

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

FELIPE DA SILVA LIMA

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO: UM
ESTUDO DE EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DA SERRA GAÚCHA**

CAXIAS DO SUL

2023

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

FELIPE DA SILVA LIMA

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO: UM
ESTUDO DE EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira.

CAXIAS DO SUL

2023

RESUMO

Diante do cenário atual e considerando a importância das exportações para a economia, cada vez mais é necessário investigar aspectos gerenciais que influenciem positivamente essa operação. Nesse contexto, emergem os Fatores Críticos de Sucesso como elementos-chave a serem considerados para alcançar o êxito nas exportações. Em vista disso, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a influência dos fatores críticos de sucesso no desempenho internacional de empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, sendo selecionados e entrevistados quatro responsáveis pela área de exportação de diferentes empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul, sendo eles gerentes, coordenadores e supervisores da área de exportação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas a procedimentos de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram convergência com a literatura, reforçando importância de considerar e desenvolver esses fatores em estratégias de exportação, visando aumentar a probabilidade de sucesso e aproveitar as oportunidades no mercado internacional. Adicionalmente, as análises forneceram *insights* valiosos para a formulação de estratégias eficazes e o aprimoramento do desempenho das operações de exportação.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, Exportações, Setor Metal Mecânico, Sul do Brasil.

ABSTRACT

Given the current scenario and considering the importance of exports for the economy, it is increasingly necessary to investigate managerial aspects that positively influence this operation. In this context, Critical Success Factors emerge as key elements to be considered to achieve export success. In view of this, the present work had as general objective to analyze the influence of the critical success factors in the international performance of exporting companies of the mechanical metal sector of the Serra Gaúcha. To achieve this objective, exploratory qualitative research was carried out, being selected, and interviewed four responsible for the export air of different companies of the mechanical metal sector of Caxias do Sul, being them managers, coordinators, and supervisors of the export area. The interviews were recorded, transcribed, and submitted to content analysis procedures. The results showed convergence with the results of the systematic review of the literature, demonstrating the importance of considering and developing these factors in export strategies, aiming to increase the probability of success and take advantage of opportunities in the international market. This analysis provided valuable insights for formulating effective strategies and improving the performance of export operations.

Keywords: Critical Success Factors, Exports, Metal Mechanic Sector, South Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quatro fases da Análise de Conteúdo	31
------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cinco fontes que originaram os FCS	13
Quadro 2. Conceitos de Fatores Críticos de Sucesso	15
Quadro 3. Fatores Críticos de Sucesso mais relevantes na implementação do LM	17
Quadro 4. Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura	21
Quadro 5. Resumo do perfil das empresas e gestores entrevistados	28
Quadro 6. Representação do registro de respostas	30
Quadro 7. Resumo/ trechos das respostas (Q1)	35
Quadro 8. Resumo/ trechos das respostas (Q2)	39
Quadro 9. Resumo/ Trechos respostas (Q3)	41
Quadro 10. Resumo/ trechos das respostas (Q4)	43
Quadro 11. Resumo/ trechos das respostas (Q5)	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Fatores Críticos de Sucesso mencionados por Hajidimitriou e Georgiou (2005).....	24
Tabela 2. Fatores citados pelos entrevistados	49
Tabela 3. Frequência total que cada fator foi citado.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA	13
2.2 ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: PRINCIPAIS ABORDAGENS E ACHADOS.....	16
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO.....	22
3 MÉTODO	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.3 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS	28
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
4 RESULTADOS	33
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5 CONCLUSÕES	55
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	56
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	62

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Paiva *et al.* (2015), a globalização levou um número crescente de empresas, que atuavam apenas no mercado interno, a buscarem a internacionalização de suas marcas. Porém, as instituições tendem a ter um certo receio de investir na exportação de seus produtos, seja por inúmeros exemplos de empresas que fracassaram ou por preferirem não sair da sua “zona de conforto”.

A exportação deve ser vista como uma grande oportunidade de melhorar a competitividade das empresas, diante das diversas dificuldades que as empresas enfrentam no mercado interno. A diversificação de mercados é de suma importância, pois traz “proteção” e segurança em relação a crises que possam surgir. Logo, diminuem a dependência dos ciclos econômicos internos, que no Brasil são muito frequentes (MINERVINI, 2019).

Diante disso, as empresas se tornam menos dependentes do mercado interno, além do benefício de trazer uma experiência internacional para suas marcas, tornando-as mais competitivas em seu mercado. Frente a isso, a estratégia de posicionamento da marca é de suma importância, o que pode interferir diretamente no sucesso ou não das empresas durante o processo de exportação de seus produtos (PAIVA *et al.*, 2015).

Segundo Silva (2018), para que as empresas se tornem competitivas no mercado externo, é fundamental que tenham um diferencial em meio a seus concorrentes. Ao decidir exportar, é importante avaliar qual a capacidade exportadora da empresa e as informações necessárias para que se aproveite oportunidades e desafios do mercado externo, já que o conhecimento do ambiente interno e externo é fundamental para que se desenvolva um *design* estratégico adequado da marca.

De acordo com Paiva (2018), analisar a influência dos fatores críticos de sucesso é crucial para que se possa entender os riscos e perturbações que podem surgir e afetar os negócios, bem como estabelecer ações adequadas para o seu enfrentamento. Silva (2018) menciona os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como elementos fundamentais para o alcance do sucesso: são pontos que, quando avaliados e considerados, irão garantir o desenvolvimento correto da empresa e direcioná-la para o cumprimento de seus objetivos, assegurando o sucesso do negócio.

A evolução dos estudos sobre FCS está relacionada aos mais diversos aspectos dos negócios, tais como gestão de pessoas, finanças, marketing, transformação digital, *Supply Chain Management* (SCM), entre outros. Peixoto (2016) menciona que a finalidade dos Fatores Críticos de Sucesso está associada aos seguintes objetivos empresariais: i) estabelecer a busca de informações essenciais para a gestão; ii) identificar as particularidades do âmbito organizacional; iii) reorientar os mapas mentais dos gestores; e iv) compreender e delinear as competências essenciais.

Observa-se na literatura um interesse crescente sobre este tema. Em vista disso, com intuito de identificar a evolução das pesquisas sobre o assunto em questão, foi realizada uma análise bibliométrica dos estudos indexados na base de dados *ScienceDirect* (Elsevier).

Inicialmente, a busca foi realizada utilizando os termos: “*critical success factors*” em títulos, resumos e palavras-chave no período de 2017 a 2021. Os resultados obtidos evidenciaram um aumento no número de publicações sob o assunto de 2017 para 2021. Em 2017, foram publicados 223 artigos e este número passou para 292 em 2021 (crescimento de 23%).

Também foi conduzida uma segunda busca utilizando-se os termos: “*critical success factors*” + “*export*” em títulos, resumos e palavras-chave no mesmo período, não sendo encontrada nenhuma publicação. Quando se trata dos FCS na exportação, foram encontrados apenas três estudos, publicados nos anos de 1998, 1999 e 2002. Dado esse contexto e visando contribuir com o preenchimento de uma lacuna de pesquisa identificada, o presente estudo tem como tema a análise dos FCS nas exportações de empresas do setor metal mecânico da serra gaúcha, que é um dos mais representativos da Serra Gaúcha e do Estado do Rio Grande do Sul, conforme será discutido na próxima seção.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado, os principais polos metalmeccânicos da serra gaúcha estão localizados na região de Porto Alegre, Caxias do Sul, seguindo a direção noroeste Passo Fundo, Santa Rosa, Panambi e Horizontina. São caracterizados, principalmente, pela

presença de unidades industriais dos mais diversos ramos do segmento metal mecânico (METALURGIA, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS, 2022).

O setor metal mecânico em Caxias do Sul atualmente é representado por cerca de 2.094 empresas, onde algumas figuram entre as maiores da região Sul do Brasil e até mesmo do Brasil, dentre elas podemos citar: Randon, Guerra, Agrale, Tramontina, Marcopolo dentre outras. Caxias do Sul é considerada o segundo polo metalmeccânico do Brasil, atrás apenas de São Paulo (METALURGIA, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS, 2022).

O município possui representatividade econômica expressiva no Estado, representando uma participação no Produto Interno Bruto (PIB), que corresponde a soma de todos os bens e serviços produzidos no local do estado, de cerca de 5,40% dentre todos os municípios. Em vista disso, o município ocupou a segunda posição no ranking de representatividade econômica do estado do Rio Grande do Sul, ficando atrás apenas da capital Porto Alegre (CAXIAS DO SUL, 2021).

Em relação ao Valor Adicionado Bruto (VAB) da indústria, Caxias do Sul no ano de 2019 ocupou a 1ª posição no *ranking* de municípios com o maior valor bruto adicionado do estado, contribuindo com o valor de R\$ 7.271.690, sendo a indústria metal mecânica a principal contribuinte com participação total da indústria do RS de 7,7% (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021).

O município Caxias do Sul possui cerca de 156.093 empregos formais, distribuídos principalmente nos setores da indústria e serviços. Os empregos estão direcionados principalmente ao setor metal mecânico, que representa cerca de 50% dos empregos relacionados à indústria de transformação. Já o setor de fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias é o que mais emprega no município, com aproximadamente 19 mil funcionários (CAXIAS DO SUL, 2021).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como tema geral a análise dos fatores críticos de sucesso nas exportações. Para tanto, é considerado como objeto de análise o setor metal mecânico, que é um dos mais representativos da Serra Gaúcha e do Estado do Rio Grande do Sul (COMEXSTAT, 2022).

Diante da importância que o setor metalmeccânico representa para o Estado e o município de Caxias do Sul fica evidente que é um dos setores industriais mais representativos na economia gaúcha. Corroborando com isso, o setor é o segundo em termo de concentração de empresas industriais no Estado, sendo responsável por

cerca de 13% da produção brasileira do setor de máquinas e equipamentos (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2021).

Em Caxias do Sul, o setor metal mecânico representa cerca de 38% das exportações do município (COMEX STAT, 2022). Em vista disso, os fatores críticos de sucesso nas operações, quando não analisados, podem determinar insucesso das operações de exportação, pois o desconhecimento cria incertezas e dificuldades quanto ao acesso a novos mercados (PAIVA, 2018). Portanto, conhecer os fatores críticos e aprimorar os diversos campos do sistema organizacional pode auxiliar no desenvolvimento correto da empresa e no cumprimento de seus objetivos, assegurando o sucesso do negócio (SILVA, 2018).

Diante do explanado, o presente trabalho tem como foco a análise dos pontos críticos envolvidos no processo e das variáveis que podem influenciar no sucesso das exportações, com a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores sobre a influência dos fatores de críticos de sucesso no desempenho internacional de empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Para responder ao problema de pesquisa previamente exposto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores sobre a influência dos fatores críticos de sucesso no desempenho internacional de empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral apresentado anteriormente, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os principais fatores críticos de sucesso relacionados a exportação;
- b) analisar a percepção de gestores de empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha quanto à importância desses fatores;

c) avaliar o desempenho internacional dessas empresas pela ótica dos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo dados da balança comercial, Caxias do Sul exportou, em 2022, cerca de 776 milhões, principalmente veículos e máquinas (CAXIAS, 2022). O setor metal mecânico é de grande importância para o município, tanto pela sua representatividade nas exportações, quanto na geração de emprego, empregando aproximadamente 43% da população caxiense (CAXIAS, 2021).

Analisar a influência dos fatores críticos de sucesso é crucial para que se possam entender os riscos e perturbações que podem surgir e afetar os negócios, bem como estabelecer ações adequadas para o seu enfrentamento. Diante disso, o presente estudo busca estudar a percepção dos gestores do setor metal mecânico da Serra Gaúcha sobre o impacto de tais fatores no desempenho internacional das empresas.

O estudo se justifica, em termos práticos, por apresentar uma orientação às empresas quanto aos principais fatores que podem interferir no desempenho internacional, permitindo o desenvolvimento de ações para mitigar os potenciais riscos existentes e aproveitar da melhor maneira as oportunidades que as exportações oferecem. Já em termos teóricos, o estudo busca contribuir com o conhecimento ainda incipiente sobre os fatores críticos de sucesso nas exportações, considerando uma região e um setor para os quais não foram identificados estudos prévios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem a finalidade de apresentar e elucidar os conceitos imprescindíveis para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente é explanado o tópico-chave do trabalho, que são os Fatores Críticos de Sucesso, seu conceito e importância. Seguindo a revisão de literatura, são apresentadas as principais abordagens dos FCS em diversas áreas e, por fim, o referencial é finalizado com a aplicação e importância dos FCS na exportação.

2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

A primeira menção sobre FCS foi dada em 1979 por Rockart, professor teórico organizacional e pesquisador do centro de pesquisas e informações do *MIT Sloan School of Management*. Rockart introduziu o conceito “Fatores Críticos de Sucesso” em seu artigo na *Harvard Business Review* denominado: “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*”. A contribuição de Rockart para o campo da administração estratégica foi significativa, pois ele reconheceu a importância de identificar as áreas-chave nas quais uma organização deve se concentrar para alcançar o sucesso. Ele argumentou que esses Fatores Críticos de Sucesso são únicos para cada organização e setor, e a compreensão deles é fundamental para a formulação de estratégias eficazes (DIAS JUNIOR; MUNIZ JUNIOR; GUSSONI, 2009).

O estudo de Carvalho Filho (2007) menciona a origem dos FCS pela visão de Rockart (1979), apresentando suas cinco fontes principais: i) as características da indústria; ii) a posição da indústria e a estratégia competitiva adotada; iii) os fatores ambientais; iv) os fatores temporais; e v) a posição gerencial. No Quadro 1 caracterizadas cada uma dessas fontes.

Quadro 1. Cinco fontes que originaram os FCS

(continua)

Indústria	Cada organização possui um grupo de FCS, os quais variam de acordo com suas características.
Posição da indústria e estratégia competitiva adotada	A posição que cada empresa ocupa é determinada por sua história e estratégia adotada, que determinam seus FCS.
Fatores ambientais	São fatores externos, sobre os quais a organização possui pouco controle, que influenciam os FCS. Como por exemplo podem ser citadas as variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais,
Fatores temporais	São fatores internos que se tornam críticos por um curto período. Como exemplo, pode ser citada a perda de profissionais importantes para empresa e seus processos.

(conclusão)

Posição gerencial	Cada gerência funcional tem um conjunto de FCS associados. Portanto, os FCS podem variar conforme a área analisada.
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Carvalho Filho (2007), adaptado pelo autor.

Rockart (1979) propôs quatro abordagens para identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS): subproduto técnico, abordagem nula, sistema de indicadores-chave e processo de estudo total (MONTEIRO, 2012). A primeira considera as informações resultantes das atividades operacionais, enquanto a segunda analisa as falhas. A terceira se concentra em indicadores estratégicos e a última adota uma análise completa da organização. Essas abordagens oferecem métodos para identificar os FCS de acordo com as necessidades da organização. Sendo citados por Monteiro (2012, p. 6-7) da seguinte forma:

Subproduto: consiste no desenvolvimento de sistemas operacionais que efetuam o processamento burocrático essencial para a organização (...) Esta técnica tem como vantagem a aquisição de documentos processados com menor custo, mas, por outro lado, não é tão útil no que diz respeito a informações para a gestão; Abordagem nula: esta prática coloca ênfase na mutabilidade e variedade das necessidades de informação sobre o ambiente executivo, onde ajudou muitas organizações a não construir sistemas de informação irrelevantes (...) contudo, insere muita pressão sobre as funções estratégicas, executivas, nas relações entre as pessoas e pode ser muitas vezes baseada nos relatórios do computador; Processo do estudo total: consiste na consulta a uma ampla amostra de gestores sobre as suas necessidades de informação sendo os resultados obtidos comparados com os sistemas de informação já existentes (...) o processo total é abrangente e pode identificar os sistemas e os subsistemas em falta. Contudo, existem alguns problemas como as despesas inerentes à enorme quantidade de dados recolhidos e à dificuldade na preparação de sistemas de informação que também se adaptem a qualquer gestor (MONTEIRO, 2012, p.6-7).

O sistema de indicadores-chave é considerado a ferramenta mais adequada para que os executivos possam definir as necessidades e informações que irão ajudá-los a verificar mais claramente as diferentes situações que seu negócio poderá enfrentar. Em vista disso, o conhecimento dos processos é fundamental para que se consiga identificar o *gap* de informações importantes e para que se possa gerir os negócios e os sistemas de informação existentes (MONTEIRO, 2012).

O artigo de Mercer (2015) também aborda os Fatores Críticos de Sucesso introduzidos por Rockart (1979), Segundo o autor, os FCS tinham a pretensão de entregar aos gerentes um conjunto de informações breves, porém significativas, para a tomada de decisões. Com isso, é possível definir processos mais eficientes, porém mais subjetivos, visto que a escolha dos FCS ficam a julgamento dos próprios gerentes.

Carvalho Filho (2007) também menciona que os FCS são definidos de acordo com as situações particulares de cada gestor, ou seja, diferenciam-se de um gerente para outro devido a sua posição hierárquica e área de atuação na organização. Em vista disso, cada situação, problema e oportunidade enfrentados nos diferentes ambientes afetam diretamente a definição desses fatores (QUINTELA; PAIXÃO, 2012).

De acordo com Castro e Suaiden (2015), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são fatores-chave para o planejamento estratégico e a inteligência competitiva das empresas. Segundo os autores, os fatores possibilitam o monitoramento estratégico, com intuito de detectar mudanças nos ambientes empresariais e socioprodutivos, assim possibilitando o melhor posicionamento das organizações nos ambientes competitivos em que atuam. Embora o ambiente externo seja afetado, geralmente, por situações que estão sob menor controle das empresas, é importante a identificação dos fatores que podem influenciar a cadeia de suprimentos ou o preço dos produtos (CARVALHO FILHO, 2007).

No entanto, os Fatores Críticos de Sucesso também devem ser monitorados no ambiente interno, com o objetivo de tratar assuntos e situações que estão na esfera de influência e controle da empresa (MARCIO *et al.*, 2021). A importância de predeterminar as informações necessárias para lidar com desafios que possam surgir torna-se imprescindível para que seja possível prever e amenizar possíveis problemas que venham a surgir nos ambientes de negócio. Nesse contexto, os FCS devem ser considerados tão importantes quanto os objetivos traçados, já que, para alcançar com sucesso um objetivo, é indispensável conhecer os fatores que influenciam o seu alcance (MONTEIRO, 2012). A título de complementação das definições apresentadas até aqui, o Quadro 2 apresenta alguns conceitos de Fatores Críticos de Sucesso.

Quadro 2. Conceitos de Fatores Críticos de Sucesso

(continua)

AUTOR	CONCEITO
Ferguson (1982)	Fatores críticos de sucesso são fatores internos ou externos para a empresa que deve ser identificada e reconhecida por apoiar ou ameaçar o alcance dos objetivos da empresa e até mesmo sua existência. Eles exigem atenção especial para evitar surpresas desagradáveis ou oportunidades perdidas. Eles podem ser internos ou externos, positivos ou negativos em seu impacto.
Ahmad, Haleem e Syed (2012)	Um número limitado de áreas em que os resultados, se satisfatórios, podem garantir competência bem-sucedida no desempenho da organização. Estes podem ser divididos em táticos e estratégicos.

(conclusão)

Leyh (2014)	Uma referência a qualquer condição ou elemento que fosse considerado necessário para que a implementação fosse bem-sucedida.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Diaz e Carmen (2018).

Observam-se no Quadro 2 diferentes abordagens no que se refere ao escopo dos FCS. Ferguson (1982) considera os diferentes ambientes organizacionais (interno e externo) e os possíveis impactos dos FCS (positivo ou negativo). Já Ahmad, Haleem e Syed (2012), ao focarem nas áreas organizacionais chave, apresentam uma abordagem voltada ao ambiente interno das empresas. E Leyh (2014), partindo de uma abordagem ampla (qualquer elemento ou condição necessária), foca na implementação bem-sucedida de uma ação ou estratégia.

2.2 ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: PRINCIPAIS ABORDAGENS E ACHADOS

A exigência dos mercados internacionais diante dos serviços e produtos que lhes são oferecidos está cada vez maior, tornando de suma importância a atualização tecnológica e o atendimento aos padrões de referência internacional do mercado em que uma organização deseja atuar. Nesse contexto, as estratégias definidas por uma empresa que almeja disputar fatias de um mercado internacional devem levar em consideração fatores que diferenciem seus produtos e serviços dos demais concorrentes (MOURA, 2008). Para que isso ocorra, as organizações devem estar aptas a fazerem as modificações necessárias para alterar sua direção no momento propício, de modo a se alinharem às tendências do mercado internacional e permanecerem competitivas frente às exigências que o mercado impõe (MOURA, 2008).

De acordo com Paiva (2018), analisar a influência dos fatores críticos de sucesso é crucial para que se possa entender os riscos e perturbações que podem surgir e afetar os negócios, bem como estabelecer ações adequadas para o seu enfrentamento. Silva (2018) menciona os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como elementos fundamentais para o alcance do sucesso: são pontos que, quando avaliados e considerados, irão garantir o desenvolvimento correto da empresa e direcioná-la para o cumprimento de seus objetivos, assegurando o sucesso do negócio.

Em um estudo recente, Elkhairi, Fedouaki e El Alami (2019) abordaram os fatores críticos de sucesso direcionados à implementação do *Lean Manufacturing* (LM) em Pequenas e Médias Empresas (PME), através de uma revisão da literatura. Segundo os autores, as pequenas e médias empresas enfrentam uma forte concorrência nos mercados globais e, muitas delas, estão implementando o LM como estratégia para eliminar os desperdícios de processos, com intuito de entregar um produto de maior qualidade e otimizar o tempo de entrega.

Na revisão de Elkhairi, Fedouaki e El Alami (2019), devido à complexidade do LM, muitas PMEs falham por não conseguirem configurar uma estrutura apropriada e por apresentarem dificuldade na seleção e avaliação dos métodos e ferramentas a serem utilizados. No Quadro 3 são apresentados os seis fatores críticos sucesso identificados na revisão de Elkhairi, Fedouaki e El Alami (2019) com suas respectivas referências.

Quadro 3. Fatores Críticos de Sucesso mais relevantes na implementação do LM

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	REFERÊNCIAS
Liderança	Sarhan et al., 2018; Knol et al., 2018; Azyan, Pulakanam e Pons, 2017; Alefari, Salonitis e Xu, 2017; Tyagi, Soni e Khare, 2016; Dora, Kumar e Gellynck, 2016; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2014; Ferdousi, 2009; Real et al.; 2007, Achanga et al. 2006; Hines, Holweg e Rico, 2004.
Mudança Cultural	Belhadi, Touriki e Elfezazi, 2018; Gandhi, Thanki, e Thakkar, 2018; Sreedharan V et al., 2018; AlManei, Salonitis, e Xu, 2017; Maarof e Mahmud, 2016; Alhuraish, Robledo, e Kobi, 2016; Tyagi, Soni, e Khare, 2016; Hu et al., 2015; R. Jadhav, S. Mantha e B. Rane, 2014; Alhuraish, Robledo et al., 2014; Dora et al., 2013; M. Kumar, 2007; Achanga et al., 2006; Nahm, Vonderembse, et Koufteros, 2004; Schneider, 2000.
Competência e perícia	Sreedharan V et al., 2018; AlManei, Salonitis e Xu, 2017; Azyan, Pulakanam e Pons, 2017; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2017; Timans et al., 2016; Dora et al.; 2013; Bhasin e Burcher, 2006; Achanga et al., 2006.
Compromisso da alta direção	Gandhi, Thanki, e Thakkar, 2018; Belhadi, Touriki, e Elfezazi, 2018; Knol et al., 2018; Azyan, Pulakanam, e Pons, 2017; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2016; Tyagi, Soni e Khare, 2016; Rane, Sunnapwar e Rane, 2016; Timans et al.; 2016; Jesus et al., 2016; Ferdousi, 2009; Ho, Chang e Wang, 2008; Achanga et al., 2006.
Educação e treinamento	Belhadi, Touriki e Elfezazi, 2018; Knol et al., 2018; Alefari, Salonitis e Xu, 2017; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2017; Gandhi, Thanki e Thakkar, 2017; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2016; Maarof e Mahmud, 2016; Netland; 2016; Timans et al., 2016; Ferdousi, 2009.
Comunicação	Kleszcz, 2018; Sathydevi, 2018; Knol et al., 2018; Alefari, Salonitis e Xu, 2017; Tyagi, Soni e Khare, 2016; Rane, Sunnapwar e Rane, 2016; Maarof e Mahmud, 2016; Alhuraish, Robledo e Kobi, 2016; Abolhassani, Layfield, e Gopalakrishnan, 2016; Hu et al., 2015; Second et al., 2010; Ho, Chang e Wang 2008; Fernando e Cadavid, 2007; Coronado e Antony, 2002.

Fonte: Elkhairi, Fedouaki e El Alami (2019)

Em outro estudo recente, Li, Pinto e Diabat (2020) realizaram uma análise dos Fatores Críticos de Sucesso envolvidos na implementação da responsabilidade social e ambiental de indústrias têxteis chinesas. Os autores citam que, devido ao aumento da população e da urbanização, houve o aumento de consumo de bens de moda. Em vista disso, e com o avanço da globalização e do *e-commerce*, o setor alavancou suas vendas no mundo. Esse crescimento das vendas também acarretou uma maior demanda por produção, levando a desafios relacionados à responsabilidade social e ambiental.

Entretanto, a crescente pressão de vários *stakeholders* levaram as empresas a implementarem práticas sustentáveis em suas operações. Em seu estudo, Li, Pinto e Diabat (2020) verificaram que os consumidores estão consumindo de forma mais responsável e que essa mudança de comportamento dos consumidores pressiona as empresas a produzirem de forma mais sustentável. Nesse contexto, os pesquisadores identificaram uma série de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relevantes. A análise revelou que as iniciativas governamentais foram o fator mais influente, seguidas pela pressão dos consumidores, pelo apoio da alta administração, pela implementação de estratégias de sustentabilidade e pela melhoria dos direitos humanos, segurança e bem-estar (LI; PINTO; DIABAT, 2020).

Em sua análise sobre os fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia de suprimentos frente aos diferentes cenários de mercado, Perusso (2022) identificou que os fatores mais importantes foram a preocupação com o consumidor e o comprometimento da alta direção, além de outros aspectos relacionados a questões de gerenciamento operações e aspectos sociais como boas condições de trabalho e foco em saúde e segurança. Por outro lado, os três fatores considerados de menor relevância, de acordo com a pesquisa, foram aspectos relacionados com: políticas governamentais, legislação e estrutura organizacionais.

Dos FCS discutidos no parágrafo anterior, o ponto de maior destaque é o comprometimento da alta direção, devido à importância desse fator nas mudanças organizacionais, que pode estar associada a necessidade de adaptação das empresas ao enfrentar cenários turbulentos. O autor também destaca a preocupação com o consumidor/cliente, devido à importância de satisfazê-lo, considerando a intensa concorrência no mercado (PERUSSO, 2022)

A integração e sincronização estratégica entre fornecedores e clientes também foi considerado um fator relevante, pois é fundamental que as empresas construam

uma base de clientes leais e satisfeitos e desenvolvam relacionamentos de longo prazo na cadeia de suprimentos. Esses relacionamentos devem envolver fornecedores, clientes e demais parceiros estratégicos da cadeia de suprimentos, a fim de mitigar riscos relacionados a mudança de cenários de mercado (PERUSSO, 2022).

Já na revisão sistemática de Rad et al. (2022) sobre a indústria 4.0 observa-se um crescimento exponencial nos estudos sobre FCS aplicados ao tema e sua aplicação na cadeia de suprimentos. Os autores realizaram o estudo a fim de identificar os benefícios e desafios das principais tecnologias aplicadas à gestão da cadeia de suprimentos e quais fatores críticos de sucesso estão relacionados.

As tecnologias analisadas foram: Realidade aumentada (AR); Automação (AU); *Big Data* (BDTS); *Blockchain* (BC); Computação em Nuvem (CC); Internet das Coisas (IoT); Robótica (RO); Tecnologias semânticas (STS); Simulação (SI); e Manufatura Aditiva (AM). Os principais FCS associados à implementação de cada tecnologia são descritos a seguir:

- a) Realidade aumentada (AR) é uma visão direta ou indireta em tempo real de um ambiente físico do mundo real, essa tecnologia facilita melhorias no atendimento aos clientes podendo melhorar também a eficiência e a qualidade das atividades de coleta e entrega, sincronização de dados e recuperação de informações. Na literatura revisada pelo autor foi encontrado apenas um fator crítico de sucesso na implementação desta ferramenta, que é o treinamento e novas competências, a partir disso considera-se que as empresas devem investir em treinamento para promover o desenvolvimento de competências para utilização de novas tecnologias.
- b) A automação (AU) também foi elencada como uma das principais ferramentas utilizadas na indústria 4.0, essa tecnologia é definida como: a criação e aplicação de tecnologia para monitorar e controlar a produção e entrega de serviços. Melhorando a eficiência, reduzindo custos de mão de obra e consumo de energia. Os fatores críticos de sucesso identificados nesta tecnologia foram: a preparação e alinhamento pelos atores envolvidos, que devem determinar se o alto investimento nesta tecnologia é adequado ao seu cenário de negócio e infraestrutura.
- c) *Big data* (BDTS) oferece a velocidade e variedade em métodos analíticos, confiabilidade na conectividade informações, agilidade nas tomadas de

decisões. Os FCS encontrados na utilização desta foram os seguintes: a integração de áreas, como por exemplo: departamento de Tecnologia da Informação (TI) e negócios, visando a segurança de dados devido a ameaças cibernéticas que possam gerar vazamentos de dados.

- d) *Blockchain* (BC) refere-se a um sistema totalmente distribuído para capturar e armazenar e transmitir dados criptografados, trazendo segurança nas transações entre atores em rede. Porém, a ferramenta enfrenta desafios significativos devido à baixa maturidade da tecnologia. Os fatores críticos de sucesso encontrados na utilização da ferramenta foram os seguintes: preparação e alinhamento, pois a implementação do *blockchain* requer uma compreensão clara das estratégias, necessidades e objetivos que os negócios pretendem atender.
- e) Computação em nuvem (CC) tecnologia que se refere a um modelo de acesso em rede conveniente e sob demanda de um conjunto compartilhado de recursos de computação para armazenamento e integração de dados, fornecendo informações mais rápidas e seguras entre os atores envolvidos, proporcionando flexibilidade no gerenciamento de dados. Porém esta tecnologia enfrenta alguns desafios em respeito as lacunas de informação. Segundo o autor a comunicação entre parceiros pode sofrer com informações trocadas podendo se tornar menos ricas. Devido a isso, o autor identificou os seguintes FCS que devem ser considerados para melhor utilização desta ferramenta: planejamento e alinhamento colaborativo, tanto interno quanto externo.
- f) Internet das coisas (IOT) é definida como produtos inteligentes e conectados que possibilitam grandes melhorias e poder de processamento em miniaturização de dispositivos. A tecnologia proporciona a conscientização e a flexibilidade da cadeia de suprimentos com acesos a dados em tempo real. De acordo com o autor, a ferramenta também possui um conjunto de habilidades necessárias e infraestrutura tecnológica necessárias para que a ferramenta seja utilizada com maior eficiência e ganhos para organização, além de requerer um investimento significativo. Os FCS encontrados na utilização desta ferramenta foram os seguintes: alinhamento da base de dados e seus equipamentos, suporte da alta gerência, monitoramento da base de dados.
- g) Robótica (RO) é descrita como “a geração de movimentos de objetos físicos controlados por computador”, esta ferramenta possibilita oportunidades de

otimização de processos e conectividade, gerando maior agilidade, velocidade, qualidade e eficiência em processos. O FCS identificado pelo autor foi: desenvolvimento adequado da infraestrutura.

- h) As tecnologias semânticas (STS) facilitam a interpretação e comunicação dos dados na cadeia de suprimentos. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o desempenho das STS incluem o uso de ontologia industrial e padrões sólidos. A ontologia industrial estabelece um entendimento comum entre os agentes da cadeia, enquanto os padrões garantem consistência e interoperabilidade. Esses FCS são essenciais para aproveitar os benefícios das tecnologias semânticas na gestão eficiente da cadeia de suprimentos.
- i) Simulação (SI) é definido como processo de projetar um modelo de um sistema real ou hipotético para descrever ou analisar comportamentos do sistema. O SI permite a visualização das previsões e avaliações de futuras problemáticas que possam atingir o sistema da cadeia de suprimentos, como por exemplo: interrupções nos fluxos de materiais, mudanças no comportamento dos clientes e inovações de produtos concorrentes. De acordo com o autor os fatores críticos de sucesso identificados na utilização desta infraestrutura tecnológica, para que possam capturar informações operacionais dinâmicas e com qualidade, pois os dados precisam ser precisos e coletados no momento certo.
- j) Manufatura aditiva (AM) processo de união de materiais para criar objetos a partir de dados de modelos 3D, oferecendo um *design* de produção configurável de acordo com as especificidades e demandas, reduzindo e otimizando. Diante disso, o autor identificou alguns FCS que permitem que as empresas superem os desafios e percebam os benefícios da utilização da manufatura aditiva incluem o projeto de produto colaborativo e integrado, desenvolvimento de estratégias apropriadas para os designs de seus produtos e implementação passo a passo.

O Quadro 4 apresenta a síntese dos principais Fatores Críticos de Sucesso considerados em diversas áreas, de acordo com a literatura discutida anteriormente.

Quadro 4. Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura

(continua)

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	REFERÊNCIAS
Liderança, Mudança Cultural, Competência e perícia, Compromisso da alta direção, Educação e treinamento, Comunicação	Elkhairi, Fedouaki e El Alami (2019)

(conclusão)	
Pressão dos consumidores, iniciativas governamentais, estratégia e práticas funcionais, suporte interno e externo, sistema de gestão ambiental.	Li, Pinto e Diabat (2020)
Comprometimento da alta direção, Informações robustas e ágeis advindas de investimento em tecnologia, Integração / sincronização / colaboração estratégica entre entes da cadeia de suprimentos, Capacitações / treinamentos de instituições e pessoas, Melhoria contínua para respostas rápidas e sistemas ágeis, enxutos, que reduzem o desperdício ou que desenvolvam habilidades <i>just in time</i> , Adoção de sistemas de gestão de cadeias de suprimentos e gestão de compras, Políticas governamentais, legislação e estruturas organizacionais, Desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado, Avaliação comparativa de cadeias de suprimentos, Preocupação com o consumidor/ cliente em busca da sua satisfação, Métricas bem definidas para indicadores e monitoramento e controle, Responsabilidade social corporativa, boas condições de trabalho, foco em saúde e segurança.	Perusso (2022)
Investimento no desenvolvimento de novas competências, preparação e alinhamento, integração das aéreas, ameaças cibernéticas, estratégia de negócio definida, planejamento e alinhamento colaborativo, suporte da alta gerência, infraestrutura, Qualidade na captura de dados, implementação passo a passo.	Rad et al (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO

A progressiva abertura e interdependência entre os sistemas econômicos e políticos, devido à globalização, é um fenômeno que afeta tanto as empresas que competem no mercado internacional quanto aquelas que desenvolvem atividades no mercado interno, pois, conseqüentemente, acabam sofrendo com a crescente pressão competitiva de empresas estrangeiras (MORENO; GARCÍA-PARDO; PERLINES, 2008). Portanto, devido esse ao aumento da concorrência, a internacionalização tornou-se, para muitas empresas, uma questão de sobrevivência.

No entanto, a globalização impõe inúmeros desafios às empresas, o que exige eficiência e empenho em busca da diferenciação, a fim de tornar a experiência bem-sucedida no mercado externo (MORENO; GARCÍA-PARDO; PERLINES, 2008). Nesse sentido, a presença em mercados externos exige que as empresas melhorem suas competências e adaptem seus produtos às diferentes culturas existentes em mercados estrangeiros, o que exige uma constante readequação de suas estratégias (PAVA, 2018).

Segundo Babakhani e Haji (2010), um dos principais desafios para as empresas é manter os produtos com boa qualidade e com preços competitivos para satisfazer seus clientes. Para enfrentar esse desafio, torna-se importante determinar quais são os Fatores Críticos de Sucesso que impactam no sucesso das operações no mercado global.

Para contribuir com os estudos sobre os fatores determinantes do sucesso das exportações no Irã, Babakhani e Haji (2010) conduziram uma pesquisa com o objetivo de identificar os principais elementos que influenciam as exportações no país. O estudo contou com a participação de 500 profissionais com pelo menos dez anos de experiência relacionada ao campo da exportação.

A coleta de dados foi realizada por meio de um processo colaborativo, iniciado com uma fase de *brainstorming*, na qual os participantes discutiram e selecionaram temas-chave relevantes para o estudo. Essa etapa permitiu que as preocupações e experiências dos participantes fossem consideradas na elaboração das perguntas utilizadas na pesquisa. Após a coleta dos dados, as respostas foram organizadas e tabuladas. Para analisar os resultados, foram empregadas técnicas estatísticas não paramétricas. Essa abordagem flexível e adaptada aos dados coletados possibilitou uma análise confiável dos fatores identificados como relevantes para o sucesso das exportações no Irã, sendo identificados os seguintes fatores:

- a) incentivos governamentais com políticas fiscal e monetária de apoio às exportações;
- b) acesso a matérias-primas;
- c) embalagem adequada - de acordo com o *brainstorming* realizado pelos autores, a embalagem desempenha um papel importante no desenvolvimento das indústrias de exportação;
- d) participação em feiras internacionais como um bom caminho para introdução dos produtos em novos mercados;
- e) diferenciação do produto e qualidade sustentável diante do novo modelo de consumo dos clientes, a fim de construir uma confiança mútua com os seus consumidores locais e estrangeiros;
- f) certificações internacionais de qualidade, garantindo acesso a grandes mercados; e
- g) investimento em *marketing* como papel importante na conquista de novos mercados.

Outro estudo sobre o tema, desenvolvido por Hajidimitriou e Georgiou (2005), teve o intuito de identificar os Fatores Críticos de Sucesso nas exportações de PME gregas. Os autores realizaram essa pesquisa mediante a um questionário que foi enviado a pequenas e médias empresas que se dedicam à exportação. O questionário continha 24 perguntas, elaboradas com base nos fatores críticos de sucesso

identificados na literatura sobre o tema em questão. Os entrevistados tiveram que selecionar cinco fatores que consideravam importantes e classificar de acordo com o grau de importância considerado pelos mesmos, em uma escala de 1 mais importante a 5 menos importante.

A amostra foi selecionada através de um banco de dados de aproximadamente 2.200 exportadores, mantido pela Associação de Exportadores do Norte da Grécia. A pesquisa passou por um processo inicial de validação e o questionário foi testado em um grupo limitado de empresas para avaliar sua eficácia e garantir que as perguntas fossem claras e compreensíveis para os entrevistados. Após essa etapa preliminar, a amostra foi ampliada para incluir mais empresas, tornando os resultados mais representativos.

Por meio de contato telefônico, foram enviadas orientações aos especialistas mais adequados dentro de cada organização para que fossem obtidas respostas pertinentes ao estudo. O período de coleta de dados durou vários meses, dando às empresas muito tempo para responder adequadamente aos questionamentos. Sendo que 53 questionários foram devolvidos, dos quais 51 foram utilizáveis. Desta forma, foi considerado suficiente para análise estatística dos dados e alcance dos objetivos da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos pelos autores. Na primeira coluna são descritos os fatores críticos de sucesso e, na segunda, o percentual de gerentes de exportação que marcaram o fator como crítico para o sucesso nas exportações.

Tabela 1. Fatores Críticos de Sucesso mencionados por Hajidimitriou e Georgiou (2005)
(continua)

Fator Crítico de Sucesso	%
Gestores com experiência internacional	94,1
Realização de pesquisa de mercado antes de entrar em um mercado estrangeiro	76,5
Características do produto (qualidade, exclusividade, marca, serviço)	76,5
Boas relações com os clientes	76,5
Conhecimento do mercado externo	74,5
Compromisso da alta direção em exportar	72,5
Adaptação do produto às demandas do mercado externo	68,6
Ambiente econômico-político-sociocultural no mercado externo	64,7
Política de preços seguida no mercado externo	54,9
Métodos de promoção/publicidade de produtos utilizados no mercado externo	49
Nível de tecnologia da empresa	49
Tipo de canais de distribuição utilizados	47,1

(conclusão)

Fator Crítico de Sucesso	%
Eficácia dos canais de distribuição	39,2
Apoio institucional (câmara de comércio, associações empresariais)	33,3
Grau de suporte dos canais de distribuição	31,4
Ambiente econômico-político-sociocultural no mercado local	21,6
Apoio do governo	21,6%

Fonte: Hajidimitriou e Georgiou (2005).

De acordo com os autores, quase todos os gerentes de exportação frisaram a importância de ter um gestor com experiência internacional. Portanto, esse fator se mostra determinante para o bom desempenho de um processo de exportação (HAJIDIMITRIOU; GEORGIU, 2005). É importante ressaltar que apenas seis fatores foram mencionados por mais de 70% dos participantes, sendo os seguintes: i) a presença de gestores com experiência internacional na organização; ii) a realização de pesquisa de mercado antes de ingressar em um mercado estrangeiro; iii) as características do produto; iv) as boas relações com os clientes; v) o conhecimento do mercado externo; e vi) o comprometimento da alta direção em relação à exportação. De acordo com os autores, esses fatores têm um impacto positivo no desempenho externo (HAJIDIMITRIOU; GEORGIU, 2005).

Em seu estudo sobre as exportações peruanas de abacate *hass*, que é uma variedade de abacate que se destaca pela sua consistência e sabor diferenciado, sendo altamente valorizada, Diaz e Carmen (2017) queriam identificar os FCS que influenciaram no aumento das exportações do produto. O Peru é um dos principais países produtores e exportadores desse tipo de abacate para os Estados Unidos e, segundo os autores, o estudo desse tema é relevante devido ao grande crescimento das exportações e à importância econômica dessa atividade para a geração de emprego, bem como seus vínculos indiretos com outras atividades significativas.

O estudo foi conduzido através de entrevistas com atores segmentados em três grupos: Grupo 1: Gerentes Gerais e/ou Comerciais de Empresas Agroexportadoras; Grupo 2: Representantes privados de apoio ao Desenvolvimento de Exportação; e Grupo 3: Representantes de Órgãos Públicos Relacionados à Exportação.

De acordo com os autores, no Grupo 1 o principal fator identificado para o aumento das exportações estava relacionado com o aumento de interesse no consumo de alimentos saudáveis, devido ao abacate *hass* conter um nível nutricional

que é aceito em mercados internacionais. Já para o Grupo 2, os investimentos externos dos Estados Unidos no Peru e os acordos de livre comércio influenciaram na abertura de novos mercados. E, segundo o Grupo 3, o trabalho do Serviço Nacional de Sanidade Agropecuária (Senasa) contribuiu para abrir mercados e combater barreiras sanitárias. De encontro com o explanado no estudo, esses fatores foram os que apresentaram a maior influência no aumento das exportações (DIAZ; CARMEN, 2017).

Sendo assim, no âmbito deste estudo conduziu-se uma revisão bibliográfica com o intuito de compreender os principais conceitos e teorias relacionados ao tema em análise. Através dessa pesquisa da literatura, identificaram-se diferentes abordagens adotadas por diversos pesquisadores, bem como as brechas existentes na literatura, que justificam a relevância e originalidade deste estudo.

Além disso, ao analisar os estudos existentes, foram obtidas perspectivas valiosas para o desenvolvimento da base teórica, possibilitando uma melhor compreensão dos fenômenos e processos investigados. Ao resumir as informações coletadas, tornou-se evidente a importância de aprofundar as relações entre as variáveis em questão, a fim de contribuir para o progresso do conhecimento na área e fornecer subsídios para pesquisas futuras.

Em síntese, a revisão da literatura desempenhou um papel essencial na construção do referencial teórico deste estudo. As teorias e conceitos apresentados estabeleceram a compreensão do fenômeno em análise, enquanto as lacunas identificadas destacam a necessidade de investigações adicionais. Assim sendo, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para aprofundar o conhecimento existente, bem como para o desenvolvimento de estratégias e práticas mais eficazes no campo de estudo.

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método adotado no presente estudo. Inicialmente, é apresentada a caracterização da pesquisa, com intuito de descrever o trabalho a partir do tipo de abordagem e dos procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente, são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo, sendo caracterizado o método de trabalho aplicado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é a atividade básica da ciência e o método científico constitui um conjunto de ações sistemáticas e racionais que servem como um caminho para se atingir um objetivo. Os métodos de pesquisa representam uma forma lógica de pensamento (CARVALHO FILHO, 2007).

Perusso (2022) indica que uma pesquisa científica deve ser sistemática, metódica e crítica, gerando a necessidade de determinar o tipo de pesquisa que será desenvolvida. Os tipos de pesquisa podem ser classificados: i) quanto à sua natureza, podendo ser básica ou aplicada; ii) quanto aos seus objetivos, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa; iii) quanto aos seus procedimentos, podendo ser documental, bibliográfica, experimental, de levantamento (*survey*), operacional, estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa participante ou pesquisa *ex-post-facto*; e iv) quanto à abordagem, podendo ser quantitativa ou qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O trabalho em questão se classifica como de natureza aplicada, pois trata de assuntos relevantes para indústrias do setor metal mecânico, podendo direcionar ações futuras referentes à exportação das empresas desse setor. Tem objetivo exploratório, pois assume a finalidade de proporcionar mais informações referentes ao tema. E é operacionalizado mediante pesquisa de campo (entrevistas semi-estruturadas) e abordagem qualitativa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O município de Caxias do Sul possui cerca de 156.093 empregos formais, distribuídos principalmente no setor metal mecânico, sendo cerca de 50% dos empregos da indústria da transformação (CAXIAS DO SUL, 2021). O Sindicato das

Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS) abrange 17 municípios do Conselho Regional de Desenvolvimento da Serra Gaúcha (COREDE Serra) e conta com cerca de 3.300 empresas associadas.

Considerando a importância do setor metal mecânico para a economia regional, sendo um dos setores mais representativos da economia do Rio Grande do Sul, representando cerca de 37,6% do PIB industrial (FIERGS, 2021), e a relevância da Serra Gaúcha nesse setor, o presente estudo foi voltado às indústrias metal mecânicas de Caxias do Sul. Os perfis e características das empresas e dos entrevistados são apresentados no capítulo a seguir para contextualizar o ambiente em que o estudo foi realizado.

3.3 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS

No Quadro 5 é apresentado o perfil das empresas e dos profissionais entrevistados. Quanto aos critérios de seleção dos entrevistados, buscou-se selecionar profissionais que: i) ocupassem cargos de gestão (gerentes ou coordenadores); ii) possuísem atuação voltada à área da exportação; e iii) atuassem em empresas exportadoras do setor metal mecânico. Para garantir a confidencialidade da pesquisa, as empresas e os entrevistados selecionados foram codificados de E1 a E4.

Quadro 5. Resumo do perfil das empresas e gestores entrevistados

Código	Ramo de atuação	Tempo de atividade	Formação do Gestor	Cargo Ocupado
E1	Metal mecânico	35 anos	Adm. Empresas / MBA Relações internacionais	Gerente de Exportação
E2	Metal mecânico	42 anos	Comercio exterior/ Gestão estratégica de negócios.	Coordenador de Exportação
E3	Metal mecânico	42 anos	Comercio exterior/ Gestão comercial	Coordenador de Exportação
E4	Metal mecânico	60 anos	Engenharia de produção/ Marketing	Coordenador de Negócios Internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o grupo de empresas selecionadas possui um histórico diversificado de tempo de atuação no setor metal mecânico. Essa variação de anos de experiência reflete a trajetória e a maturidade de cada organização. Contudo, são organizações com grande participação e conhecimento do mercado externo. Os

quatro profissionais entrevistados representam empresas que se dispuseram a corroborar com o presente estudo, já que se interessaram no tema em questão, devido à importância e relevância do tema para o setor de exportação das empresas em que trabalham.

Com base no Quadro 5, observa-se que os quatro entrevistados atuam em diferentes cargos e possuem formações distintas. O entrevistado E1 é um Gerente de Exportação, formado em Administração de Empresas e com MBA em Relações Internacionais, com 12 anos de experiência como *Trader*, um ano como Supervisor Comercial, um ano como Supervisor de Exportação, um ano como Gerente de Comércio Exterior, quatro anos como Gerente de Vendas e cinco anos como Gerente de Exportação. Já o entrevistado E2 é uma Coordenadora de Exportação, com formação em Comércio Exterior e Gestão Estratégica de Negócios, com 17 anos de experiência como Analista de Exportação, um ano como Assistente de Vendas e oito anos como Coordenadora de Exportação. O entrevistado E3, por sua vez, é um Executivo de Exportação, formado em Administração de Empresas e com MBA em Gestão Empresarial, com 11 anos de experiência como *Trader*, dois anos como Supervisor de Exportação e 12 anos como Executivo de Exportação. E o entrevistado E4 é um Coordenador de negócios internacionais, com formação em Engenharia de Produção, com quatro anos de experiência como Analista de qualidade, dois anos como analista de exportação, dois anos como engenheiro de vendas, cinco anos como consultor de vendas de exportação e cinco meses como coordenador de negócios internacionais.

Essa variedade de formações forneceu diferentes perspectivas e abordagens para a análise dos fatores críticos nas operações de exportação. Por exemplo, aqueles com formação em Comércio Exterior demonstraram ter entendimento mais profundo das regulamentações e políticas governamentais envolvidas nas operações de exportação, enquanto aqueles com formação em Administração de Empresas contribuíram com uma visão mais ampla do gerenciamento de recursos e finanças no contexto internacional. Combinando essas diferentes perspectivas, a realização das entrevistas com esses profissionais envolvidos em operações de exportação foi fundamental para identificar os fatores que podem impactar no sucesso dessas operações.

Observa-se que os entrevistados possuem uma vasta experiência em operações de exportação, tendo desempenhado diferentes funções ao longo de suas

carreiras, atuando como analistas, supervisores, coordenadores, executivos e gerentes. Além disso, as diferentes formações acadêmicas, combinadas com suas experiências, proporcionam uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelas empresas que atuam no setor de exportação. A partir das informações coletadas durante as entrevistas, foi possível identificar os alguns tópicos essenciais para as empresas que desejam atuar no mercado internacional.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado de questões (Apêndice A), o qual foi elaborado previamente, de acordo com os objetivos do estudo, seguindo as orientações de Prodanov e Freitas (2013). O roteiro de perguntas foi formulado em uma linguagem simples e direta, para que os entrevistados compreendessem com clareza o que estava sendo perguntado.

Os questionamentos partiram de perguntas gerais, avançando às perguntas de caráter mais específico. A primeira e a segunda questões tiveram o intuito de identificar a importância dos FCS para as empresas e a opinião dos gestores sobre o tema para o sucesso das exportações. Já a terceira e a quarta perguntas foram elaboradas para identificar como esses fatores são administrados dentro dessas organizações e se os fatores críticos de sucesso mudam de acordo com o mercado de exportação. Nas três questões seguintes buscou-se entender como as empresas analisam e avaliam os FCS durante os processos de exportação, bem como o grau de conhecimento dos entrevistados em relação aos fatores críticos de sucesso.

As entrevistas ocorreram através da plataforma *on-line* de reuniões *Microsoft Teams*, sendo gravadas, transcritas e, posteriormente, submetidas a procedimentos de análise de conteúdo. Tais procedimentos são descritos no subcapítulo a seguir.

Durante o período de 14/04/23 a 27/05/23, foram conduzidas as entrevistas com os participantes deste estudo. Onde as mesmas tiveram duração de 10 a 30 minutos. Apesar da participação quase total dos entrevistados nos sete questionamentos, um dos entrevistados não respondeu a todas as questões, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6. Representação do registro de respostas

Entrevistado	Questões do Roteiro						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
E1	x	x	x	x	x	x	X
E2	x	x	x	x	x	x	X
E3	x	x	-	-	-	-	-
E4	x	x	x	x	x	x	X

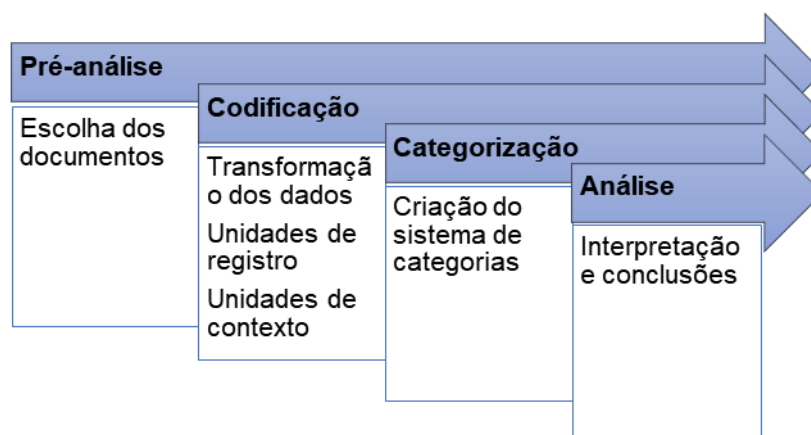
Fonte: Autoria própria (2023).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Bardin (2016) conceitua a entrevista como um método de investigação específica, amplamente utilizado nas ciências sociais e humanas, que permite a coleta de informações e a obtenção de dados qualitativos diretamente dos participantes. Além disso, a autora enfatiza que a análise do conteúdo das entrevistas é uma atividade complexa que, em determinados casos, não pode ser realizada através de computadores.

A partir da transcrição das entrevistas, foi realizada uma primeira análise crítica do conteúdo, a fim de identificar respostas confusas ou distorcidas. Após essa fase inicial, foi realizada a seleção, simplificação e organização dos trechos, a fim de identificar os aspectos mais relevantes para a pesquisa (pré-análise). A seguir, foi feita a codificação e categorização dos dados, agrupando-os em determinados grupos e atribuindo um significado a cada um deles. Essa categorização foi utilizada com intuito de organizar os resultados obtidos, para que fosse possível analisá-los e tirar conclusões a partir dos mesmos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com a análise dos dados codificados e categorizados, foram buscadas respostas à questão de pesquisa estabelecida, visando atender aos objetivos do estudo. As fases da análise de conteúdo adotadas no presente estudo são apresentadas na Figura 1, conforme indicado por Bardin (2016).

Figura 1. Quatro fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

De acordo com Bardin (2016), o método de análise de dados qualitativos inclui quatro etapas principais: pré-análise, codificação, categorização e análise. A pré-análise envolve familiarizar-se com os dados e organizá-los para uma melhor análise posteriormente. A codificação é o processo de atribuir um rótulo ou código a cada dado. Já, a categorização envolve o agrupamento dessas partes em categorias com base em suas semelhanças e diferenças. Finalmente, a análise é o processo de examinar categorias e interpretar padrões e tendências que surgem dos dados codificados e classificados. O método de Bardin é uma abordagem sistemática e rigorosa para analisar dados qualitativos que podem ser aplicados em diferentes áreas de atuação.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa conduzida no contexto do presente trabalho. Para fins deste estudo, foram identificados e destacados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) sob a ótica dos exportadores da indústria metal mecânica da Serra Gaúcha. Sendo assim, nesta seção serão descritas as entrevistas realizadas, bem como suas análises e interpretações. A descrição das entrevistas abrangeu as sete questões, de acordo com o roteiro utilizado, sendo excluídas informações não relacionadas aos questionamentos propostos. Essas informações, embora relevantes para a compreensão geral do problema, não foram essenciais para a análise.

Buscou-se identificar a relevância sobre os FCS para gestão das empresas exportadoras da Serra Gaúcha (Q1). todos os entrevistados deram sua opinião sobre o tema em questão, onde houve algumas semelhanças. De acordo com o entrevistado E1: "...uma vez que a empresa, ela decide que ela quer ser internacional e ela quer se internacionalizar, por assim dizer, ou ter uma participação no mercado internacional. Ela tem que ter essa cultura exportadora enraizada.". Sendo assim, ele acredita que as empresas que possuem essa cultura exportadora adotam uma mentalidade global, na qual a empresa reconhece a importância do mercado internacional e está disposta a explorar oportunidades além das fronteiras domésticas, isso envolve compreender as diferenças culturais e comerciais.

Já o entrevistado E2 demonstrou ter uma visão semelhante ao do E1 mencionando a importância de a empresa estar comprometida a exportar, e a importância de se ter um planejamento estratégico alinhado com os objetivos da organização:

"Então para mim acho que é primordial. Planejamento estratégico, foco nos planos de ação com as execuções, prazos e por isso. O gestor da empresa, o proprietário ou o diretor tem que estar vestindo a camiseta da exportação também, eu quero exportar então, sem sombra de dúvida, a cultura exportadora. Daí tem todas as outras áreas, é a parte de embalagem, é a parte de qualidade, é a parte de marketing todos vão ter que estar falando na mesma língua, porque se só exportação uma única pessoa tiver lá tentando nadar contra a maré, não vai ter sucesso".

Durante a entrevista o E2, mencionou a importância de ter profissionais focados em pesquisas de mercado e planejamento estratégico, ter alguém dedicado exclusivamente às tarefas de foco e dedicação é fundamental, segundo o

entrevistado. A divisão de responsabilidades pode prejudicar a eficácia do trabalhador, prejudicando, em última instância, o sucesso da empresa. Essa ideia de comprometimento e concentração é essencial para alcançar resultados favoráveis nesses domínios. O entrevistado defendeu sua posição, afirmando que considerar um vendedor como um possível exportador pode ser plausível, desde que concentrem seus esforços inteiramente nessa posição. Sua opinião ganha uma base sólida com essa linha de pensamento específica:

“Então, tem que ter um profissional dedicado para isso. Muitas empresas veem o profissional do comercial como possível exportador. Ele é, mas se ele tiver esse foco. Se ele tiver com dois focos, não vai vingar. Não é um fator de sucesso uma empresa que faça muito híbrido de profissional, sem foco. Então, para mim, acho que é primordial.”

O entrevistado E3 também destacou a importância de a empresa ter uma cultura exportadora seguindo a mesma linha de pensamento dos entrevistados E1 e E2, destacando que muitas empresas veem a exportação apenas como uma oportunidade única de negócios. Essa visão estreita ignora o potencial estratégico e de longo prazo das exportações. O entrevistado enfatizou a necessidade de uma cultura de exportação, apontando que as empresas precisam adotar uma abordagem mais holística e sistemática para exportar como parte integrante de sua estratégia organizacional.

Isso significa desenvolver uma mentalidade focada no desenvolvimento de mercados externos, investindo recursos e habilidades específicas em exportações e construindo parcerias e redes internacionais. Ao adotar essa cultura, a empresa amplia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento e maximiza os lucros de longo prazo com as exportações:

“É importante que a empresa tenha uma cultura exportadora. Porque tem empresas que veem a exportação como um negócio de oportunidade, por exemplo. Ou um momento que tem queda no mercado interno, e querem se jogar para a exportação. Então, na exportação, os negócios não são de momento. Tem que ser um negócio pensado, tem que ter uma estratégia e tem que pensar a longo prazo. Os resultados não são a curto prazo e os resultados na exportação sempre são a longo prazo e tem que ser duradouro. A empresa que tem cultura exportadora vai absorver isso. Independente de se o momento é ruim ou bom, tem que pensar a longo prazo.”

Já o entrevistado E4 complementou as perspectivas dos entrevistados E1, E2 e E3 ao destacar a importância do engajamento e da intenção genuína das empresas em desenvolver uma cultura exportadora sólida. Ele ressaltou que o comprometimento em todos os níveis da organização é essencial e que a cultura exportadora não é

construída de forma instantânea, mas requer o estabelecimento de uma estrutura robusta e um DNA organizacional voltado para à exportação. Essas considerações corroboram a ideia de que a gestão das empresas precisa adotar uma abordagem abrangente e de longo prazo para alcançar o sucesso no mercado internacional, englobando desde o engajamento interno até a adaptação aos desafios e oportunidades do mercado global.

“Se não tivermos, digamos, todos os níveis, um engajamento e uma intenção e não ser somente uma, digamos assim, um discurso para inglês ver, né, que seja algo na prática, é necessário que a empresa esteja engajada... Então uma empresa para estar sólida no mercado internacional, ela tem que ter um alto engajamento, tem que estar nas boas e ruins, né, mercado internacional tem isso, né. A cultura exportadora que não se cria da noite para o dia, isso é fato, né, mas é criar um corpo, criar uma robustez, um DNA de cultura exportadora para conseguir estar presente e se manter...”

No Quadro 7, são apresentados os fatores críticos de sucesso identificados e os respectivos trechos relevantes das entrevistas, de acordo com as respostas da (Q1). Esses excertos destacam percepções e experiências dos entrevistados, contribuindo para o entendimento dos desafios e melhores práticas na gestão das exportações.

Quadro 7. Resumo/ trechos das respostas (Q1)

(continua)

Entrevistado	Fator Crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E1	Cultura exportadora	“Uma vez que a empresa, ela decide que ela quer ser internacional e ela quer se internacionalizar, por assim dizer, ou ter uma participação no mercado internacional. Ela tem que ter essa cultura exportadora enraizada.”
E2	Planejamento estratégico	“Então para mim acho que é primordial. Planejamento estratégico, foco nos planos de ação com as execuções, prazos e por isso. O gestor da empresa, o proprietário ou o diretor tem que estar vestindo a camiseta da exportação também, eu quero exportar então, sem sombra de dúvida, a cultura exportadora. Por daí tem todas as outras áreas, é a parte de embalagem, é a parte de qualidade, é a parte de marketing todos vão ter que estar falando na mesma língua, porque se só exportação uma única pessoa tiver lá tentando nadar contra a maré, não vai ter sucesso”.

(conclusão)

Entrevistado	Fator Crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E3	Cultura exportadora	É importante que a empresa tenha uma cultura exportadora. Porque tem empresas que veem a exportação como um negócio de oportunidade, por exemplo. Ou um momento. Um momento que tem queda no mercado interno. exemplo. Um momento que tem queda no mercado interno e querem se jogar para a exportação. Então, na exportação, os negócios não são de momento. Tem que ser um negócio pensado, tem que ter uma estratégia e tem que pensar a longo prazo. Os resultados não são a curto prazo e os resultados na exportação sempre são a longo prazo e tem que ser duradouro. A empresa que tem cultura exportadora vai absorver isso. Independente de se o momento é ruim ou bom, tem que pensar a longo prazo.”
E4	Cultura exportadora	“É necessário que a empresa esteja engajada... Então uma empresa para estar sólida no mercado internacional, ela tem que ter um alto engajamento, tem que estar nas boas e ruins, né, mercado internacional tem isso, né. A cultura exportadora que não se cria da noite para o dia, isso é fato, né, mas é criar um corpo, criar uma robustez, um DNA de cultura exportadora para conseguir estar presente e se manter...”

Fonte: Autoria própria (2023).

Diante do explanado, observou-se que os quatro entrevistados concordam que ter uma cultura exportadora enraizada é fundamental para o sucesso nesse campo. Eles destacam que, muitas empresas, encaram a exportação como uma oportunidade pontual ou reativa, em vez de adotarem uma abordagem estratégica de longo prazo. Essa mentalidade limitada pode prejudicar os resultados e a sustentabilidade dos negócios no mercado internacional.

Já na (Q2) os entrevistados expressaram suas opiniões sobre quais seriam os principais FCS na exportação. Nessa questão, os participantes ressaltaram a necessidade de possuir conhecimento e realizar análises dos FCS.

O entrevistado E1 considera as exportações um pilar crucial. Em vista disso, ele sugeriu que o desenvolvimento de uma cultura de apoio à exportação internamente é importante para o triunfo neste setor. O E1 também discutiu dificuldades externas, como tensões de mercado, restrições de financiamento e disparidades cambiais, destacando a importância de um ambiente interno favorável, onde todos os membros trabalham juntos para o objetivo de exportar. Isso destaca o papel crucial da cultura organizacional.

“ se a tua empresa ela está preparada, ela exporta, ela tem no mindset que a exportação é um pilar importante de crescimento e ela faz com que esse movimento seja percebido por todos pela companhia, as variáveis externas, que vão ser complicadas para todos que estão aí, né? Acho que dentro, na parte interna, é o desenvolvimento da cultura. E a parte externa, que temos

todas essas variáveis, dólar, conflitos entre mercados, falta de dólares muitas vezes.”

Observa-se que o E1 ressalta em sua resposta na (Q2) a maneira com que a empresa lida com desafios e oportunidades internacionais para garantir o sucesso duradouro da exportação, destacando a importância em se ter sólidas habilidades de planejamento e gestão financeira. Parte disso envolve estar atento a variáveis externas como o dólar, ao mesmo tempo em que entende e monitora os FCS, sendo fundamentais o planejamento e a gestão financeira adequados, garantindo a sustentabilidade das atividades de exportação.

O entrevistado E2, por sua vez, destaca a importância das questões macroeconômicas como um dos maiores desafios para qualquer empresa, seja ela exportadora ou não. O fator decisivo é a posição do governo em relação à promoção das exportações com uma atividade importante. Um governo benevolente pode facilitar as exportações, enquanto um governo malconceituado pode atrapalhar o processo. A análise das condições macroeconômicas e das políticas governamentais é essencial para uma estratégia de exportação bem-sucedida.

“a maior dificuldade de criticidade é as questões macroeconômicas. Isso sempre recai para qualquer organização independente se ela é exportadora ou não. A questão de macroeconomia, que eu digo situação política, governo que incentive e um governo que não incentive a exportação.”

Algumas diferenças de pensamento dos entrevistados E3 e E4 em relação aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) nas exportações podem ser identificadas quando se comparam suas respectivas respostas. O entrevistado E3 concentra-se em pesquisa de mercado, adaptação aos mercados locais e construção de parcerias confiáveis:

“Tem que entender como é que é o mercado, o produto... tem condições de fazer adaptabilidade ao produto, adaptar o produto à realidade daquele mercado? Enfim... eu acho que tem que construir alianças de confiança em longo prazo com empresas, distribuidores, clientes no país selecionado, para ganhar credibilidade.”

Já o entrevistado E4 destaca a importância de uma cultura exportadora, investindo em treinamento, encontrando parceiros confiáveis e engajando equipes internas:

“Os principais, bom, acho que é isso, né, a questão da cultura exportadora. Outra questão também é o investimento, né, o investimento em treinamento, capacitação de pessoas, em línguas, né. Acho que esse é outro fator importante. Outro é encontrar ou procurar bons parceiros, parceiros sólidos, né. Parcerias, alianças a longo prazo, né, parceiros que consigam representar a sua marca no mercado internacional.”

Ambas as perspectivas ressaltam a importância de se adaptar aos mercados-alvo e construir relacionamentos duradouros. A partir das respostas dos dois entrevistados, pode-se estabelecer uma abordagem abrangente para o sucesso da exportação, combinando uma cultura de exportação interna, investimento em treinamento, pesquisa de mercado e construção de parcerias sólidas para uma adaptação eficaz a diversos mercados aproveitando as oportunidades dos negócios internacionais.

Nota-se que há convergência quanto aos fatores críticos de sucesso (FCS) para exportação. O entrevistado E1 chamou a atenção para a importância do planejamento e gestão financeira, destacando a necessidade de sólidas habilidades nesses aspectos. Além disso, os entrevistados destacam a importância de se atentar às variáveis externas, como a variação cambial. Essa visão demonstra a necessidade de um bom planejamento e uma gestão financeira eficaz, sendo fundamentais para garantir a sustentabilidade das exportações.

Por outro lado, E2 frisou as questões macroeconômicas como um importante desafio para as empresas exportadoras. A postura do governo em relação à promoção das exportações foi apontada como fator determinante. Enquanto um governo favorável pode facilitar as exportações, um governo desencorajador pode criar obstáculos no processo. Portanto, a análise das condições macroeconômicas e da política governamental é fundamental para o sucesso da estratégia de exportação.

E3 mostra uma compreensão clara da importância do FCS nas exportações, apontando a necessidade de entender o mercado e adequar os produtos às realidades locais, demonstrando a importância da pesquisa de mercado. Além disso, todos entrevistados enfatizaram a importância da construção de alianças confiáveis e de longo prazo como um FCS importante. Essas alianças trazem prestígio e abrem oportunidades de negócios.

O entrevistado E4 destaca a importância da cultura exportadora, investimento em treinamento e capacitação de pessoas, além da busca por parceiros sólidos e de longo prazo. Ele evidenciou a necessidade de ter pessoas engajadas e alinhadas com a cultura exportadora da empresa. Esse ponto de vista coloca o foco na importância do envolvimento e comprometimento das equipes internas na busca pelo sucesso na exportação. O Quadro 8 apresenta a síntese da análise de conteúdo da Q2, apresentando os fatores críticos de sucesso e os excertos relevantes das falas dos entrevistados.

Quadro 8. Resumo/ trechos das respostas (Q2)

Entrevistado	Fator crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E1	Cultura exportadora	“se a tua empresa ela está preparada, ela exporta, ela tem no <i>mindset</i> que a exportação é um pilar importante de crescimento e ela faz com que esse movimento seja percebido por todos pela companhia, as variáveis externas, que vão ser complicadas para todos que estão aí, né? Acho que dentro, na parte interna, é o desenvolvimento da cultura. E a parte externa, que temos todas essas variáveis, dólar, conflitos entre mercados, falta de dólares muitas vezes.”
E2	Políticas governamentais	“a maior dificuldade de criticidade é as questões macroeconômicas. Isso sempre recai para qualquer organização independente se ela é exportadora ou não. A questão de macroeconomia, que eu digo situação política, governo que incentive e um governo que não incentive a exportação.”
E3	Adaptabilidade do produto	“Tem que entender como é que o mercado, o produto, tem condições de fazer adaptabilidade ao produto, adaptar o produto à realidade daquele mercado. Enfim, eu acho que tem que construir alianças de confiança em longo prazo com empresas, distribuidores, clientes no país existindo, para ganhar credibilidade...”
E4	Treinamento e capacitação de pessoas	“Os principais, bom, acho que é isso, né, a questão da cultura exportadora. Outra questão também é o investimento, né, o investimento em treinamento, capacitação de pessoas, em línguas, né. Acho que esse é outro fator importante. Outro é encontrar ou procurar bons parceiros, parceiros sólidos, né. Parcerias, alianças a longo prazo, né, parceiros que consigam representar a sua marca no mercado internacional.”

Fonte: Autoria própria (2023).

Em resumo, todas as respostas dos entrevistados focaram na importância do FCS nas exportações, incluindo planejamento e gestão financeira adequada, compreensão das condições macroeconômicas e políticas governamentais, governo, adaptação ao mercado e estabelecimento de relacionamentos fortes junto com investimento em treinamento e capacitação de pessoas. Sendo esses fatores fundamentais para o sucesso das atividades exportadoras, garantindo a competitividade e o desenvolvimento sustentável das empresas.

Em contrapartida, as respostas obtidas na Q3, os entrevistados foram questionados quanto a forma de administrar de administrar esses fatores. O entrevistado E1, destaca a importância de desenvolver a mentalidade dos funcionários como um fator crítico de sucesso (FCS) nas exportações. Ele ressaltou que o mercado externo é altamente competitivo e exige um alto nível de qualidade do produto.

Nesse sentido, é importante que a empresa desenvolva internamente uma cultura e uma mentalidade voltadas para o atendimento desse mercado. Isso inclui trabalhar a equipe para melhorar os níveis de qualidade do produto além das especificações exigidas pelos mercados locais e internacionais. Gerenciar a

mentalidade dos colaboradores é essencial para garantir que todos estejam firmes nas metas de exportação da empresa e prontos para enfrentar os desafios de competir no mercado global.

“tu acabas elevando o teu nível de qualidade do produto e é diferente de ter ele, obviamente, claro, tu tens um nível de qualidade para atender o mercado nacional, que pode ser que o internacional ele acaba te exigindo igual o superior, né? Então, isso também é um fato de poder trabalhar junto com o time, cara, e desenvolver isso internamente. Cada país tem suas peculiaridades, te diria assim, que é o desafio do dia a dia, é tu trabalhar o mindset do colaborador, da companhia, do time, para buscar esse resultado de acordo com as especificações que muitas vezes são requeridas.”

Segundo E2 na (Q3), a empresa também reconhece a importância de um planejamento estratégico adequado ao iniciar as atividades de exportação, ressaltando a necessidade de definir metas claras e identificar os países que são mais compatíveis com seus produtos. Além disso, destacou a participação em feiras internacionais como uma estratégia eficiente para estabelecer contatos comerciais e ampliar a visibilidade da empresa no mercado global. Adaptar materiais de marketing para outros idiomas e considerar possíveis barreiras técnicas para vender em outros países.

“A primeira pessoa que quis exportar dentro da empresa foi o proprietário. Então ele reconheceu que isso precisava ser feito um esforço para iniciar e que era uma questão de longo prazo, então ele iniciou com os planejamentos estratégicos, então foi um trabalho bem robusto envolvendo toda a empresa. Então ele vestiu a camiseta, pediu para que o departamento de marketing investisse, que fosse investido financeiramente também, na contratação de uma pessoa que ia dar resultado só no longo prazo, médio para longo prazo. Então foi crucial a direção estar envolvida nisso e eles investirem e verem a exportação como algo positivo, principalmente nos momentos de baixa. Então isso é uma constante. Mesmo que o dólar esteja baixo, em algum momento do passado, que já aconteceu, a empresa se manteve exportando.”

Na resposta do entrevistado E4, destacam-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados à gestão de negócios internacionais. O entrevistado destaca a história de exportação da empresa, que exporta desde à década de 1970, refletindo na experiência acumulada ao longo do tempo. Também fez questão de mencionar a importância da expansão por meio de aquisições estratégicas e fortes investimentos em internacionalização indicando que a empresa busca uma forte presença nos mercados internacionais. Os FCS refletem na abordagem proativa de uma organização para gerenciar seus negócios internacionais, alavancando sua experiência, expandindo sua presença global e buscando oportunidades de crescimento contínuo.

“à nossa empresa exporta desde os anos 70, mais ou menos. Então, desde lá se plantou a primeira semente no mercado internacional e atualmente, hoje, nós representamos mais ou menos uns 15% a 20% a receita da empresa, né, área internacional. Então, ganhou corpo nesses últimos anos e por isso que a empresa tomou esses novos rumos. Que foi a aquisição de uma empresa nos Estados Unidos, a empresa na Argentina, que tem 25 anos já.”

Quadro 9. Resumo/ Trechos respostas (Q3)

Entrevistado	Fator crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E1	Qualidade do produto	“tu acabas elevando o teu nível de qualidade do produto e é diferente de ter ele, obviamente, claro, tu tens um nível de qualidade para atender o mercado nacional, que pode ser que o internacional ele acaba te exigindo igual o superior, né? Então, isso também é um fato de poder trabalhar junto com o time, cara, e desenvolver isso internamente. Cada país tem suas peculiaridades, te diria assim, que é o desafio do dia a dia, é tu trabalhar o mindset do colaborador, da companhia, do time, para buscar esse resultado de acordo com as especificações que muitas vezes são requeridas.”
E2	Investimento em P & D	“A primeira pessoa que quis exportar dentro da empresa foi o proprietário. Então ele reconheceu que isso precisava ser feito um esforço para iniciar e que era uma questão de longo prazo, então ele iniciou com os planejamentos estratégicos, então foi um trabalho bem robusto envolvendo toda a empresa. Então ele vestiu a camiseta, pediu para que o departamento de marketing investisse, que fosse investido financeiramente também, na contratação de uma pessoa que ia dar resultado só no longo prazo, médio para longo prazo. Então foi crucial a direção estar envolvida nisso e eles investirem e verem a exportação como algo positivo, principalmente nos momentos de baixa. Então isso é uma constante. Mesmo que o dólar esteja baixo, em algum momento do passado, que já aconteceu, a empresa se manteve exportando.”
E4	Aquisições estratégicas	” à nossa empresa exporta desde os anos 70, mais ou menos. Então, desde lá se plantou a primeira semente no mercado internacional e atualmente, hoje, nós representamos mais ou menos uns 15% a 20% a receita da empresa, né, área internacional. Então, ganhou corpo nesses últimos anos e por isso que a empresa tomou esses novos rumos. Que foi a aquisição de uma empresa nos Estados Unidos, a empresa na Argentina, que tem 25 anos já.

Fonte: Autoria própria (2023).

Analisando as respostas dos entrevistados E1, E2 e E4 aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para exportações para encontrar semelhanças e diferenças. E1 evidencia a importância de melhorar a qualidade do produto e desenvolver o pensamento da equipe para atender às especificações do mercado internacional. E2 enfatiza o importante papel da gestão empresarial, do investimento financeiro e da visão de longo prazo na promoção das exportações.

Em seguida, o E4, enunciou a experiência adquirida ao longo do tempo e a expansão internacional por meio de aquisições estratégicas. Essas descobertas destacam que a adaptabilidade, o comprometimento da equipe, o suporte executivo e

a busca por oportunidades de crescimento global são fatores críticos de sucesso para as exportações. Esta análise comparativa destaca a complexidade e versatilidade do FCS nas exportações e a importância de considerar diferentes perspectivas e estratégias para obter sucesso nos mercados internacionais.

A seguir E1 e E2 responderam a Q4, e foram questionados se FCS mudam de acordo com cada mercado, durante as entrevistas ambos destacaram a importância de estratégias adaptadas e abordagens de acordo com as peculiaridades de cada mercado-alvo. Enquanto E1 relevou a necessidade de compreender o perfil de aplicabilidade do negócio para cada mercado:

“Sim, mudam, Sempre digo assim, a fórmula que tu vais aplicar para um mercado não necessariamente vai servir para outro. Cada mercado vai te demandar um tipo, um perfil de produto, vai te demandar um perfil de aplicabilidade do negócio...”

O E2 evidenciou a influência das questões macroeconômicas e políticas governamentais, barreiras não tarifárias enfatizando a importância de se conhecer o mercado que a empresa irá exportar, devido às diferentes exigências e adaptações que são exigidas para cada país. Ambos concordaram que a capacidade de entender e se adaptar às particularidades do mercado de destino é um fator crítico de sucesso na exportação.

“Sim, A receita de exportação é uma, mas o fator de sucesso e crítico é bem diferente para cada mercado. Na Europa, existe homologação para os nossos produtos, que são as barreiras não tarifárias. Então precisa CE. A certificação europeia precisa passar por todos esses critérios. E o que a gente identifica? o consumidor é muito apegado a esse conceito de bairrismo. Então para quebrar toda essa cadeia é bem complexo. Além de homologar ele, a gente tem que fazer planos de marketing diferenciados para aquele mercado. Ter que ter um produto com algum diferencial...”

O entrevistado E4, trouxe alguns pontos importantes sobre a adaptação a diferentes mercados de exportação. Destacando que cada mercado tem características próprias, e diferentes níveis de aceitação de produtos importados. Portanto, o entrevistado destaca a importância de se ter um planejamento cuidadoso e uma análise minuciosa do mercado, incluindo pesquisa de concorrentes locais, canais de distribuição, incentivos etc., são essenciais. Essa postura demonstra a consciência da empresa em adequar sua estratégia de exportação às características de cada mercado para maximizar suas chances de sucesso.

“Tem mercados mais complexos, mais fáceis, menos, mais exóticos, né. Mercados que têm maior nível de aceitação dos produtos brasileiros, mercados que têm maior nível de penetração de produtos de fora, importados em geral. Acho que para cada mercado, para cada região de países, né, é

necessário ser feito um business plan, um business case importante para tentar ter uma leitura completa disso...nós como empresa, né, nós adequamos os fatores, seja de desenvolvimento de produto, seja de abertura de prospectos, de novos canais nesse mercado, né. Conforme o mercado é complexo, a gente ajusta a nossa estratégia. Se nós vemos que o nosso produto está difícil de ser inserido em determinado país, a gente faz uma leitura completa, a gente envolve a área de marketing internacional, faz uma pesquisa de mercado, avalia os possíveis players locais, possíveis concorrentes internacionais, canais de abertura, né, quem poderia distribuir nossa marca, leis de incentivo também, ou seja, pagar um pedágio para entrar nesse mercado, comprar mercado inicialmente para conseguir penetrar, para depois conseguir reposicionar a marca.”

Quadro 10. Resumo/ trechos das respostas (Q4)

Entrevistado	Fator crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E1	Adaptabilidade do produto	“Sim, mudam, Sempre digo assim, a fórmula que tu vais aplicar para um mercado não necessariamente vai servir para outro. Cada mercado vai te demandar um tipo, um perfil de produto, vai te demandar um perfil de aplicabilidade do negócio...”
E2	Diferenciação do produto	“Sim, A receita de exportação é uma, mas o fator de sucesso e crítico é bem diferente para cada mercado. Na Europa existe homologação para os nossos produtos, que são as barreiras não tarifárias. Então precisa CE. a certificação europeia precisa passar por todos esses critérios. E o que a gente identifica? o consumidor é muito apegado a esse conceito de bairrismo. Então para quebrar toda essa cadeia é bem complexo. Além de homologar ele, a gente tem que fazer planos de marketing diferenciados para aquele mercado. Ter que ter um produto com algum diferencial...”
E4	Planejamento estratégico	“Tem mercados mais complexos, mais fáceis, menos, mais exóticos, né. Mercados que têm maior nível de aceitação dos produtos brasileiros, mercados que têm maior nível de penetração de produtos de fora, importados em geral. Acho que para cada mercado, para cada região de países, né, é necessário ser feito um business plan, um business case importante para tentar ter uma leitura completa disso...”

Fonte: Autoria própria (2023).

Observa-se no Quadro 1, que os entrevistados E1 e E2 comentaram sobre a importância da adaptabilidade do produto e da importância da diferenciação do produto como fatores relevantes para o sucesso das exportações. E1 realça que uma fórmula de sucesso aplicada em um mercado pode não funcionar em outro, enfatizando a necessidade de entender as necessidades específicas de cada mercado e adequar o produto e o modelo de negócios de acordo. Isso destaca a importância da flexibilidade e adaptabilidade para garantir o sucesso da exportação.

Por sua vez, E2 refere-se às barreiras não tarifárias, como a necessidade de certificação e homologação específicas para determinados mercados. No caso citado, a Certificação Europeia (CE) é imprescindível para entrar no mercado europeu. Além

disso, os entrevistados evidenciam a importância de superar o localismo e criar planos de marketing diferenciados para conquistar o consumidor estrangeiro.

Analisando as respostas do entrevistado E4, fica evidente a sua compreensão de que os fatores críticos de sucesso na exportação variam de acordo com o mercado de destino. Ele ressalta a existência de mercados mais complexos, com maior nível de aceitação dos produtos brasileiros, bem como mercados com maior penetração de produtos importados.

Também, o entrevistado alerta a necessidade de elaborar um plano de negócios sólido e abrangente para cada mercado e região, a fim de obter uma compreensão completa das condições e demandas específicas. Essa visão reforça a importância da análise de mercado e do planejamento estratégico como fatores críticos de sucesso na exportação, demonstrando a necessidade de adaptar as estratégias de acordo com as características e particularidades de cada mercado-alvo.

A questão 5 (Q5) teve, o intuito de identificar os procedimentos que as empresas utilizavam para análise dos FCS, com isso os entrevistados E1 e E2 trouxeram aspectos de acordo com os processos de suas respectivas empresas. As respostas dos entrevistados E1 e E2 demonstraram diferentes abordagens na análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). E1 destaca a importância de uma análise de mercado detalhada e o uso de ferramentas de suporte para embasar as decisões estratégicas de exportação:

“A gente hoje trabalha muito forte com uma análise de mercado, com visitas. Temos hoje uma presença de mercado, de profissionais, girando esses mercados muito grande. Temos um mapeamento muito forte, muito claro de cada mercado. A gente trabalha hoje com ferramentas de suporte também, principalmente na parte de relações comerciais. Eu destaco algumas que a gente utiliza, por exemplo, uma Pentatransaction... hoje o nosso negócio internacional, ele está todo afiançado ou segurado por uma seguradora internacional. Então, essa seguradora também me traz muita fonte de informação do mercado e dos parceiros onde a gente está buscando ter as alianças...”

O entrevistado E2, por sua vez, corrobora a importância de um processo de planejamento e execução de ações para conquistar novos mercados, levando em consideração diversos aspectos, desde o produto até métodos de distribuição e hábitos comerciais dos consumidores locais. Ambas as abordagens ressaltam a importância de um processo sistemático de análise dos FCS, com pesquisa de mercado e planejamento estratégico, para garantir o sucesso das exportações.

“Então a gente faz todos os planos de ação. Por exemplo, cada ano eu ponho no planejamento estratégico que eu gostaria de abrir pelo menos mais dois

mercados novos para o ano. A gente colocou o plano de ação, por exemplo, desenvolver distribuidor na Europa. Então a gente vai botando num funil e diminuindo as questões. Então eu tenho uma equipe que trabalha comigo também que me ajuda e eu distribuo os mercados para cada um dos accounts. E o account responsável pela Europa veio e me disse, olha, o lugar onde mais tem adesão do produto metalúrgico brasileiro é em Portugal. E eu perguntei, então vamos fazer um check -in list dê um passo a passo de todos os fatores críticos que a gente vai ter que avaliar. Qual que é o produto que a gente vai oferecer? Cadê o marketing dele? A gente já estava com todo o marketing pronto sem português, português e espanhol eu tenho todo ele pronto, E inglês. Vamos ver quais são os certificados que a gente precisa ir atrás do produto homologar. Daí a gente fez toda a marcação CE e isso durou em torno de três a quatro meses, demora. Depois disso a gente avalia se a gente vai direto ao consumidor final, se a gente vai através de representante comercial, de agente, se a gente vai através de distribuidor. todo o estudo de como que os portugueses gostavam de negociar. Verificar todos os concorrentes que eu tinha lá. Qual que era o diferencial de produto que eu poderia trabalhar para identificar o que meus concorrentes não tinham e que eu tinha...”

Já o entrevistado E4, em sua resposta na (Q5), destacou que a empresa realiza avaliações periódicas dos fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações. Pontuando que as avaliações são realizadas semestralmente ou trimestralmente, dependendo do desempenho da empresa. Em momentos de dificuldades, há uma intensificação na avaliação dos FCS, envolvendo fóruns internos, valorização do mercado internacional, viagens e consultorias de análise de mercado. Essa abordagem adaptativa demonstra a conscientização da empresa em monitorar constantemente os FCS e ajustar as estratégias de acordo com as necessidades do mercado, buscando garantir o sucesso contínuo nas exportações. A avaliação regular dos FCS e a tomada de medidas adequadas refletem o comprometimento da empresa em manter a excelência em sua atuação internacional.

“As avaliações são feitas corriqueiramente, né, semestralmente ou trimestralmente, né, dependendo de como estão os resultados da companhia... Obviamente, quando estamos vivenciando momentos difíceis, né, como empresa, como carteira internacional, nós avaliamos esses fatores e, às vezes, colocamos um pouco mais de intensidade ou não, né, seja em fóruns internos, dando importância ao mercado internacional, seja de viajando mais, contratando consultorias de análise de mercado...”

Quadro 11. Resumo/ trechos das respostas (Q5)

(continua)

Entrevistado	Fator crítico de Sucesso	Trechos Relevantes
E1	Aliança estratégica	“A gente hoje trabalha muito forte com uma análise de mercado, com visitas. Temos hoje uma presença de mercado, de profissionais, girando esses mercados muito grande. Temos um mapeamento muito forte, muito claro de cada mercado. A gente trabalha hoje com

(conclusão)

		ferramentas de suporte também, principalmente na parte de relações comerciais. Eu destaco algumas que a gente utiliza, por exemplo, uma <i>Pentatransaction</i> ... hoje o nosso negócio internacional, ele está todo afeiçoado ou segurado por uma seguradora internacional. Então, essa seguradora também me traz muita fonte de informação do mercado e dos parceiros onde a gente está buscando ter as alianças...”
E2	Pesquisa de mercado	“Então a gente faz todos os planos de ação. Por exemplo, cada ano eu ponho no planejamento estratégico que eu gostaria de abrir pelo menos mais dois mercados novos para o ano. A gente colocou o plano de ação, por exemplo, desenvolver distribuidor na Europa. Então a gente vai botando num funil e diminuindo as questões. Então eu tenho uma equipe que trabalha comigo também que me ajuda e eu distribuo os mercados para cada um dos <i>accounts</i> ...”
E4	Monitoramento de mercado	“As avaliações são feitas corriqueiramente, né, semestralmente ou trimestralmente, né, dependendo de como estão os resultados da companhia... quando estamos vivenciando momentos difíceis, né, como empresa, como carteira internacional, nós avaliamos esses fatores e, às vezes, colocamos um pouco mais de intensidade ou não, né, seja em fóruns internos, dando importância ao mercado internacional, seja de viajando mais, contratando consultorias de análise de mercado...”

Fonte: Autoria própria (2023).

Os entrevistados E1 e E2 diferem na forma como analisam os fatores críticos de sucesso (FCS) das exportações. E1 destaca a importância de uma análise abrangente do mercado por meio de visitas e apoio de ferramentas estratégicas e parcerias. Por outro lado, o E2 aponta a definição de planos de ação e metas anuais de expansão, utilizando um processo de filtragem para identificar os temas mais importantes. Ambas as abordagens destacam a importância de uma melhor coleta de informações e fortalecimento das relações comerciais como componentes essenciais de exportações bem-sucedidas.

Por outro lado, o entrevistado E4 frisou a necessidade de avaliar continuamente os FCS, e adequá-los de acordo com o desempenho e fortalecê-los em momentos difíceis. O entrevistado ressalta a importância de fortalecer os mercados internacionais em fóruns internos e buscar insights de consultoria especializada. Essas abordagens confirmaram o entendimento dos entrevistados sobre a importância de monitorar e ajustar continuamente o FCS para uma exportação bem-sucedida.

Próximo à finalização do roteiro de pesquisa, na Q6, os profissionais entrevistados contribuíram com um panorama sobre a evolução das exportações nos últimos anos em termos de volume, mercados atendidos e gerenciamento de processos. O entrevistado E1 relatou um crescimento anual consistente de 20% a

22% nos últimos seis anos, destacando a transformação da empresa de uma postura mais passiva, que até então era muito mais comprada do que efetivamente ativa na prospecção, adotando uma abordagem proativa na prospecção e desenvolvimento de negócios. Eles fortaleceram sua cultura exportadora por meio de análises abrangentes de mercado, estabelecimento de parcerias estratégicas e utilização de informações mapeadas para orientar suas estratégias de negócio.

O entrevistado E2 ressaltou a expansão dos mercados atendidos pela empresa ao longo do tempo. Inicialmente, focada na América Latina, a empresa adquiriu conhecimento e confiança para se aventurar em novos mercados. Estabelecendo metas anuais de expansão, eles abriram caminho para exportar para cerca de 15 países em diferentes continentes. Além disso, destacou a resolução rápida de problemas como seu diferencial no mercado internacional, superando receios iniciais relacionados ao idioma e à demanda de trabalho.

Por sua vez, o entrevistado E4 evidenciou o crescimento significativo das exportações nos últimos anos, inclusive com uma nova conquista no mercado dos Estados Unidos, que anteriormente não era explorado pela empresa. Embora reconheça a volatilidade de mercados como a África e a América Latina, ele ressaltou a liderança da empresa nessas regiões. O entrevistado também mencionou a influência de fatores econômicos e políticos nos números de exportação, como o grau de investimento, incentivos e acesso a crédito nos países em que atuam.

Em resumo, as abordagens e experiências dos entrevistados refletem a importância de uma postura proativa na prospecção de mercados, resolução ágil de problemas e adaptação às mudanças econômicas e políticas para alcançar o crescimento desejado nas exportações. Cada entrevistado trouxe *insights* valiosos sobre como suas empresas evoluíram ao longo do tempo, identificando novas oportunidades e superando desafios para ampliar seus mercados e fortalecer suas posições globais.

Finalizando o roteiro de pesquisa, a Q7 buscou entender de que forma os fatores críticos de sucesso (FCS) influenciavam no desempenho exportador das empresas, diante disso os entrevistados contribuíram com as seguintes respostas, E1 pontuou a importância de estar atento aos fatores críticos externos, como a volatilidade do câmbio, e destacou que as empresas que não se adaptarem a essas mudanças podem enfrentar dificuldades e até desaparecer.

Ele ressaltou a necessidade de buscar oportunidades de crescimento e progredir além do nível atual, adotando uma postura proativa e buscando explorar mercados alternativos quando as operações em determinadas regiões se tornam mais desafiadoras. E1 acredita que cada empresa lida com os fatores críticos de maneira diferente, mas destacou a importância de olhar para o lado positivo dessas situações.

Por outro lado, o E2 destacou que a observação dos fatores críticos de sucesso é fundamental para o sucesso da exportação. Ele citou exemplos como a necessidade de acompanhar as demandas de mercado, como mudanças de *design* de produtos ou tradução de materiais para outros idiomas. E2 afirmou que sua empresa considera a exportação como um mercado-chave e prioriza a análise macroeconômica, a marca, a negociação e o planejamento estratégico para garantir o sucesso das exportações. Reconhecendo que o mercado interno ainda traz mais volume, mas a tendência é que a exportação cresça e a empresa se mantenha atenta aos fatores críticos para evitar ser afetada por políticas internas e ter um plano B.

E4 destacou a cultura de exportação enraizada em sua empresa e o compromisso de mantê-la em evidência. Ele mencionou a importância de lutar internamente por investimentos, estratégias, estrutura e capacitação da equipe. Também ressaltou a importância de se adaptar às tendências do mercado e se manter atualizado com as necessidades dos mercados em que atuam, incluindo treinamento em idiomas. Ele aponta a dinamicidade da área internacional da empresa, que conta com diferentes gerações de profissionais e busca se adaptar às demandas e utilizar as melhores práticas para ingressar em novos mercados.

Essas respostas dos entrevistados destacam a importância de estar atento aos fatores críticos de sucesso para garantir o desempenho exportador das empresas. Enquanto E1 destaca a importância para a adaptação às mudanças externas e a busca de oportunidades nos mercados internacionais, E2 aponta a observação dos fatores críticos como uma prática contínua para obter sucesso nos mercados-alvo. E4 resalta a importância de investimentos, estrutura e capacitação da equipe para se manter competitivo. Essas abordagens indicam a necessidade de uma mentalidade proativa, adaptável e estratégica para alcançar e manter o sucesso nas exportações.

Analisando as descrições das entrevistas, foi possível identificar dez fatores que devem ser compreendidos nas operações de exportação, conforme apontado nas entrevistas. Esses fatores desempenham um papel crucial para o sucesso das exportações, abrangendo diversos aspectos estratégicos e operacionais.

A Tabela 2 apresenta de forma organizada esses fatores, proporcionando uma visão abrangente dos principais FCS destacados pelos entrevistados. São apresentados os dez fatores identificados, os entrevistados que citaram cada fator; o número de vezes que cada fator foi citado por cada entrevistado, e o número total de vezes que cada fator foi citado (N).

Tabela 2. Fatores citados pelos entrevistados

Fator	Entrevistado				Soma
	E1	E2	E3	E4	N
F-1 Cultura exportadora	6	1	6	5	17
F-2 Planejamento estratégico	2	6	0	3	11
F-3 Pesquisa de mercado	7	4	2	6	19
F-4 Políticas governamentais	0	4	0	2	6
F-5 Adaptabilidade do produto	3	5	0	1	9
F-6 Qualidade do produto	2	1	0	0	3
F-7 Investimento em P&D	3	3	0	4	10
F-8 Alianças estratégicas	3	2	0	4	9
F-9 Treinamento e capacitação	2	3	0	4	9
F-10 Monitoramento de mercado	4	1	0	2	7

Fonte: Autoria própria (2023).

A Tabela 3, por sua vez, apresenta os FCS em ordem decrescente de citações. Dessa forma, é possível verificar com mais clareza os fatores mais relevantes.

Tabela 3. Frequência total que cada fator foi citado

(continua)

Fatores críticos de sucesso	Soma
F-3 Pesquisa de mercado	19
F-1 Cultura exportadora	17
F-2 Planejamento estratégico	11
F-7 Investimento em P & D	10
F-5 Adaptabilidade do produto	9
F-8 Alianças estratégicas	9
F-9 Treinamento e capacitação	9
F-10 Monitoramento de mercado	7
F-4 Políticas governamentais	6
F-6 Qualidade do produto	3

Fonte: Autoria própria (2023).

Observa-se na Tabela 3, que os fatores críticos de sucesso (FCS) mais mencionados durante as entrevistas foram a pesquisa de mercado e a cultura

exportadora, totalizando 19 e 17 citações, respectivamente. Isso indica a relevância desses fatores para o sucesso das operações de exportação, destacando a necessidade de compreender o mercado-alvo e de desenvolver uma mentalidade e estratégia voltada para a atuação internacional. A pesquisa de mercado fornece *insights* sobre a satisfação e as necessidades dos consumidores, permitindo às empresas adaptarem seus produtos e estratégias de marketing de forma eficaz. A cultura exportadora, por sua vez, envolve a criação de uma mentalidade e uma estrutura organizacional que valoriza e promove a atividade exportadora, estabelecendo uma base sólida para a expansão global.

O planejamento estratégico e o investimento em P&D também se destacaram com 11 e 10 citações, respectivamente. Esses fatores evidenciam a importância de definir metas claras, alinhar recursos e desenvolver produtos inovadores para que se possa criar uma vantagem competitiva nos mercados internacionais.

Também é possível observar que a adaptabilidade do produto, as alianças estratégicas e o treinamento e capacitação das equipes foram mencionados 9 vezes cada. Esses fatores ressaltam a significância da adaptação do produto às necessidades e exigências dos mercados internacionais, além da ênfase de se estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas, fortalecendo os canais de distribuição, e investir no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos da equipe de exportação. A adaptabilidade do produto envolve a capacidade de customizá-lo, considerando características culturais, regulatórias e outras especificidades dos mercados-alvo. Já as alianças estratégicas permitem ampliar o alcance e os recursos por meio de colaborações com parceiros internacionais, facilitando a entrada em novos mercados. E as habilidades e conhecimentos da equipe são fundamentais para o gerenciamento dos processos de exportação.

O monitoramento de mercado foi citado 7 vezes, o que destaca a importância de acompanhar as mudanças e tendências nos mercados internacionais. Isso permite uma análise contínua das demandas dos clientes, das estratégias dos concorrentes e das condições do mercado para a tomada de decisões estratégicas. O monitoramento de mercado possibilita identificar oportunidades de expansão, antecipar possíveis ameaças e ajustar a abordagem de exportação conforme as mudanças do ambiente global. É uma prática fundamental para manter a competitividade e o sucesso das operações de exportação.

Por outro lado, as políticas governamentais e a qualidade do produto foram mencionados menos vezes, com 6 e 3 citações, respectivamente. Embora tenham sido menos apontados nas entrevistas, esses fatores desempenham papéis relevantes nas operações de exportação. As políticas governamentais, como acordos comerciais e regulamentações, podem impactar diretamente o acesso aos mercados estrangeiros e as condições de concorrência. Já a qualidade do produto é essencial para conquistar a confiança dos clientes internacionais e garantir a satisfação e fidelidade a longo prazo.

Analisando os resultados obtidos na Tabela 3, que apresenta a soma das citações a cada FCS entrevistas, é possível correlacioná-los com as respostas dos entrevistados na Q6, em que os profissionais entrevistados descreveram a evolução das exportações em suas respectivas empresas nos últimos anos. Os fatores mais mencionados pelos exportadores, como pesquisa de mercado e cultura exportadora, justificaram ter uma forte influência no aumento das exportações. Empresas que investem em análises abrangentes de mercado e fortalecem sua cultura externa tendem a obter resultados positivos, refletidos no crescimento consistente de suas exportações ao longo dos anos.

Além disso, fatores como planejamento estratégico, investimento em P&D, adaptabilidade do produto e aliança estratégica também foram citados pelos entrevistados e estão diretamente relacionados ao desempenho do exportador. Empresas que estabelecem metas claras, investem em inovação e adaptação de seus produtos às demandas dos mercados internacionais, bem como buscam parcerias estratégicas, tem maiores chances de expandir seus negócios e aumentar suas exportações.

Em resumo, a análise dos fatores críticos de sucesso mais mencionados nas entrevistas revela a importância da pesquisa de mercado, cultura exportadora, planejamento estratégico, investimento em P&D, adaptabilidade do produto, aliança estratégica, treinamento e capacitação, monitoramento de mercado, políticas concedidas e qualidade do produto. Esses fatores representam pontos chave que as empresas devem considerar e desenvolver em suas estratégias de exportação, visando aumentar a probabilidade de sucesso e o aproveitamento das oportunidades no mercado internacional.

Diante dos resultados obtidos e da análise dos fatores críticos de sucesso mencionados nas entrevistas, o próximo capítulo apresentará uma discussão

aprofundada desses resultados, confrontando-os com a literatura apresentada no presente estudo. Serão exploradas as relações entre os FCS identificados e os principais conceitos teóricos. Essa análise comparativa permitirá uma compreensão mais abrangente dos fatores críticos de sucesso na exportação e fornecerá *insights* valiosos para orientar a formulação de estratégias eficazes aprimorando o desempenho das operações de exportação.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos no presente estudo, cujo objetivo geral foi analisar a percepção dos gestores sobre a influência dos fatores críticos de sucesso no desempenho internacional de empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. Conforme resultados obtidos, a pesquisa de mercado desempenha um papel fundamental na exportação, sendo o fator mais citado pelos entrevistados. Esse resultado corrobora o estudo de Hajidimitriou e Georgiou (2005), conforme apresentado na Tabela 1. Nesse estudo, a pesquisa de mercado também se destacou, sendo um dos seis fatores citados por mais de 70% dos entrevistados. Isso reforça a importância da pesquisa de mercado ao fornecer *insights* valiosos sobre a satisfação e as necessidades dos consumidores nos mercados internacionais. Essas informações permitem que as empresas adaptem seus produtos e estratégias de marketing de maneira eficaz, garantindo uma melhor adequação aos requisitos e preferências dos clientes estrangeiros.

Essa perspectiva da pesquisa de mercado está alinhada com o terceiro e o quarto fatores críticos de sucesso (FCS) mais mencionados nas entrevistas, que são o "planejamento estratégico" e o "investimento em pesquisa e desenvolvimento". Esses fatores foram destacados no estudo de Castro e Suaiden (2015). Segundo os autores, o planejamento estratégico e a inteligência competitiva das empresas são fatores que possibilitam o monitoramento estratégico, a fim de detectar mudanças nos ambientes empresariais e socioprodutivos, permitindo um melhor posicionamento das organizações nos ambientes competitivos em que atuam.

Em relação ao segundo fator crítico de sucesso mais mencionado nas entrevistas, a "cultura exportadora", observou-se que todos os entrevistados destacaram sua grande relevância para o sucesso das exportações. Ao se analisar diferentes estudos, pode-se relacionar esse fator ao comprometimento da alta direção

no desenvolvimento da exportação nas empresas. De acordo com o trabalho de Perusso (2022), foi identificado que o comprometimento da alta direção é essencial para o gerenciamento da cadeia global de suprimentos.

A adaptabilidade do produto, por sua vez, que foi o quinto FCS mais importante nesta pesquisa, também é mencionada por Paiva (2018), que afirma que a presença em mercados externos requer que as empresas aprimorem suas competências e adaptem seus produtos às diferentes culturas existentes nos mercados estrangeiros, o que também exige uma constante readequação de suas estratégias, o que remete ao terceiro FCS mais importante citado nesta pesquisa (planejamento estratégico), conforme comentado anteriormente. Para Babakhani e Haji (2010), a diferenciação do produto e a qualidade sustentável são fatores importantes diante do novo modelo de consumo dos clientes, visando construir uma confiança mútua com os consumidores locais e estrangeiros.

Outro fator crítico de sucesso mencionado nas entrevistas foram as "alianças estratégicas". Esse FCS encontra respaldo nos achados de Perusso (2022), que afirma que alianças estratégicas que promovem integração e sincronização nas cadeias de suprimentos são fundamentais para mitigar os riscos relacionados às mudanças nos cenários de mercado. Portanto, ao promover alianças, integração e sincronização estratégica entre fornecedores, clientes e parceiros da cadeia de suprimentos, as empresas podem aumentar sua resiliência e competitividade no mercado internacional, garantindo uma maior estabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Além disso, o "treinamento e capacitação", que também foi destacado como um fator crítico de sucesso nas entrevistas, corrobora os achados de Rad et al. (2022) e Perusso (2022). Rad et al. (2022) mencionam que as empresas devem investir em treinamento para promover o desenvolvimento de competências para utilização de novas tecnologias e Perusso (2022) destaca a importância de ter funcionários bem treinados para o alcance dos objetivos propostos pelas organizações. Nesse sentido, o investimento em treinamento e capacitação dos funcionários também pode ser considerado essencial para desenvolver habilidades específicas relacionadas à exportação, como conhecimento de mercados estrangeiros, técnicas de negociação internacional e entendimento das diferenças culturais. Isso permite que as empresas enfrentem os desafios da exportação com maior eficiência e se destaquem no mercado internacional.

No que diz respeito ao "monitoramento de mercado", embora esse fator também tenha sido mencionado com menor frequência nas entrevistas, estudos como o de Carvalho Filho (2007) destacam sua relevância. Os autores afirmam que o monitoramento constante do ambiente de mercado internacional permite identificar tendências, oportunidades e ameaças, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na adaptação das estratégias de exportação conforme necessário.

Quanto às "políticas governamentais", que também foram relativamente menos citadas, é importante ressaltar que o ambiente regulatório e as políticas governamentais podem ter impacto significativo na exportação. Diante disso, Babakhani e Haji (2010) mencionam que as políticas governamentais favoráveis como incentivos fiscais, acordos comerciais e apoio à internacionalização das empresas podem facilitar o processo de exportação e contribuir para o sucesso das empresas no mercado internacional.

Por fim, a "qualidade do produto" foi o FCS menos citado nas entrevistas. Talvez isso se justifique por ser considerada pelos entrevistados mais um fator qualificador (pré-requisito para a atuação no mercado externo) do que um fator de diferenciação ou ganhador de pedido (SLACK, 1993). Apesar disso, a literatura destaca a importância da qualidade do produto na exportação, podendo ser citado o estudo de Hajidimitriou e Georgiou (2005), no qual esse fator foi mencionado por mais de 70% dos entrevistados. Isso evidencia sua importância para garantir a satisfação dos clientes estrangeiros e construir uma reputação positiva no mercado internacional. Portanto, investir na qualidade e garantir altos padrões de produção são aspectos fundamentais para o sucesso da exportação.

Em resumo, a pesquisa de mercado, a cultura exportadora, o planejamento estratégico, o investimento em P&D, a adaptabilidade do produto, as alianças estratégicas, o treinamento e capacitação, o monitoramento de mercado, as políticas governamentais e a qualidade do produto são fatores críticos de sucesso que desempenham papéis importantes na exportação. Esses fatores estão interconectados e seu gerenciamento adequado pode impulsionar o desempenho das empresas no mercado internacional, garantindo uma melhor adequação às demandas e expectativas dos clientes estrangeiros.

5 CONCLUSÕES

No presente estudo, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar os fatores críticos de sucesso mais influentes no desempenho internacional das empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha na exportação; analisar a percepção dos gestores sobre a importância desses fatores; e avaliar o desempenho internacional das empresas exportadoras a partir da perspectiva dos gestores. Neste capítulo, é analisado o cumprimento de cada um desses objetivos a partir dos resultados do presente estudo.

Quanto ao primeiro objetivo específico, mediante entrevistas com os gestores das empresas, foi possível identificar os principais fatores críticos de sucesso nas exportações. Esses fatores foram a pesquisa de mercado, a cultura exportadora, o planejamento estratégico, o investimento em P&D, a adaptabilidade do produto, a formação de alianças estratégicas, o treinamento e capacitação das equipes, o monitoramento do mercado, as políticas governamentais e a qualidade do produto.

Quanto ao segundo objetivo específico, nas entrevistas, os gestores puderam expressar sua percepção sobre a importância desses fatores para o desempenho internacional das empresas exportadoras. Os resultados mostraram que os gestores reconhecem a relevância dos FCS mencionados, como a pesquisa de mercado, a cultura exportadora, o planejamento estratégico, os investimentos em P&D, entre outros. Portanto, pode-se afirmar esse objetivo foi alcançado.

Através das entrevistas, os gestores puderam também apresentar sua percepção sobre a evolução das exportações em suas respectivas empresas nos últimos anos, o que permitiu alcançar o terceiro objetivo, de avaliar o desempenho internacional das empresas exportadoras a partir da perspectiva dos gestores. Os resultados demonstraram uma correlação entre os fatores críticos de sucesso identificados e o desempenho das operações de exportação. Fatores como pesquisa de mercado, cultura exportadora, planejamento estratégico, investimentos em P&D, adaptabilidade do produto, formação de alianças estratégicas, treinamento e capacitação das equipes foram mencionados pelos gestores como influenciadores no aumento das exportações.

Portanto, os objetivos propostos neste estudo foram atingidos. A percepção sobre os fatores críticos de sucesso para o desempenho internacional das empresas exportadoras do setor metal mecânico da Serra Gaúcha foram identificados, a

percepção dos gestores sobre a importância dos fatores foi analisada e o desempenho internacional das empresas exportadoras foi avaliado com base nas informações fornecidas pelos gestores. Os resultados revelaram uma consistência entre a importância atribuída aos fatores críticos de sucesso e o desempenho das operações de exportação.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base nos achados desta pesquisa, as organizações pertencentes ao setor em estudo têm a oportunidade de adquirir conhecimento acerca dos FCS e suas respectivas importâncias para alcançar o êxito nas atividades de exportação. Essa compreensão acarreta implicações gerenciais de grande relevância, capazes de nortear as decisões estratégicas das empresas, resultando em uma gestão mais eficaz e aumentando as chances de sucesso nos mercados internacionais.

Uma das implicações gerenciais mais relevantes é a capacidade de redefinir os objetivos, indicadores e metas para auxílio da gestão com base nos elementos críticos de sucesso identificados. Ao compreender a importância relativa de cada componente, as empresas têm a oportunidade de priorizar suas ações e alocar recursos de forma mais estratégica, concentrando-se nos aspectos que possuem um impacto mais significativo no desempenho das exportações. Por exemplo, se a pesquisa de mercado e a cultura voltada à exportação forem identificadas como os principais fatores críticos de sucesso, as empresas podem direcionar seus esforços para aprimorar essas variáveis, investindo em análises de mercado mais abrangentes e aprofundadas, e fomentando uma cultura organizacional que valorize a expansão internacional.

Além disso, as empresas podem utilizar os resultados deste estudo para estabelecer os pesos de cada FCS, considerando suas necessidades e realidades específicas. Essa definição de pesos permite uma priorização mais precisa e embasada, direcionando os esforços para os fatores críticos que têm maior relevância em cada contexto. Por exemplo, uma empresa que atua em um mercado altamente regulado pode dar maior peso às políticas governamentais, enquanto outra empresa que busca diferenciação por meio da inovação pode priorizar o investimento em P&D.

As implicações gerenciais também se estendem para além do setor estudado. Os resultados deste estudo podem servir como base para análises comparativas em

outros setores, permitindo a identificação de FCS específicos para diferentes contextos e ampliando o conhecimento sobre os fatores que impulsionam o desempenho exportador em geral. As implicações gerenciais dos resultados deste estudo são relevantes para as empresas do setor estudado, oferecendo orientações estratégicas e possibilitando uma gestão mais eficiente. A compreensão dos FCS e seus respectivos graus de importância permite que às empresas redirecionem seus objetivos, priorizem ações, estabeleçam pesos, desenvolvendo uma mentalidade exportadora e invistam em áreas estratégicas. Essas implicações gerenciais contribuem para aprimorar o desempenho das operações de exportação e aumentar a probabilidade de sucesso nos mercados internacionais.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar de suas contribuições, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados obtidos. A primeira limitação está relacionada à amostra utilizada, que foi composta por quatro empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. Embora essas empresas sejam representativas do setor estudado, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas, regiões ou setores industriais, uma vez que as características e dinâmicas das empresas e do setor podem influenciar a importância atribuída a determinados fatores críticos de sucesso.

Outra limitação está relacionada ao método de coleta de dados utilizado, que consistiu em entrevistas com os responsáveis pela área de exportação das empresas. Embora esse método seja considerado eficiente para obter informações qualitativas, é importante reconhecer que as respostas dos entrevistados podem estar sujeitas a vieses individuais ou não refletir completamente a realidade das empresas de forma abrangente. Uma vez que, é necessário reconhecer que a percepção dos gestores pode ser subjetiva e influenciada por suas experiências individuais. Embora as entrevistas tenham proporcionado um panorama do setor, é fundamental considerar outras fontes de informação, como dados quantitativos, para uma análise mais abrangente e objetiva do desempenho internacional das empresas.

Nesse sentido, futuros estudos podem considerar a inclusão de métodos complementares, como coleta de dados quantitativos e qualitativos, para se obter uma perspectiva mais completa. É importante destacar que o presente estudo teve como

objetivo analisar a percepção dos gestores sobre a influência dos fatores críticos de sucesso no desempenho internacional das empresas exportadoras do setor metal mecânico.

No entanto, é possível expandir essa pesquisa explorando outras variáveis ou perspectivas, como a análise do impacto dos fatores externos, como as condições econômicas globais, as políticas governamentais ou as dinâmicas competitivas do setor, além de fazer algumas considerações críticas em relação aos resultados obtidos. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras considerem o aumento da amostra, a inclusão de métodos de coleta de dados complementares e a exploração de outras variáveis relevantes para a compreensão do desempenho exportador.

Além disso, é importante que estudos futuros busquem avaliar os resultados obtidos a partir da aplicação de estratégias baseadas nos fatores críticos de sucesso, a fim de verificar sua efetividade e impacto na prática gerencial. Ao superar essas limitações e expandir o conhecimento sobre o tema, futuras pesquisas poderão contribuir de forma significativa para a compreensão e aprimoramento da gestão das operações de exportação, fornecendo *insights* valiosos para as empresas e auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes e adaptadas às demandas dos mercados internacionais.

REFERÊNCIAS

- BABAKHANI, Masoud; HAJI, Hosein Ali Alizadeh. An empirical study to determine the critical success factors of export industry. **Management Science Letters**, v.1, n.1 p. 23-28, 2010.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- CARVALHO FILHO, Edival Ponciano de. **Fatores Críticos de Sucesso Para Start-Up de Projetos Offshore de Desenvolvimento de Sistemas em Multinacional Instalada No Brasil**. 2007. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.
- CASTRO, Maria de Fátima Coelho; SUAIDEN, Emir José. Fatores Críticos de Sucesso na Oferta de Produtos e Serviços de Informação na Web. **Periódico Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 10, n. 1, p. 01-28, 2015.
- Caxias do Sul. Prefeitura Municipal de Caxias Do Sul. **Perfil Socioeconômico 2021**. 2021.
- CAXIAS, Cic. Desempenho da Economia de Caxias do Sul: 2022. CIC Caxias do Sul. Disponível em: <https://ciccaxias.org.br/download/textos/?Arquivo=59b5c1d1ff549ebacfd9456ae91cd695%2Epdf>.
- Comex Stat. **Exportações, Importações e Balança Comercial**. 2022. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 13 set. 2022.
- DIAS JÚNIOR, Francisco José *et al.* Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Desdobramento da Função Qualidade (QFD): Aplicação em Projeto de Treinamento). **Engenharia de Produção**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-15, out. 2009.
- DIAZ, Aldave; CARMEN, Brimax. **Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de las exportaciones peruanas de palta Hass a EE. UU.** 2017. 76 f. Tese (Doutorado) - Curso de Negocios Internacionales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, 2017.
- ELKHAIRI, Ayoub; FEDOUAKI, Faycal; ALAMI, Semma El. Barriers and Critical Success Factors for Implementing Lean Manufacturing in SMEs. **Ifac-Papersonline**, [S.L.], v. 52, n. 13, p. 565-570, 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.303>.
- FIERGS - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Boletim da Balança Comercial do RS**: julho de 2021. FIERGS, 2021. Disponível em: https://fiergs.org.br/sites/default/files/paragraph--files/boletim_bc_macro_julho.pdf. Acesso em: 25 set. 2021.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **PIB dos municípios do RS em 2019**: Produto Interno Bruto (PIB) e Valor Adicionado Bruto (VAB) da Agropecuária, da Indústria e dos Serviços. 2021.

HAJIDIMITRIOU, Yannis A; GEORGIU, Andreas C. 4th International Conference New Horizons In Business, Industry And Education, 2005, Thessaloniki. **Critical Success Factors in Exporting: The Case of Greek SMEs**. Thessaloniki: University Of Macedonia, 2005.

AHMAD, Naim; HALEEM, Abid; SYED, Asif Ali. Compilation of Critical Success Factors in Implementation of Enterprise Systems: a study on indian organisations. **Global Journal Of Flexible Systems Management**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 217-232, dez. 2012. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-013-0019-8>.

LEYH, Christian. Critical Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-sized Enterprises – The Perspective of Selected German SMEs. **Annals Of Computer Science And Information Systems**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 1181-1190, 29 set. 2014. IEEE. <http://dx.doi.org/10.15439/2014f243>.

LI. Yonqbo; PINTO. Mark Christian Barrueta; DIABAT. Ali. Analyzing the critical success factor of CSR for the Chinese textile industry. **Journal Of Cleaner Production**, p. 1-9, 02 mar. 2020.

MÁRCIO, C. *et al.* Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. **Revista Pensamento e REALIDADE**, v. 36, n. 1, p. 25-55, 2021. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30355264.pdf>>.

Metalurgia, Máquinas e Equipamentos. Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/metalurgia-e-maquinas-e-equipamentos>>.

MERCER, Antonio Carlos. **29 Fatores Críticos de Sucesso na Implementação do Balanced Scorecard em Organizações**. 2015. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 7 ed. Portugal: Grupo Almedina, 2019.

MONTEIRO, Filipa Maria Lopes. **A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes**. 2012. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Contabilidade, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

MORENO, M^a del Valle Fernández; GARCÍA-PARDO, Isidro Peña; PERLINES, Felipe Hernández. Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. **Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 1, n. 63, p. 39-64, 2008.

MOURA, Delmo Alves de. **Análise dos Principais Segmentos da Indústria Marítima Brasileira**: estudo das dimensões e dos fatores críticos de sucesso inerentes à sua competitividade. 2008. 304 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Naval e Oceânica, Engenharia Naval e Oceânica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PAIVA, Ana Filipa Agostinho Teles e. **Determinantes do desempenho internacional das empresas portuguesas nos mercados externos**. 2018. 65 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Negócios Internacionais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2018.

PAIVA, Caroline Mendonça Nogueira *et al.* Fatores que Influenciam as Estratégias de Exportação da Firma. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 173, 2015.

QUINTELA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva. A Internacionalização dos Negócios de Empresas Brasileiras no Mercado chinês. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, v. 6, n 8., 2012. 22 p., 2012.

PEIXOTO, Vinicius Nadaf. **Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização das Empresas Portuguesas para o Brasil**. 2016. 56 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Marketing, Lisbon School Of Economics & Management, Lisboa, 2016.

PERUSSO, Cesar. **Análise dos Fatores de Sucesso na Gestão da Cadeia de Suprimentos Relacionados a Diferentes Cenários de Mercado**. 2022. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAD, Fakhreddin F.; OGHAZI, Pejvak; PALMIÉ, Maximilian; CHIRUMALLA, Koteshwar; PASHKEVICH, Natallia; PATEL, Pankaj C.; SATTARI, Setayesh. Industry 4.0 and supply chain performance: a systematic literature review of the benefits, challenges, and critical success factors of 11 core technologies. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 105, p. 268-293, ago. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.009>.

SILVA, Leticia Monteiro. **Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional**. 2018. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas Às Negociações Internacionais, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

QUESTÃO INTRODUTÓRIA

1. Qual a importância dos fatores críticos de sucesso para a gestão das empresas?

QUESTÕES CENTRAIS

2. Na sua opinião, quais são os principais fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações?
3. Como esses fatores têm sido administrados dentro de sua organização?
4. Os fatores de sucesso mudam de acordo com o mercado de destino considerado?
 - a. De que forma os FCS são adequados a cada mercado?
5. Como é feita a avaliação dos FCS nas exportações da empresa?
6. Como tem evoluído as exportações da empresa nos últimos anos (em termos de volume, mercados atendidos e gerenciamento de processos)?

QUESTÃO DE FECHAMENTO

7. Na sua opinião, de que forma os fatores críticos de sucesso (FCS) têm influenciado o desempenho exportador da empresa?