Pinhais, v. 14, n. 3, p. 1–20, jun. 2024.

SILVA, L. M. **Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

SINDMÓVEIS. **Exportação de móveis avança em 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.sindmoveis.com.br/exportacao-de-moveis-avanca-em-2024/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SINGH, V. K.; KESHARI, A.; SINGH, D.; SINGH, P. C.; GAUTAM, A. **Green export strategies and SMEs export performance: mediating roles of innovation, readiness, and activities**. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 13, n. 87, 2024.

SOUSA, Carlos M. P.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco J.; COELHO, Filipe. **The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005**. International Journal of Management Reviews, v. 10, n. 4, p. 343–374, 2008.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TRAMONTIN MARQUES, Paula; DIDONET, Samara R. **The mediating effect of export market orientation on the relationship between innovation capabilities and export performance: the context of small and medium-sized companies**. Brazilian Journal of Marketing, v. 23, n. 4, p. 1595–1664, 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO (TRF1). **Gestão do conhecimento: saiba o que são boas práticas e como incluí-las no banco do TRF1**. Brasília: TRF1, 2024.

VAN WINSEN, F.; DE MEY, Y.; LAUWERS, L.; VAN PASSEL, S.; VANCAUTEREN, M.; WAUTERS, E. **Determinants of risk behaviour: effects of perceived risks and risk attitude on farmer's adoption of risk management strategies**. Journal of Risk Research, v. 19, n. 1, p. 56–78, 2016.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda**. Journal of Management Studies, 2006.

ZOU, Shaoming; STAN, Shuhua. **The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997.** *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 333–356, 1998.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Parte 1: Caracterização da amostra

Questão 1 – Qual o porte da organização?

- a) Microempresa (até 19 colaboradores)
- b) Empresa de pequeno porte (de 20 a 99 colaboradores)
- c) Empresa de médio porte (de 100 a 499 colaboradores)
- d) Empresa de grande porte (500 ou mais colaboradores)

Questão 2 – Qual o setor de atuação da organização?

- a) Moveleira
- b) Outro:

Questão 3 – A empresa exporta?

- a) Sim
- b) Não

Questão 4 – Há quanto tempo a empresa exporta?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) 10 a 15 anos
- e) 15 a 20 anos
- f) Mais de 20 anos
- g) Não exporta

Questão 5 – Para quais mercados a empresa exporta ou já exportou?

- a) América do Sul e/ou Central
- b) Europa
- c) Ásia
- d) África
- e) Não exporta

Questão 6 – Qual a representatividade aproximada das exportações no faturamento da empresa (%)?

- a) Até 10%
- b) De 11% a 25%
- c) De 26% a 50%
- d) De 51% a 75%
- e) Acima de 75%
- f) Não exporta

Questão 7 – Em qual setor/área da empresa você atua?

- a) Exportação
- b) Comercial/Vendas

- c) Produção
- d) Logística
- e) Financeiro
- f) Administrativo
- g) Recursos Humanos
- h) Diretoria/Gerência
- i) Outro:

Questão 8 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) Mais de 10 anos

Questão 9 – Qual a sua função na organização?

- a) Assistente
- b) Analista
- c) Supervisor/Coordenador
- d) Gerente
- e) Diretor
- f) Sócio/Proprietário
- g) Outro:

Parte 2: Indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA que você atribui a cada um dos itens a seguir, utilizando a escala apresentada abaixo:

- 1 – Muito baixa
- 2 – Baixa
- 3 – Média
- 4 – Alta
- 5 – Muito alta

Questão 10 – Realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um novo país.

- 1- Muito baixa importância
- 2- Baixa importância
- 3- Média importância
- 4- Alta importância
- 5- Muito alta importância

Questão 11 – Utilização de informações de mercado (clientes, concorrentes e tendências) na tomada de decisão internacional.

- 1- Muito baixa importância
- 2- Baixa importância
- 3- Média importância
- 4- Alta importância
- 5- Muito alta importância

Questão 12 – Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação.

- 1- Muito baixa importância
- 2- Baixa importância
- 3- Média importância
- 4- Alta importância
- 5- Muito alta importância

Questão 13 – Adaptação de produtos e estratégias de marketing às exigências dos mercados externos.

- 1- Muito baixa importância
- 2- Baixa importância
- 3- Média importância
- 4- Alta importância
- 5- Muito alta importância

Questão 14 – Avaliação da capacidade interna da empresa para atuação no mercado externo.

- 1- Muito baixa importância
- 2- Baixa importância
- 3- Média importância
- 4- Alta importância
- 5- Muito alta importância

Parte 3: Indique o GRAU DE DESENVOLVIMENTO OU PRESENÇA de cada um dos itens a seguir no contexto de atuação da empresa, utilizando a escala apresentada abaixo:

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário
- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Questão 15 - Realização de pesquisa de mercado internacional antes da entrada em novos mercados.

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário
- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Questão 16 - Utilização de informações de mercado na tomada de decisão internacional.

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário

- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Questão 17 - Formalização de planejamento voltado às atividades de exportação.

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário
- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Questão 18 - Adaptação de produtos e estratégias de marketing aos mercados externos.

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário
- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Questão 19 - Avaliação da capacidade interna da empresa para atuação no mercado externo.

- 1 – Muito insatisfatório
- 2 – Insatisfatório
- 3 – Intermediário
- 4 – Satisfatório
- 5 – Muito satisfatório

Parte 4: Avalie o desempenho exportador de sua empresa, comparativamente aos concorrentes brasileiros, nos fatores a seguir.

Utilize a seguinte escala de avaliação:

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros
- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros

Questão 20 - Volume de vendas no mercado externo.

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros
- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros

Questão 21 - Crescimento das exportações ao longo do tempo.

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros

- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros

Questão 22 - Participação de mercado (market-share).

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros
- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros

Questão 23 - Desempenho geral das atividades de exportação.

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros
- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros

Questão 24 - Competitividade e posicionamento da empresa no mercado internacional.

- 1 - Muito pior do que os concorrentes brasileiros
- 2 - Pior do que os concorrentes brasileiros
- 3 - Igual aos concorrentes brasileiros
- 4 - Melhor do que os concorrentes brasileiros
- 5 - Muito melhor do que os concorrentes brasileiros