

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

**CATHERINE PASA DORNELES**

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS EXPORTAÇÕES PELA  
ÓTICA DOS TÉCNICOS DO PROGRAMA PEIEX ATUANTES NA REGIÃO  
NORDESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**CAXIAS DO SUL**

**2024**

**CATHERINE PASA DORNELES**

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NAS EXPORTAÇÕES PELA  
ÓTICA DOS TÉCNICOS DO PROGRAMA PEIEX ATUANTES NA REGIÃO  
NORDESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Área de orientação: Exportação

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL**

**2024**

Aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Meu muito obrigada ao meu orientador Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira por ter aceitado ser meu orientador, pela sabedoria, paciência e dedicação com que me guiou nesta trajetória.

À Prof.<sup>a</sup>. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein e à Prof.<sup>a</sup>. Dra. Fernanda Lazzari por terem compartilhado seu tempo na participação da banca e pelas recomendações sugeridas.

Aos técnicos do PEIEX, pela colaboração e tempo disponibilizado.

E à minha família, que sempre me apoiou.

## RESUMO

O presente trabalho buscou analisar a percepção de consultores da Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS (MICROEMPA), atuantes no programa PEIEX, em relação aos fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações de empresas da região. O trabalho seguiu uma abordagem qualitativa exploratória, sendo operacionalizado mediante entrevistas semiestruturadas, gravadas, transcritas e submetidas a procedimentos de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o conhecimento e experiência acumulada no mercado internacional, o compromisso de longo prazo com exportações, a estratégia de exportação, a capacidade de gestão, a qualificação dos gestores e funcionários, a qualidade do produto e as políticas governamentais e programas de apoio a exportações podem ser considerados os principais fatores críticos de sucesso no processo de exportação. O estudo tem como contribuição prática a identificação desses FCS, permitindo que, a partir do conhecimento desses fatores, as empresas possam estabelecer prioridades e planos de ações que possibilitem aprimorar seu desempenho exportador. Já sob o ponto de vista teórico, o trabalho aborda um campo de pesquisa ainda pouco explorado na literatura internacional e para o qual ainda não foram encontradas pesquisas na região sul do Brasil.

**Palavras-chave:** Exportação, Fatores Críticos de Sucesso, Sul do Brasil, MICROEMPA, PEIEX.

## **ABSTRACT**

The present work sought to analyze the perception of consultants from the Association of Small Businesses of the Northeast Region of RS (MICROEMPA), working in the PEIEX program, in relation to critical success factors (CSF) in exports by companies in the region. This study followed an exploratory qualitative approach, being operationalized through semi-structured interviews, recorded, transcribed and subjected to content analysis procedures. The results indicated that knowledge and experience accumulated in the international market, long-term commitment to exporting, export strategy, management capacity, qualification of managers and employees, product quality and government policies and support programs for exporting can be considered the main critical success factors in the exporting process. The study has a practical contribution in that it identified CSF in exports, allowing companies to establish priorities and action plans that enable them to improve their export performance based on knowledge of these factors. From a theoretical point of view, the work addresses a field of research that is still little explored in international literature and for which no research has yet been found in the southern region of Brazil.

**Keywords:** Critical Success Factors, Exports, Southern Brazil, MICROEMPA, PEIEX.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> FCS escolhidos para testar as hipóteses sobre quais fatores seriam efetivamente determinantes no sucesso de exportação .....	34
<b>Figura 2.</b> Indicadores de avaliação do desempenho exportador .....	35
<b>Figura 3.</b> Curva ABC dos FCS na exportação citados na literatura .....	46
<b>Figura 4.</b> Desempenho exportador a partir dos FCS na exportação .....	49

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Resultados da primeira etapa da revisão sistemática: autores, foco dos estudos, método utilizado, FCS e indicadores de avaliação do desempenho exportador.....	25
<b>Quadro 2.</b> Fatores críticos de sucesso, origem, relação com o desempenho exportador e síntese explicativa .....	36
<b>Quadro 3.</b> FCS significativos por ordem de relevância .....	42
<b>Quadro 4.</b> FCS mais representativos x desempenho exportador .....	46
<b>Quadro 5.</b> Resumo do perfil dos entrevistados .....	51
<b>Quadro 6.</b> Etapas da análise de conteúdo.....	52
<b>Quadro 7.</b> Número de respostas por questão do roteiro de entrevistas .....	53
<b>Quadro 8.</b> Importância dos FCS para o desempenho exportador .....	56
<b>Quadro 9.</b> Principais FCS nas exportações .....	58
<b>Quadro 10.</b> Forma de administração dos FCS pelas empresas .....	61
<b>Quadro 11.</b> Variáveis que determinam os FCS .....	64
<b>Quadro 12.</b> Adequação de FCS de acordo com a situação encontrada .....	64
<b>Quadro 13.</b> Critérios de avaliação do desempenho exportador .....	66
<b>Quadro 14.</b> Influência dos FCS no desempenho exportador .....	68
<b>Quadro 15.</b> Recomendações para melhorar o desempenho exportador das empresas a partir dos FCS.....	69
<b>Quadro 16.</b> Convergência entre a literatura e as entrevistas quanto aos FCS na exportação .....	71
<b>Quadro 17.</b> Convergência entre a literatura e as entrevistas quanto aos indicadores de desempenho exportador .....	73



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Termos de pesquisa .....	22
<b>Tabela 2.</b> Critérios de inclusão e exclusão.....	23
<b>Tabela 3.</b> FCS x Análise de Pareto.....	45

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2. OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1. Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1. EXPORTAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA.....	18
2.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	20
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>50</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	50
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	50
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	52
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>55</b>
4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS .....	55
<b>4.1.1. Importância dos Fatores Críticos de Sucesso para o desempenho exportador</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.2. Principais FCS nas exportações</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.3. Como os principais FCS nas exportações são administrados pelas organizações</b> .....	<b>59</b>
<b>4.1.4. Variação dos FCS em função do tipo de cenário encontrado</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.5. Critérios de avaliação do desempenho exportador</b> .....	<b>65</b>
<b>4.1.6. Influência dos FCS no desempenho exportador</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.7. Recomendações para melhorar o desempenho exportador a partir dos FCS</b> .....	<b>68</b>
4.2. DISCUSSÃO .....	70
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	<b>75</b>

5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	76
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS ..	76
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>83</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Segalis, França e Atsumi (2012), o processo de exportação é uma forma de crescimento econômico de uma nação através da venda de produtos e serviços para outros países, havendo diversos fatores e variáveis específicas que, somados, constituem o processo exportador. Uma dessas variáveis é os Fatores Críticos de Sucesso. Segundo Silva (2018), os FCS são elementos essenciais para que uma organização seja bem-sucedida em suas empreitadas comerciais - são pontos que, quando avaliados e considerados, garantem o desenvolvimento correto da empresa e a direcionam para o cumprimento de seus objetivos, assegurando o sucesso do negócio. Os FCS tendem a ser influenciados por variáveis como o tipo de produto a ser comercializado, o tipo de negócio a que a organização se dedica (exportação, importação, produção para o mercado doméstico), entre outros.

A presente pesquisa tem como tema a análise dos FCS na exportação, considerando a ótica de consultores da Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS (MICROEMPA) vinculados ao Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) de empresas da Região Nordeste do Rio Grande do Sul. A MICROEMPA, segundo o site da associação, é a maior entidade representativa das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul, possuindo programas especificamente direcionados à exportação, como o Programa Exporta-RS e o já mencionado PEIEX. O Exporta-RS, desenvolvido pelo Governo do Estado desde 2016, auxilia empresas na prospecção de novos mercados. O PEIEX, por sua vez, é o Programa de Qualificação para Exportação oferecido pela Microempa através da Apex-Brasil para que as empresas iniciem o processo de exportação de forma planejada e segura (MICROEMPA, 2023).

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, incluindo esta introdução (capítulo 1), em que são apresentados o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa. Em seguida, no capítulo 2, é apresentado o referencial teórico, no qual é desenvolvida uma revisão de literatura sobre os fatores críticos de sucesso. No capítulo 3, é exposto o método adotado, que consistiu em uma pesquisa qualitativa exploratória, operacionalizada mediante entrevistas semiestruturadas, com técnicos vinculados ao programa PEIEX. E, no capítulo 4, para atingir o mencionado objetivo, são apresentados os resultados, sendo analisada a

percepção dos técnicos do PEIEX sobre os FCS na exportação e a subsequente comparação com a literatura. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como suas implicações gerenciais, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

### 1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

“Exportação”, segundo Hall e Lieberman (2012), pode ser definida como contempladora de bens e serviços produzidos no mercado doméstico, mas vendidos no exterior. Vazquez (2015) considera o processo exportador muito importante para a economia de um país, explicando que, para a economia nacional, a principal razão para investir em exportação é conseguir divisas para obtenção das importações necessárias à vida econômica da nação - o exportador, além de permitir que o país adquira recursos, absorve tecnologia e alcança maior produtividade.

Na economia local de Caxias do Sul, segundo a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC, 2023), a cidade apresentou, nos últimos cinco anos, uma balança comercial favorável, ou seja, houve predominância de exportações e lucro para a cidade. Ainda segundo a CIC (2023), a balança de exportação-importação da cidade, entre junho de 2022 e junho de 2023, caracterizou-se como apresentando predominância de exportações. Caxias do Sul lucrou 792 milhões de dólares exportando produtos e desembolsou 500 milhões de dólares com importações, apresentando uma balança comercial favorável de quase 300 milhões de dólares.

Caxias do Sul, como a maior cidade da região da Serra Gaúcha, aponta para uma vocação exportadora desta mesma região, também conhecida como o nordeste do estado do Rio Grande do Sul. Dentro deste contexto, há a existência de diversos órgãos de apoio para atividades de exportação na região, dentre eles a MICROEMPA. Referenciada na introdução desta monografia como sendo a maior entidade representativa das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul, a MICROEMPA contempla Caxias do Sul como uma das cidades elegíveis para seus programas de exportação e conta com mais de 3.000 empresas associadas dos mais diversos segmentos. Além disso, a entidade oferece programas específicos para auxílio à exportação, como o PEIEX (MICROEMPA, 2023).

De acordo com Crandall e Crandall (2008), fatores críticos de sucesso são o resultado do foco nas atividades importantes a serem realizadas em um negócio, com o intuito de que esse negócio obtenha sucesso pois, embora uma organização possa realizar uma vasta agenda de atividades, nem todas essas realizações são necessárias para o sucesso da empresa. Segundo os autores, as atividades que são cruciais para o sucesso da firma são caracterizadas como FCS. Devido à versatilidade do conceito, ele é aplicado a vários tipos de negócios que podem ser empreendidos por uma organização, dentre eles o processo exportador.

Na exportação, Deresky (2003) afirma que escolha do distribuidor, custos do transporte e tarifas e cotas são fatores críticos de sucesso na exportação. Já segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), os FCS, para se alcançar o sucesso internacional, podem ser descritos como: (i) identificação das diferenças culturais; (ii) análise de valores e cultura em comum; (iii) seguir o planejamento estratégico e a gestão da organização de maneira cautelosa; (iv) não dividir as competências fundamentais; e (v) adequar-se às mudanças na condição ambiental. Por fim, Rousseau (2016) afirma que, embora ele identifique quatro FCS que considera universais para uma internacionalização bem-sucedida - diferenciação do produto, replicabilidade, redução do tempo de ajuste do produto ao novo mercado e abordagem multicanal; na prática, os fatores críticos de sucesso na exportação são tão diversos e variados quanto variam as empresas, o segmento de mercado e o modelo de internacionalização adotado.

Diante do cenário acima, que ilustra a importância em termos gerais da exportação para a economia, a vocação exportadora da Serra Gaúcha, a extensão da atuação da MICROEMPA e do programa PEIEX no suporte a empresas da região que desejam exportar, e a variação de fatores críticos de sucesso no processo exportador, o tema geral escolhido para este trabalho de conclusão de curso se enquadra na categoria de exportação no nordeste do RS, e o tema específico é o estudo dos fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações pela ótica de técnicos do programa PEIEX com atuação na Serra Gaúcha. Assim, para o desenvolvimento da pesquisa, foi definida a seguinte questão-problema: qual a percepção dos técnicos do programa PEIEX em relação aos fatores críticos de sucesso nas exportações de empresas da região?

## 1.2. OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa anteriormente exposto, o presente estudo estabeleceu um objetivo geral e, a partir dele, quatro objetivos específicos que visam sua operacionalização. Tais objetivos são apresentados nos subcapítulos a seguir.

### 1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os fatores críticos de sucesso na exportação de empresas da região nordeste do Rio Grande do Sul pela ótica de técnicos do programa PEIEX.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Para possibilitar o alcance do objetivo geral exposto anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar, na literatura, os principais fatores críticos de sucesso relacionados à exportação;
- b. Analisar a percepção dos técnicos do programa PEIEX quanto aos FCS na exportação;
- c. Comparar os FCS elencados pelos entrevistados com os presentes na literatura; e
- d. Explorar a visão dos entrevistados quanto à possível relação entre os FCS e o desempenho exportador das empresas participantes do programa PEIEX.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

De acordo com dados da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC, 2023), a cidade de Caxias do Sul, em termos de exportação/importação, segue um padrão que é consistente desde 2009: o mercado externo anual de Caxias do Sul sempre pende positivamente para exportações, historicamente caracterizando a cidade como um município exportador, cujos principais clientes são Estados Unidos,

Chile e Argentina. Nesse contexto, a Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS (MICROEMPA) se apresenta como um fator na ampliação e diversificação de atividades exportadoras em Caxias do Sul, pois o foco da MICROEMPA, em micro e pequenas empresas, se traduz em um maior número de agentes exportadores, o que pode ser correlacionado com estudos de Minervini (2019) sobre as vantagens da exportação para a economia de uma comunidade. Segundo o autor, a diversificação de mercados por meio da exportação traz, além de maiores receitas, proteção e segurança em relação a crises que possam surgir. Além disso, a exportação também pode ser vista como uma possibilidade de tornar as empresas mais competitivas, tornando-as menos expostas a dificuldades decorrentes dos ciclos econômicos que ocorrem no mercado doméstico (MINERVINI, 2019).

Portanto, em termos práticos, o presente trabalho se justifica por aportar conhecimento especializado em um tema relevante para o desempenho exportador: o conhecimento dos fatores críticos de sucesso. A partir desse conhecimento, as empresas poderão potencializar suas estratégias para focar em atingir objetivos pertinentes à priorização de atividades caracterizadas como FCS de exportação, melhorando, assim, seu desempenho exportador e performance em mercados internacionais. Estudos focados na identificação de FCS nas exportações municipais são cruciais para que se possa estabelecer ações que garantam a perpetuação da economia de Caxias do Sul à medida que as empresas exportadoras realizam negócios bem-sucedidos. Além disso, devido ao número de empresas exportadoras (e com potencial exportador) em Caxias do Sul, o campo de aplicação dos resultados expostos neste trabalho é amplo.

Outra aplicação prática deste TCC pode ocorrer no âmbito universitário, uma vez que, desde o ano de 2022, vem sendo desenvolvida uma parceria entre o programa PEIEX e a Universidade de Caxias do Sul (UCS). Por meio dessa parceria, os alunos da disciplina de Processo de Exportação do Curso de Comércio Internacional da referida Universidade desenvolvem estudos sintéticos de viabilidade de exportação com empresas selecionadas inscritas no programa PEIEX. Inserido nesse contexto, este trabalho poderá ser utilizado como referencial bibliográfico para alunos durante a elaboração de seus projetos junto às empresas atendidas pelo referido programa.



Em termos teóricos, a literatura sobre fatores críticos de sucesso apresenta uma lacuna de conhecimento em relação a estudos que cruzam fatores críticos de sucesso com o ambiente dentro do qual está inserida a cidade de Caxias do Sul. Em uma pesquisa desenvolvida por Lima (2023), focada no setor metal-mecânico da serra gaúcha sob a ótica da exportação, os FCS mais relevantes para as empresas estudadas são a pesquisa de mercado e a capacidade exportadora. Contudo, uma busca realizada no Google Scholar, consistindo dos termos "fatores críticos de sucesso" + exportação + "serra gaúcha", com parâmetros ajustados para os últimos cinco anos de publicações, revelou que esse campo permanece incipiente: dos 31 resultados encontrados, apenas o referenciado estudo de Lima (2023) explorou os FCS dentro de um contexto relacionado com Caxias do Sul.

Além disso, em termos globais, o estudo de fatores críticos de sucesso no âmbito da exportação se caracteriza por ser extremamente diversificado, tanto na escolha de ambientes quanto de FCS a serem estudados. A revisão sistemática de literatura desta monografia identificou mais de 30 fatores críticos de sucesso para o processo de exportação em quase 30 países, estando o Brasil incluso. A partir dos resultados encontrados, foi realizada a análise de Pareto, e foram determinados 14 FCS como sendo os mais relevantes para um bom desempenho exportador.

Dessa forma, o presente estudo possui duas justificativas teóricas: (i) o fato de que o tema nele abordado apresenta conhecimento ainda pouco explorado, contribuindo, portanto, para o estudo de uma variável importante na exportação de produtos ofertados por empresas caxienses; e (ii) a contribuição para o campo global de estudos de fatores críticos de sucesso na exportação, agregando para a perspectiva brasileira atual e apresentando os FCS mais relevantes para a região da Serra Gaúcha.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do referencial teórico que deu sustentação à pesquisa. Primeiramente, são expostos conceitos sobre exportação e sua importância. E na sequência, são apresentados os resultados de uma revisão sistemática de literatura sobre fatores críticos de sucesso na exportação.

### 2.1. EXPORTAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA

De acordo com Fraportl, Giacomelli e Fonseca (2018), o ato da exportação é caracterizado pelo envio de um produto para fora do país. Werneck (2007) expande essa definição, caracterizando exportação como sendo a saída da mercadoria nacional ou nacionalizada do território nacional, por um prazo limitado (dentro do qual ela é denominada exportação temporária) ou definitivamente. E segundo Cignacco (2008), do ponto de vista operativo-comercial, quando se exporta um bem, o processo de produção da empresa se concentra no país de origem e o comércio do bem fabricado ocorre no mercado-alvo internacional.

A importância da exportação para a economia de um país é discutida por diversos autores. Maia (2020) defende que o processo exportador gera empregos, e Vazquez (2015) se aprofunda na importância da exportação para a economia nacional, detalhando seis principais razões para exportar:

- a. Exigência de política econômica nacional, por motivos como a obtenção de recursos para comprar produtos que não são produzidos no mercado doméstico;
- b. Desejo de empresários individuais obterem lucros nas vendas externas, aumentando sua carteira de compradores através da expansão no exterior;
- c. Defesa de imprevisíveis alterações no mercado interno, com a prevenção de oscilações no mercado doméstico através de lucro no exterior;
- d. Diluição de riscos por meio da diversificação de mercados;
- e. Aumento de prestígio junto ao mercado nacional, pois o produto para exportação é bem visto pelos consumidores brasileiros; e
- f. Atendimento de uma necessidade do país importador, que tem como interesse comprar no exterior os bens que não produz internamente.

O Ministério de Relações Exteriores do Brasil (MRE, 2011) afirma que a exportação se torna relevante para a empresa por ser o caminho mais eficaz para garantir a sua continuidade em um mundo globalizado e gradativamente mais competitivo, que demanda das empresas brasileiras capacidade para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no país como no exterior. Para o Brasil, a exportação também é importante sob o ponto de vista estratégico, pois contribui para a geração de renda e emprego, para a entrada das finanças necessárias ao equilíbrio das contas externas e para o desenvolvimento econômico. Assim como Vazquez (2015), o manual elenca a exportação como defesa de alterações no mercado interno e como aumento de prestígio, e lista outros seis motivos para exportar:

- a. Aumento de produtividade e de escala de produção, o que diminui o custo dos produtos, tornando-os mais competitivos e aumentando sua margem de lucro;
- b. Diminuição da carga tributária, pois a legislação brasileira permite que a empresa compense o recolhimento dos impostos internos, via exportação;
- c. Aumento da capacidade inovadora, pois empresas exportadoras tendem a utilizar maior número de novos processos de fabricação, adotam programas de qualidade e desenvolvem novos produtos com maior frequência;
- d. Melhoria de condições para obtenção de recursos financeiros através de mecanismos financeiros no Brasil, como o Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e o Adiantamento sobre Cambiais de Exportação (ACE);
- e. Aperfeiçoamento de recursos humanos, pois as empresas exportadoras costumam oferecer melhores salários e treinamento a seus funcionários; e
- f. Aperfeiçoamento de processos industriais e comerciais, gerando à empresa melhores condições de competição interna e externa.

Em suma, a atividade exportadora traz vantagens para a esfera privada, gerando benefícios para as empresas, e para a esfera pública, fortalecendo a economia de países. Conforme já explicado por Vazquez (2015), o exportador absorve tecnologia e alcança maior produtividade; e de acordo com o MRE (2011) brasileiro, a nação do Brasil especificamente se beneficia do processo exportador. Conforme já exposto anteriormente pelo Ministério, para o Brasil a exportação também é importante por razões estratégicas, pois contribui para a geração de renda e emprego, para a entrada das finanças necessárias ao equilíbrio das contas externas e para o desenvolvimento econômico.

## 2.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA EXPORTAÇÃO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

De acordo com Albertin (2009), os fatores críticos de sucesso (FCS), são áreas ou aspectos de uma empresa que contribuem de forma significativa e determinante para seu sucesso. O termo “fatores críticos de sucesso” foi criado em 1961 por Daniel, com o aperfeiçoamento do conceito por Rockart em 1979. Segundo Rockart (1979), FCS se caracterizam como um método de definição de informações gerenciais, culminando em três aspectos determinantes:

- a. Se um fator é definido como crítico, deve-se dedicar a ele a devida atenção e investimento para garantir seu bom desempenho, garantindo assim o consequente sucesso da organização;
- b. Uma vez dedicados a atenção e o investimento ao determinado FCS, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle e ações corretivas e de melhoria;
- c. Um FCS deve estar ligado ao negócio da organização, e os próprios administradores responsáveis pelo negócio devem definir os FCS, seus métodos de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Porter *apud* Spiller (2015) afirma que fatores críticos de sucesso podem ser usados como variáveis válidas para qualquer tipo de planejamento estratégico empresarial, ou seja, em qualquer área de estudo. Isso se deve à sua versatilidade, pois FCS permitem tanto a identificação clara dos objetivos quanto a definição, em paralelo, de estratégias a serem utilizadas para alcançar esses objetivos - mantendo, portanto, a vantagem competitiva da empresa e a sua continuidade no mercado (PORTER *apud* SPILLER, 2015). Spiller (2015) apresenta como exemplos dessa versatilidade o uso de FCS em áreas diversas como a indústria automobilística, em informática, no setor de alimentos, em empresas de treinamento e no desenvolvimento de tecnologia:

- a. Fatores críticos de sucesso na indústria automobilística: estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção;

- b. Fatores críticos de sucesso na indústria de informática: capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos;
- c. Fatores críticos de sucesso na indústria alimentícia: eficácia na propaganda, na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos;
- d. Fatores críticos de sucesso em empresas de treinamento: instrutores de competência reconhecida, qualidade e tamanho da base de clientes e de *prospects*, identificação de temas atuais e relevantes, imagem reconhecida no mercado;
- e. Fatores críticos de sucesso em empresas de alta tecnologia: capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, *marketing* tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica (SPILLER, 2015).

A versatilidade da utilização de FCS em virtualmente qualquer tipo de empreendimento também se traduz no seu uso em processos de exportação. Estudos analisando os fatores críticos de sucesso na exportação têm sido aplicados por vários autores há mais de 40 anos, desenvolvendo-se em paralelo ao desenvolvimento de FCS como conceito por Rockart: em 1979, Bardy e Bearden publicaram um artigo avaliativo dos efeitos da gestão sobre métodos alternativos de exportação. No mesmo ano, McConnell publicou um estudo empírico sobre o comportamento de empresas exportadoras, chegando à conclusão de que firmas com infraestrutura apropriada para expandir seus negócios internacionalmente apresentavam maior sucesso exportador.

Assim, para obter uma melhor compreensão da importância dos fatores críticos de sucesso na exportação, tendo em mente que um período de tempo próximo à presente situação econômica seria mais efetivo na determinação de FCS de exportação relevantes, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura sobre o tema no período de 2000 a julho de 2023. Esta revisão teve como objetivos:

- a. Identificar os principais fatores críticos de sucesso no processo exportador, a partir dos autores selecionados;
- b. Comparar os autores selecionados, identificando possíveis FCS em comum;
- c. Agrupar FCS citados por diferentes autores, ordenando-os segundo a sua recorrência (quantidade de vezes que apareceram nos estudos selecionados);

- d. Verificar as relações entre os FCS e o desempenho exportador analisadas nos estudos; e
- e. Elaborar esquema conceitual representativo da relação entre FCS e desempenho exportador a partir dos resultados encontrados.

Para tanto, procedeu-se a uma busca e seleção de artigos publicados no período de 2000 a julho de 2023 nas bases de dados EBSCOhost®, Emerald Insight®, ScienceDirect® e Web of Science®. O período foi determinado conforme a data de início de publicações sobre os termos pesquisados e as bases de dados foram escolhidas por sua relevância e credibilidade no meio acadêmico. Os termos de busca definidos foram “*critical success factors*” (fatores críticos de sucesso), “*exports*” (exportações) e “*export success factors*” (fatores de sucesso de exportação). Os dois primeiros termos foram escolhidos para limitar o número de estudos a serem analisados, possibilitando a revisão sistemática. E o termo “*export success factors*”, por sua vez, foi escolhido para identificar artigos que tratassem do tema, porém sem utilizar a palavra “crítico” em seus títulos, resumos ou palavras-chave. Tratou-se, portanto, de uma busca complementar que visou evitar a exclusão de artigos relevantes para a pesquisa identificada em uma primeira etapa exploratória.

Além disso, foram definidos dois métodos de pesquisa através dos termos de busca para a seleção inicial dos artigos: (i) a busca do termo “*critical success factors*” no título e/ou resumo + “*exports*” em todos os campos; e (ii) a busca do termo “*export success factors*” em todos os campos. Esse procedimento resultou em uma pré-seleção de 268 artigos, cujos resultados obtidos para cada base de dados e método de pesquisa são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1.** Termos de pesquisa

(continua)			
Base	Termos de pesquisa	Artigos	Total
EBSCOhost®	“ <i>critical success factors</i> ” pelo título e/ou resumo + “ <i>exports</i> ”	17	17
	“ <i>export success factors</i> ”	38	55
Emerald Insight®	“ <i>critical success factors</i> ” pelo título e/ou resumo + “ <i>exports</i> ”	50	105
	“ <i>export success factors</i> ”	30	135

(conclusão)			
Base	Termos de pesquisa	Artigos	Total
ScienceDirect®	“ <i>critical success factors</i> ” pelo título e/ou resumo + “ <i>exports</i> ”	97	232
	“ <i>export success factors</i> ”	12	244
Web of Science®	“ <i>critical success factors</i> ” pelo título e/ou resumo + “ <i>exports</i> ”	16	260
	“ <i>export success factors</i> ”	8	<b>268</b>

Fonte: Autoria própria (2023).

Em seguida, esta pré-seleção foi submetida aos seguintes critérios de inclusão: (i) a identificação dos termos “*critical success factors*”, “*exports*” e/ou “*export success factors*” (ou variações dos mesmos) no título, resumo ou palavras-chave do artigo; (ii) a identificação e análise de pelo menos um fator crítico de sucesso no contexto da exportação no corpo do artigo; e (iii) artigos publicados no período de 2000 a julho de 2023. Por fim, foram aplicados os seguintes critérios de exclusão: (i) artigos presentes em mais de uma base de dados; e (ii) estudos focados em serviços ou produtos intangíveis (como programas de *software*) no âmbito de exportação, uma vez que o foco desta monografia é em produtos físicos. A partir da aplicação desses procedimentos, chegou-se a uma lista final de 30 artigos para análise (Tabela 2). Destes, dez artigos são provenientes da base de dados EBSCOhost®, 11 da Emerald Insight®, cinco da ScienceDirect®, e quatro da Web of Science®.

**Tabela 2.** Critérios de inclusão e exclusão

(continua)		
Número de artigos antes da aplicação dos critérios	Critérios de inclusão/exclusão	Número de artigos após a aplicação dos critérios
268	identificação dos termos “ <i>critical success factors</i> ”, “ <i>exports</i> ” e/ou “ <i>export success factors</i> ” (ou variações dos mesmos) no título, resumo ou palavras-chave	180
180	análise da presença de pelo menos um fator crítico de sucesso na exportação no corpo do artigo	57
57	artigos publicados no período de 2000 a julho de 2023	52
52	artigos presentes em mais de uma base de dados	48

(conclusão)		
Número de artigos antes da aplicação dos critérios	Critérios de inclusão/exclusão	Número de artigos após a aplicação dos critérios
48	estudos focados em serviços ou produtos intangíveis (como programas de <i>software</i> ) no âmbito de exportação	<b>30</b>

Fonte: Autoria própria (2023).

Após a determinação da lista final de artigos, foi realizada a análise sistemática da literatura em si, de modo a atingir os objetivos concernentes à identificação dos fatores críticos de sucesso na exportação (FCS) em comum entre os autores analisados e os FCS mais proeminentes em processos de exportação. Para tal propósito, a análise foi realizada em três etapas, com a elaboração de tabelas analíticas para cada etapa.

Na primeira etapa da revisão sistemática da literatura, os autores foram elencados em ordem crescente do ano de publicação de artigos, assim como o foco de estudo e método de estudo. Os fatores críticos de sucesso avaliados pelos autores foram listados e, na coluna ao lado, foram determinados os indicadores de avaliação do desempenho exportador descritos em cada artigo. Dessa forma, foi construído o Quadro 1, que exhibe, em ordem cronológica de publicação, a lista de artigos analisados, os contextos nos quais os estudos foram realizados e os métodos pelos quais eles foram conduzidos. O Quadro 1 também exhibe duas variáveis importantes para a próxima etapa da análise realizada nesta monografia: (i) os FCS escolhidos pelos autores para serem estudados como hipóteses a respeito dos reais FCS para exportação dentro dos contextos específicos de cada artigo; e (ii) os indicadores escolhidos por cada autor como determinantes do desempenho exportador - ou seja, do sucesso de exportação.



**Quadro 1.** Resultados da primeira etapa da revisão sistemática: autores, foco dos estudos, método utilizado, FCS e indicadores de avaliação do desempenho exportador

(continua)

Autor(es)	Foco do Estudo	Método do Estudo	FCS	Indicadores de avaliação do desempenho exportador
Hill (2000)	Indústria têxtil e de vestuário vietnamita.	Análise de dados estatísticos de exportações da indústria têxtil e de vestuário vietnamita de 1985 a 1996.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas governamentais: apreciação da taxa de câmbio efetiva real do Vietnã, livre comércio para os exportadores e abertura do país a investidores estrangeiros;</li> <li>- O salário para mão-de-obra não qualificada é baixo;</li> <li>- Posição geográfica favorável à exportação;</li> <li>- Experiência de exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportações líquidas;</li> <li>- Crescimento de exportações;</li> <li>- Valores unitários (valor de exportação dividido pela quantidade).</li> </ul>
Gumede e Rasmussen (2002)	Pequenas e médias empresas (PME) sul-africanas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da análise empírica e da comparação com revisão de literatura para análise dos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento de exportação;</li> <li>- Tipo de propriedade;</li> <li>- Acesso à informação;</li> <li>- Acesso ao capital;</li> <li>- Vínculos comerciais.</li> </ul>	Receita anual.
Ibeh (2004)	Empresas manufatureiras nigerianas.	Pesquisa quantitativa com questionário e pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da análise de <i>cluster</i> como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito empreendedor;</li> <li>- Gestão;</li> <li>- Experiência;</li> <li>- <i>Networking</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas listadas nas edições mais recentes do diretório de exportadores nigerianos ou do diretório industrial nigeriano;</li> <li>- Volume de negócios anual mínimo de cinco milhões de nairas (cerca de 50.000 dólares).</li> </ul>

(continuação)

Babakus, Yavas e Haahti (2006)	PME finlandesas, norueguesas e suecas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da regressão paralela como técnica estatística.	- Tamanho da empresa; - <i>Networking</i> doméstico; - <i>Networking</i> internacional.	Vendas de exportação como porcentagem das vendas totais.
Cabral e Júnior (2006)	PME cearenses.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da análise discriminante como técnica estatística.	- Orientação estratégica reativa; - Orientação estratégica proativa; - Planejamento de <i>marketing</i> para exportação; - Atitude exportadora; - Capacidade gerencial.	Definiram-se as exportadoras de sucesso como aquelas que, no período de 1998 a 2002, exportaram durante pelo menos três anos.
Doole, Grimes e Demack (2006)	PME inglesas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da análise discriminante como técnica estatística.	54 FCS não citados no artigo, agrupados em: - Características da empresa; - Competências da empresa; - Estratégia de <i>marketing</i> .	Para avaliar a capacidade global de exportação de cada empresa, foi feito o desenvolvimento de uma medida de capacidade de <i>marketing</i> internacional (IMCM).
Kingsbury e Mabbett (2007)	Vinícolas argentinas.	Revisão de literatura, análise de dados estatísticos e estudo qualitativo de caso.	- Qualidade; - Clima propício; - Investimentos externos; - Desvalorização do peso levou ao barateamento da produção.	Crescimento do valor de exportações.
Moreno, García-Pardo e Perlina (2008)	Vinícolas espanholas de Castela-Mancha.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da regressão linear múltipla (RLM) como técnica estatística.	Estratégia de exportação: - Estratégia de expansão; - Estratégia de negócio; - Adaptação vs. estandardização.	Foi considerado o grau de alcance dos objetivos empresariais em: - Volume de vendas externas; - Cota de mercado; - Crescimento de cota de mercado.

(continuação)

Huang <i>et al.</i> (2008)	Empresas manufatureiras chinesas.	Análise de dados estatísticos de exportações da indústria manufatureira chinesa de 2001 a 2003, para empresas com receitas maiores do que US\$700.000,00.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo do trabalho;</li> <li>- Atividades em pesquisa e desenvolvimento (R&amp;D);</li> <li>- Desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>- Tamanho da empresa;</li> <li>- Investimentos estrangeiros;</li> <li>- Investimento tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas industriais chinesas cujas receitas foram superiores a cinco milhões de RMB (cerca de 700.000 dólares);</li> <li>- Intensidade de exportação = valor de exportação dividido pelo valor total de vendas.</li> </ul>
Rock e Ahmed (2008)	Fabricantes exportadoras chilenas.	Pesquisa quantitativa, questionário com 68 itens. Uso da análise de regressão retroativa como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento estrangeiro;</li> <li>- Pessoal com estudos estrangeiros;</li> <li>- Conhecimento do estrangeiro;</li> <li>- Pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>- Fornecedores estrangeiros;</li> <li>- Posicionamento de mercado;</li> <li>- Promoção de exportação;</li> <li>- Desenvolvimento de mercados estrangeiros;</li> <li>- Cooperação com empresas estrangeiras;</li> <li>- <i>Networking</i>;</li> <li>- Compromisso de longo prazo com exportação;</li> <li>- Criação de produtos únicos;</li> <li>- Identificação de marca;</li> <li>- Sistema de distribuição apropriado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como indicador de sucesso exportador, foi escolhida a taxa anual de crescimento das vendas de exportação como variável dependente.</li> <li>- Foram selecionadas para a amostra da pesquisa as empresas que atendessem ao seguinte requisito: sua atividade exportadora foi ininterrupta durante os três anos entre 2001 e 2003.</li> </ul>

(continuação)

Parhizkar, Miller e Smith (2010)	PME florestais estadunidenses que exportam para o México, a Europa e a Ásia.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da RLM como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de assistência;</li> <li>- Fatores externos de transporte;</li> <li>- Competitividade;</li> <li>- Métodos de distribuição;</li> <li>- Relacionamento com parceiros de distribuição.</li> </ul>	Crescimento das vendas de 2004 a 2006 para mercados externos.
Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012)	Empresas exportadoras britânicas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da RLM como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão;</li> <li>- Conhecimento;</li> <li>- Capacidades organizacionais;</li> <li>- Recursos relacionais;</li> <li>- Recursos físicos;</li> <li>- Estratégia de exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportadoras atuais;</li> <li>- Exportadoras ativas nos últimos cinco anos ou mais;</li> <li>- Percepção do gestor sobre o nível e a importância relativa do desempenho exportador da empresa nos últimos cinco anos.</li> </ul>
Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013)	Exportadoras ganenses.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da análise de componentes principais como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento de recursos;</li> <li>- Experiência administrativa;</li> <li>- Tamanho da empresa;</li> <li>- Processo de internacionalização;</li> <li>- Barreiras internas para a exportação.</li> </ul>	Satisfação com performance de exportação.
Freeman e Styles (2014)	PME australianas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da regressão por mínimos quadrados parciais como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização;</li> <li>- Informação;</li> <li>- <i>Networking</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetração no mercado externo;</li> <li>- Desempenho mercadológico;</li> <li>- Desempenho competitivo;</li> <li>- Quota de mercado;</li> <li>- Rentabilidade das exportações.</li> </ul>

(continuação)

Jahiel, Andreas e Penot (2014)	Indústria de lichia em Madagascar.	Análise de dados das campanhas de exportação de lichia de Madagascar de 1996 a 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetração no mercado externo;</li> <li>- Promoção de exportação.</li> </ul>	O monitoramento das quantidades exportadas desde o início da comercialização de lichias malgaxes no mercado externo mostra uma curva em sino com crescimento constante durante 10 anos, com pico em 2007, com 23.000 t de lichia exportadas.
Rowarth <i>et al.</i> (2013)	PME neozelandesas.	Revisão de literatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito empresarial;</li> <li>- Identificação do mercado e da demanda do mercado pelo produto;</li> <li>- <i>Networking</i>;</li> <li>- Fatores “intangíveis” como liderança, inovação, competências empreendedoras, imagem, reputação e cultura organizacional.</li> </ul>	Crescimento econômico.
Litvin e Coser (2014)	Exportações agroalimentares da Moldávia.	Revisão comparativa de literatura e análise de dados estatísticos referentes a índices de competitividade.	Identificação da demanda do mercado pelo produto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeito de competitividade;</li> <li>- Mudança relativa da participação no mercado global;</li> <li>- Efeito de adaptação;</li> <li>- Crescimento de exportações em valor;</li> <li>- Exportações <i>per capita</i>;</li> <li>- Participação no mercado global.</li> </ul>

(continuação)

Maldifassi e Caorsi (2014)	PME chilenas.	Pesquisa quantitativa, questionário com 47 questões. FCS identificados a partir de análise estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padrões internacionais de qualidade;</li> <li>- Participação em feiras internacionais;</li> <li>- Pesquisa de mercado;</li> <li>- Organização interna voltada para exportação;</li> <li>- Processos variados voltados para exportação;</li> <li>- <i>Networking</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidade das exportações ano após ano;</li> <li>- Rentabilidade das exportações acima da média;</li> <li>- Estabilidade das exportações com volumes de exportação estáveis ou crescentes ao longo do tempo;</li> <li>- Exportações representando uma percentagem importante das vendas totais.</li> </ul>
Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015)	Exportadores gregos de azeitonas de mesa.	Pesquisa qualitativa com a condução de entrevistas semiestruturadas com sete produtores gregos de azeitonas de mesa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiabilidade para com o consumidor;</li> <li>- Produtos de alta qualidade;</li> <li>- Capacidade e disposição para honrar acordos;</li> <li>- Bons preços;</li> <li>- Certificações de garantia de qualidade;</li> <li>- Sabor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento das exportações;</li> <li>- Participação de mercado no mercado dos EUA.</li> </ul>
Dressler (2015)	Vinícolas alemãs.	Pesquisa quantitativa, questionário com 16 questões. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da RLM como técnica estatística. Entrevistas semiestruturadas com especialistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de exportação;</li> <li>- Estratégia de exportação;</li> <li>- Compromisso de exportação;</li> <li>- Programas de promoção de exportações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho estratégico;</li> <li>- Desempenho financeiro;</li> <li>- Desempenho competitivo;</li> <li>- Participação no mercado global.</li> </ul>

(continuação)

Erdil e Özdemir (2016)	Indústria de roupas turca.	Pesquisa quantitativa, questionário com 28 questões. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da RLM como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características da empresa;</li> <li>- Características do ambiente;</li> <li>- Compromisso internacional;</li> <li>- Experiência internacional;</li> <li>- Adaptação do <i>mix de marketing</i>;</li> <li>- Diferenciação do <i>mix de marketing</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance estratégica;</li> <li>- Performance financeira;</li> <li>- Performance competitiva.</li> </ul>
Gajewski e Tchorek (2017)	Fábricas exportadoras do leste e oeste polonês.	Pesquisa quantitativa, questionário com 50 questões. Uso do modelo de corte transversal como técnica de análise estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho da empresa;</li> <li>- Propriedade;</li> <li>- Papel de gestão familiar;</li> <li>- Investimento estrangeiro;</li> <li>- Inovação.</li> </ul>	Contribuição percentual das exportações nas vendas totais.
Galati <i>et al.</i> (2017)	Vinícolas sicilianas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da análise hierárquica de cluster como técnica de análise estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de exportação;</li> <li>- Número de empregados;</li> <li>- Idade do gerente;</li> <li>- Nível educacional do gerente;</li> <li>- Línguas;</li> <li>- QMC (certificação de gestão da qualidade);</li> <li>- EMC (certificação de gestão ambiental).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação no mercado;</li> <li>- Receita anual;</li> <li>- Intensidade de exportação.</li> </ul>
Rwehumbiza (2017)	Empresas têxteis tanzanianas e quenianas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da PLS-SEM como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade empresarial de gerentes;</li> <li>- Capacidade de produção;</li> <li>- Apoio institucional;</li> <li>- Espírito empreendedor;</li> <li>- Mentalidade global;</li> <li>- Experiência internacional;</li> <li>- Orientação de aprendizagem.</li> </ul>	Contribuição percentual das vendas externas nas vendas totais nos últimos três anos consecutivos.

(continuação)

Dressler (2018)	Vinícolas alemãs.	Duas pesquisas com questionários online, uma quantitativa para empresas em geral, outra qualitativa para experts em vinho do mundo todo. Revisão de literatura e análise estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de exportação;</li> <li>- Estratégia de exportação;</li> <li>- Compromisso de exportação;</li> <li>- Programas de promoção de exportações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas de exportação em porcentagem das vendas totais nos últimos três anos;</li> <li>- Atuação estratégica;</li> <li>- Desempenho financeiro;</li> <li>- Desempenho competitivo;</li> <li>- Participação no mercado global.</li> </ul>
Evrosimovska, Graham e Neuert (2019)	PME de países desenvolvidos e subdesenvolvidos.	Revisão de literatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Networking</i>;</li> <li>- Terceirização de atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência em mercados internacionais (mais de 5 anos);</li> <li>- Penetração de mercado (exportações para pelo menos 3 mercados)</li> </ul>
Karipidis, Chrysochou e Karypidou (2020)	Indústria agroalimentar grega.	Pesquisa quantitativa com questionário. Método de melhor-pior dimensionamento usado como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade;</li> <li>- Controle de qualidade;</li> <li>- Certificação de qualidade;</li> <li>- Escolha cuidadosa dos produtores e colaboração de longo prazo;</li> <li>- Reputação;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Produtos orgânicos ou ecológicos;</li> <li>- Produtos provenientes de regiões montanhosas;</li> <li>- Preço;</li> <li>- Contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de negócios total atribuído às exportações;</li> <li>- Vendas de produtos resultantes de exportações.</li> <li>- Vendas de exportação como porcentagem das vendas totais: as empresas alimentares foram consideradas orientadas para a exportação quando as suas receitas de exportação eram superiores a 50% ou a sua porcentagem de vendas de alimentos resultantes de exportações era superior a 40%.</li> </ul>



(conclusão)

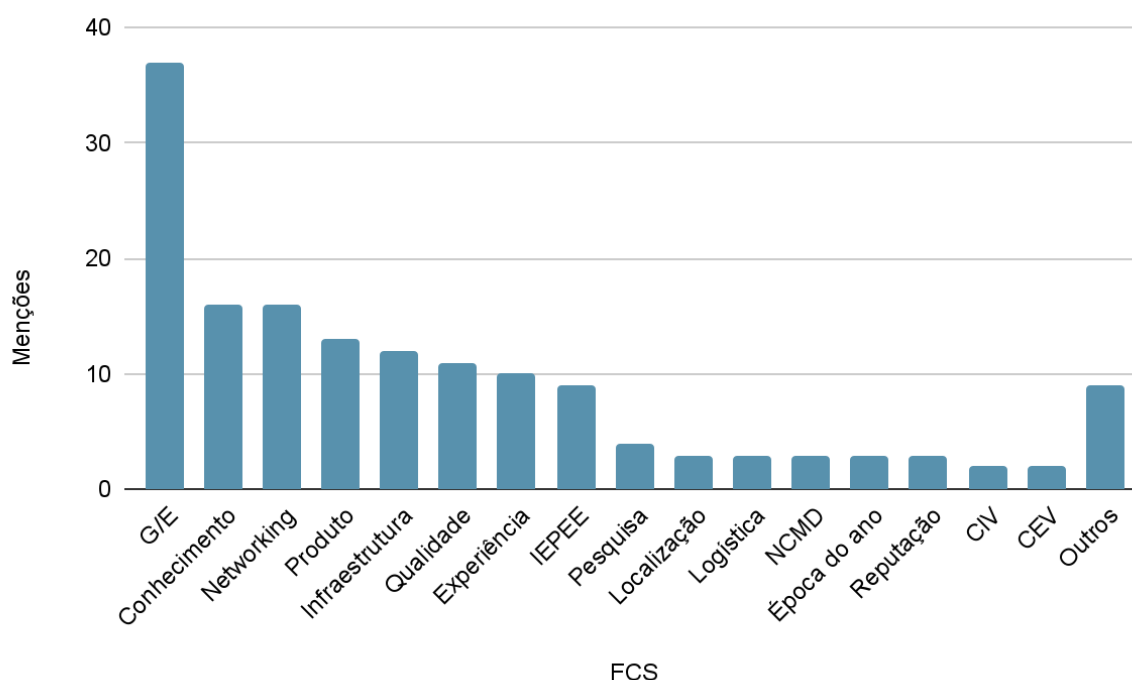
Handoyo <i>et al.</i> (2021)	PME indonésias.	Pesquisa quantitativa, questionário com 44 questões. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da RLM como técnica estatística. Uso do Alfa de Cronbach como indicador de FCS; o valor de Alfa de Cronbach de 0,7 foi escolhido como padrão mínimo necessário para justificar a medição do FCS como confiável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de infraestrutura;</li> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Recursos gerenciais;</li> <li>- Conhecimento do mercado internacional;</li> <li>- Conhecimento de rede;</li> <li>- Conhecimento em tecnologia da informação;</li> <li>- Conhecimento de inovação de produtos;</li> <li>- Conhecimento de cultura internacional;</li> <li>- Conhecimento empreendedor;</li> <li>- Rede social;</li> <li>- Rede de negócios;</li> <li>- Rede de instituições.</li> </ul>	Penetração de mercado (exportações para pelo menos 3 mercados)
Safari, Saleh e Ismail (2022)	PME cataris.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da análise fatorial confirmatória e análise SEM como técnicas de análise estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão;</li> <li>- Organização;</li> <li>- Fatores internos diversos;</li> <li>- Fatores externos diversos;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Estratégia de <i>marketing</i>;</li> <li>- Estratégia de negócio.</li> </ul>	Desempenho exportador, medido pela percepção do gestor sobre o nível e a importância relativa do desempenho exportador da empresa.
Arun e Ozmutlu (2023)	Empresas logísticas turcas.	Pesquisa quantitativa com questionário. Uso da escala Likert para quantificar a relevância dos FCS. Uso da PLS-SEM como técnica estatística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividade;</li> <li>- Orientação de consumidor;</li> <li>- Orientação de competidor.</li> </ul>	A percentagem do desempenho das exportações foi calculada dividindo os números das exportações sazonais das empresas pelas vendas totais (sazonais – primavera, inverno, verão e outono) dos últimos 10 anos.

Fonte: Autoria própria (2023).

De acordo com o Quadro 1, observa-se que o método de estudo mais utilizado nos artigos analisados foi a pesquisa quantitativa com questionário (*survey*), tendo estado presente em 22 estudos. A revisão de literatura e a análise de dados secundários obtidos a partir de bancos de dados e/ou fontes governamentais foram determinados como o segundo método mais comum, cada um tendo sido usado em cinco artigos. A técnica de pesquisa qualitativa foi aplicada em quatro estudos e mais de um método de análise foi utilizado em cinco artigos.

Também se observou uma heterogeneidade na determinação dos FCS escolhidos para testar as hipóteses sobre quais fatores seriam efetivamente determinantes no sucesso de exportação (Figura 1). Contudo, nota-se a predominância de fatores relacionados à gestão e à estratégia (G/E).

**Figura 1.** FCS escolhidos para testar as hipóteses sobre quais fatores seriam efetivamente determinantes no sucesso de exportação

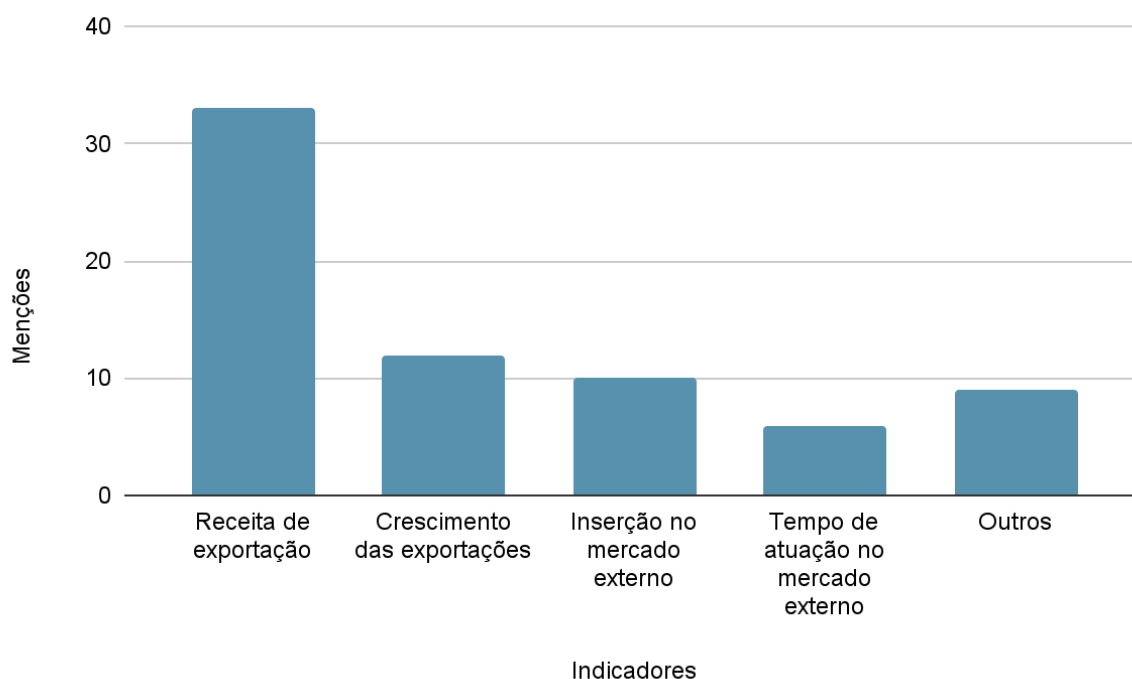


Notas: Legenda: G/E - gestão/estratégia; IEPEE - investimento externo privado na empresa exportadora; NCMD - nível de concorrência no mercado doméstico; CIV – características internas variadas; CEV – características externas variadas. Fonte: Autoria própria (2023).

A determinação de indicadores de avaliação do desempenho exportador (Figura 2), por sua vez, apresentou menos variedade. “Receita de exportação” se

caracterizou como sendo predominante, ou seja, ela foi escolhida por uma maior quantidade de autores como indicador de avaliação do desempenho exportador.

**Figura 2.** Indicadores de avaliação do desempenho exportador



Fonte: Autoria própria (2023).

Após a identificação do panorama geral das pesquisas sobre o tema (primeira etapa), na segunda etapa da revisão sistemática da literatura foram identificadas as variáveis de interesse: (i) os fatores críticos de sucesso para um bom desempenho exportador; e (ii) os indicadores de avaliação desse desempenho. Quanto à sua origem, os FCS foram classificados em internos (dependentes de ações da organização) ou externos (dependentes de fatores ambientais e fora do controle da empresa). E quanto à sua relação com o desempenho exportador, a mesma foi classificada em cinco tipos, conforme apresentado nos estudos: (i) relação positiva entre o FCS e o desempenho exportador identificada quantitativamente; (ii) relação positiva entre o FCS e o desempenho exportador identificada qualitativamente; (iii) ausência de relação positiva verificada quantitativamente; (iv) ausência de relação positiva verificada qualitativamente; e (v) relação não analisada.

Por fim, também foi elaborada uma síntese explicativa a respeito dos FCS identificados e sua relação com o desempenho exportador. Os resultados são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Fatores críticos de sucesso, origem, relação com o desempenho exportador e síntese explicativa

(continua)

Referência	FCS x desempenho exportador		Síntese explicativa do impacto dos FCS no desempenho exportador
	FCS da Empresa (Internos)	FCS do Ambiente (Externos)	
Hill (2000)	XX	VV	O governo vietnamita determinou as principais variáveis “certas” para um processo de exportação bem-sucedido: taxa de câmbio, permitindo aos exportadores obterem fatores de produção a preços próximos dos preços internacionais, e um regime de investimento estrangeiro aberto.
Gumede e Rasmussen (2002)	VV	VV	Os vínculos comerciais, tais como <i>networking</i> , <i>joint ventures</i> e subsidiárias, desempenham um papel importante no aumento da probabilidade de exportação das pequenas empresas. Além disso, o acesso à informação, o acesso ao capital e o nível de educação aumentam a probabilidade de uma pequena empresa ser exportadora.
Ibeh (2004)	VV	VV	- A fonte do sucesso das exportações encontra-se na gestão; - A posse de pessoal de gestão com experiência adequada, orientado e conectado ( <i>networking</i> ) internacionalmente está positivamente associada ao empreendedorismo de exportação entre as empresas.
Babakus, Yavas e Haahti (2006)	VV	VV	- O <i>networking</i> estrangeiro tem uma influência positiva significativa no desempenho das exportações. As PME que têm vínculos com entidades estrangeiras apresentam melhor desempenho exportador; - O tamanho da empresa também exerceu uma influência positiva significativa no desempenho das exportações.
Cabral e Júnior (2006)	VV	N/A	Orientação estratégica proativa, planejamento de <i>marketing</i> para exportação, atitude exportadora e capacidade gerencial representam fatores de sucesso na atividade exportadora de empresas cearenses de pequeno e médio porte.

(continuação)

Doole, Grimes e Demack (2006)	VV	N/A	<p>Um elevado nível de capacidade de exportação tende a estar relacionado com a estratégia de <i>marketing</i> de exportação e pode ser resumido como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração, gestão e disseminação de conhecimento – incluindo pesquisa de mercado e coleta de inteligência de mercado;</li> <li>- Relacionamento e redes com contatos externos – incluindo agentes, distribuidores, clientes-chave e organizações do setor público;</li> <li>- Estratégia de produto – incluindo garantia de qualidade, diferenciação, adaptação, modificação e inovação; e</li> <li>- Estratégia de preços – incluindo revisão e modificação para manter a posição competitiva.</li> </ul>
Kingsbury e Mabbett (2007)	V	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A qualidade, o clima propício, investimentos externos e a desvalorização do peso que levou ao barateamento da produção são FCS para as vinícolas argentinas;</li> <li>- O investimento estrangeiro foi responsável por 62% do total de investimentos e foi exclusivamente orientado para exportação.</li> </ul>
Moreno, García-Pardo e Perlins (2008)	VV	N/A	Em relação à estratégia de exportação como FCS, o volume de vendas externas está positivamente relacionado à estratégia de liderança em custos e diversificação de mercado.
Huang <i>et al.</i> (2008)	VV	VV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de produto é um FCS para as empresas com baixa tecnologia;</li> <li>- Empresas maiores exportam mais;</li> <li>- O conhecimento sobre os mercados estrangeiros, a tecnologia e as competências de gestão adquiridas de investidores estrangeiros em <i>joint ventures</i> são essenciais para a expansão das empresas nos mercados internacionais;</li> <li>- A concorrência interna rigorosa contribui para o sucesso das exportações das empresas manufactureiras chinesas.</li> </ul>
Rock e Ahmed (2008)	VV	VV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma relação entre os fatores de sucesso dos exportadores chilenos e o crescimento das exportações;</li> <li>- O crescimento está relacionado à pesquisa e desenvolvimento conjuntos com empresas estrangeiras, à cooperação e alianças com empresas estrangeiras, ao compromisso de longo prazo com as exportações, à garantia de financiamento para atividades de exportação e à avaliação oportuna das necessidades dos mercados estrangeiros.</li> </ul>

(continuação)

Parhizkar, Miller e Smith (2010)	VV	VV	Os seguintes fatores e situações: - Exportação direta para o consumidor mexicano final; - Exportação para a Ásia através de distribuidora americana; - Exportação direta para o distribuidor europeu; - Exportação para a Europa através de distribuidora americana; - Exportação direta para o consumidor europeu final; e - Programas de assistência para exportação para a Ásia foram considerados FCS baseados no crescimento das exportações de pequenas e médias empresas florestais dos EUA para o México, Europa e Ásia.
Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012)	VV	N/A	- Gestão, conhecimento, planejamento e tecnologia têm um efeito direto positivo significativo no desempenho das exportações; - Os recursos de gestão e de planejamento têm o efeito direto mais forte no desempenho das exportações, incluindo na determinação de estratégias de exportação; - O conhecimento do mercado de exportação e a posse de tecnologia avançada também tiveram um efeito positivo significativo no desempenho de exportação da empresa.
Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013)	VV	XX	Tamanho da empresa e uma boa estratégia de internacionalização são FCS significativos, e considerados as opções estratégicas mais eficazes para melhorar o desempenho das exportações das empresas.
Freeman e Styles (2014)	VV	VV	- A localização influencia indiretamente o desempenho das exportações; - Informação e <i>networking</i> são FCS para performance estratégica de exportação.
Jahiel, Andreas e Penot (2014)	VV	VV	Os FCS significantes para o sucesso exportador podem ser descritos como: o desenvolvimento de estruturas de tratamento e embalagem pós-colheita, a logística de carga e transporte, e a escolha de um nicho de mercado.
Rowarth <i>et al.</i> (2013)	V	V	- O espírito empresarial é essencial para superar os inúmeros desafios da expansão e ao mesmo tempo manter o compromisso com o sonho; - A identificação do mercado e da demanda do mercado para o produto é crítica, pois um melhor posicionamento dos produtos existentes nos mercados de exportação, o processamento de valor acrescentado e a produção e comercialização de nichos são rotas para obter maiores retornos; - O desenvolvimento de relacionamentos em outros países é fundamental.

(continuação)

Litvin e Coser (2014)	VV	XX	Os efeitos do aumento da qualidade dos produtos materializam-se no aumento da rentabilidade, da produtividade do trabalho e da competitividade, que também são FCS de exportação.
Maldifassi e Caorsi (2014)	VV	VV	Os seguintes aspectos são caracterizados como FCS: aumento da produtividade, planejamento de operações, certificação internacional de garantia de qualidade, inovações frequentes, qualificação, trabalhadores qualificados e a posse de aliados estratégicos no destino.
Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015)	V	X	- No que diz respeito aos clientes estrangeiros, a confiabilidade é considerada a característica mais importante por todos os exportadores gregos. Outras características importantes são produtos de alta qualidade, capacidade e vontade de honrar acordos, bons preços e certificações de garantia de qualidade; - O sabor da azeitona é considerado a característica mais importante do produto em termos de exportação.
Dressler (2015)	VV	V	- A estratégia de exportação foi considerada o mais importante de acordo com respostas aos questionários, seguida diretamente pelos programas de compromisso e de apoio às exportações; - Os especialistas consideram que a criação de uma rede no país de destino é o mais importante, pois garante o contato pessoal e permite solucionar os desafios específicos do setor por parte dos prestadores.
Erdil e Özdemir (2016)	VV	VV	Os seguintes FCS: - Experiência internacional; e - Compromisso internacional estão ligados a níveis mais elevados de desempenho de exportação.
Gajewski e Tchorek (2017)	VV	VV	- Para as empresas do oeste polonês, tamanho da empresa e investimento estrangeiro são FCS; - Em contraste, verifica-se que os exportadores do leste confiam mais na inovação, na competitividade e na experiência familiar como fontes de sucesso nos mercados internacionais.
Galati <i>et al.</i> (2017)	VV	XX	- As vinícolas bem-sucedidas e voltadas para a exportação são caracterizadas por: maior tamanho físico e econômico; maior experiência no exterior; gestão por empresários qualificados e proficientes em línguas estrangeiras; e implementação de esquemas de certificação voluntária; - A idade do gestor também influencia o desempenho das exportações. Os empresários mais jovens são mais orientados para o risco e mais associados a políticas de crescimento empresarial do que os gestores mais velhos.

(conclusão)

Rwehumbiza (2017)	VV	XX	Existe uma heterogeneidade de FCS, portanto cabe aos gestores empresariais elaborar estratégias competitivas coerentes e únicas e implementá-las de forma eficaz e eficiente.
Dressler (2018)	VV	V	- Os fornecedores alemães obtiveram boas pontuações em todos os fatores de sucesso, sendo as maiores para conhecimento de exportação; - Os especialistas entrevistados consideraram os programas de exportação importantes e afirmaram que, no caso da Alemanha, proporcionam o nível necessário de apoio e atividade.
Evrosimovska, Graham e Neuert (2019)	V	V	- As PME devem investir em <i>networking</i> internacional a fim de entrar com sucesso em mercados estrangeiros, e muitos estudiosos já pesquisaram a ocorrência de <i>networking</i> como o mais significativo determinante do sucesso na internacionalização; - A terceirização <i>offshore</i> deve ser avaliada como um FCS para a internacionalização das PME, que dispõem de recursos limitados em comparação a empresas maiores.
Karipidis, Chrysochou e Karypidou (2020)	VV	VV	Os FCS mais importantes dizem respeito à qualidade da matéria-prima e aos custos de aquisição e preços de fornecedores.
Handoyo <i>et al.</i> (2021)	VV	VV	Os seguintes fatores: - Conhecimento do mercado internacional; - Conhecimento de inovação de produtos; e - <i>Networking</i> internacional são FCS para a internacionalização das PME, corroborando estudos anteriores na área.
Safari, Saleh e Ismail (2022)	VV	VV	Conhecimento internacional, assistência governamental à exportação, compromisso de exportação, distância psicológica e disposição a correr riscos são determinantes importantes das atividades de exportação das empresas no Catar.
Arun e Ozmutlu (2023)	N/A	VV	A competitividade afeta significativa e positivamente o desempenho das exportações. Mais claramente, cada aumento de um ponto na concorrência ambiental aumentará o desempenho das exportações em 0,24 vezes (24%).

Notas: Legenda: V – relação positiva analisada qualitativamente; VV – relação positiva analisada estatisticamente; X – ausência de relação positiva analisada qualitativamente; XX – ausência de relação positiva analisada estatisticamente; N/A – relação não analisada. Fonte: Autoria própria (2023).

Observa-se que 25 autores analisaram quantitativamente a relação entre os FCS escolhidos para análise e o desempenho exportador, sendo que, destes, 14 encontraram essa relação para FCS internos e externos, dez somente para FCS internos, e dois para FCS externos. Por outro lado, seis autores analisaram



qualitativamente a relação entre os FCS escolhidos para análise e o desempenho exportador. Destes, três encontraram essa relação para FCS internos e externos, dois somente para FCS externos, e um somente para FCS internos.

Somente um pesquisador identificou a ausência de relação positiva qualitativamente, referente a FCS externos, e não houve autor que verificasse a ausência de relação positiva qualitativamente para FCS internos. Por outro lado, cinco autores verificaram quantitativamente a ausência de uma relação positiva entre FCS e o desempenho exportador. Desses estudos, quatro se referiram a FCS externos, e um a FCS internos. Por fim, quatro pesquisadores não analisaram a relação entre FCS externos e desempenho exportador. E um autor não analisou a relação entre FCS internos e desempenho exportador.

A partir desses resultados, percebe-se que, como sugerido pelo Quadro 2, estudos quantitativos foram realizados em maior quantidade e, dentro destes, uma combinação de fatores críticos de sucesso internos e externos foi a mais comumente encontrada como tendo uma relação positiva com o desempenho exportador. Isso se manteve para estudos qualitativos, sugerindo que um *mix* de boas práticas organizacionais e um ambiente externo favorável à exportação são os fatores essenciais para o sucesso exportador.

Após a determinação dos FCS efetivamente significantes para o sucesso exportador, foi conduzida a terceira etapa da revisão sistemática da literatura, com a elaboração de um quadro que atingisse conjuntamente três dos cinco objetivos delineados no início desta seção: (i) identificar os principais fatores críticos de sucesso no processo exportador, a partir dos autores selecionados; (ii) comparar os autores selecionados, identificando possíveis FCS em comum; e (iii) agrupar FCS citados por diferentes autores, ordenando-os segundo a quantidade de vezes que apareceram nos estudos selecionados.

O Quadro 3 dispõe todos os FCS significantes obtidos a partir da análise da literatura, em ordem de proeminência - esta sendo baseada na quantidade de autores que citaram o FCS - e cronológica. Além disso, assim como no Quadro 2, os FCS foram classificados em internos, externos, ou ambos.

**Quadro 3.** FCS significativos por ordem de relevância

(continua)

FCS significativos	FCS da Empresa (Internos)	FCS do Ambiente (Externos)	Nº de citações	Citados por Autores
1 - Conhecimento e/ou experiência acumulada no mercado internacional e compromisso de longo prazo com exportações	X		15	Gumede e Rasmussen (2002); Ibeh (2004); Cabral e Júnior (2006); Doole, Grimes e Demack (2006); Huang <i>et al.</i> (2008); Rock e Ahmed (2008); Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012); Rowarth <i>et al.</i> (2013); Freeman e Styles (2014); Erdil e Özdemir (2016); Gajewski e Tchorek (2017); Galati <i>et al.</i> (2017); Dressler (2018); Handoyo <i>et al.</i> (2021); Safari, Saleh e Ismail (2022)
2 - <i>Networking</i>	X	X	12	Gumede e Rasmussen (2002); Ibeh (2004); Babakus, Yavas e Haahti (2006); Doole, Grimes e Demack (2006); Huang <i>et al.</i> (2008); Rock e Ahmed (2008); Rowarth <i>et al.</i> (2013); Freeman e Styles (2014); Maldifassi e Caorsi (2014); Dressler (2015); Evrosimovska, Graham e Neuert (2019); Handoyo <i>et al.</i> (2021)
3 - Estratégia de exportação	X		7	Cabral e Júnior (2006); Moreno, García-Pardo e Perlina (2008); Parhizkar, Miller e Smith (2010); Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012); Adu-Gyamfi e Korneliusen (2013); Jahiel, Andreas e Penot (2014); Dressler (2015)
4 - Gestão competente	X		6	Ibeh (2004); Cabral e Júnior (2006); Huang <i>et al.</i> (2008); Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012); Galati <i>et al.</i> (2017); Rwehumbiza (2017)
5 - Qualidade do produto	X		6	Doole, Grimes e Demack (2006); Kingsbury e Mabbett (2007); Litvin e Coser (2014); Maldifassi e Caorsi (2014); Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015); Karipidis, Chrysochou e Karypidou (2020)
6 - Políticas governamentais e programas de apoio a exportações		X	5	Hill (2000); Parhizkar, Miller e Smith (2010); Dressler (2015); Dressler (2018); Safari, Saleh e Ismail (2022)
7 - Investimento externo privado na empresa exportadora	X	X	5	Gumede e Rasmussen (2002); Kingsbury e Mabbett (2007); Huang <i>et al.</i> (2008); Rock e Ahmed (2008); Gajewski e Tchorek (2017)

(continuação)

8 - Tamanho da empresa	X		5	Babakus, Yavas e Haahti (2006); Huang <i>et al.</i> (2008); Adu-Gyamfi e Korneliussen (2013); Gajewski e Tchorek (2017); Galati <i>et al.</i> (2017)
9 - Inovação de produtos	X		5	Doole, Grimes e Demack (2006); Huang <i>et al.</i> (2008); Maldifassi e Caorsi (2014); Gajewski e Tchorek (2017); Handoyo <i>et al.</i> (2021)
10 - Nível de concorrência no mercado doméstico		X	4	Huang <i>et al.</i> (2008); Litvin e Coser (2014); Gajewski e Tchorek (2017); Arun e Ozmutlu (2023)
11 - Liderança em custos e preços competitivos	X		3	Doole, Grimes e Demack (2006); Moreno, García-Pardo e Perlina (2008); Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015)
12 - Certificações de garantia de qualidade	X		3	Maldifassi e Caorsi (2014); Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015); Galati <i>et al.</i> (2017)
13 - Qualificação dos gestores e funcionários	X		2	Gumede e Rasmussen (2002); Maldifassi e Caorsi (2014)
14 - Tecnologia avançada	X		2	Huang <i>et al.</i> (2008); Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012)
15 - Produtividade	X		2	Litvin e Coser (2014); Maldifassi e Caorsi (2014)
16 - <i>Joint ventures</i> e subsidiárias	X	X	1	Gumede e Rasmussen (2002)
17 - <i>Marketing</i> para exportação	X		1	Cabral e Júnior (2006)
18 - Clima favorável ao cultivo		X	1	Kingsbury e Mabbett (2007)
19 - Desvalorização da moeda do país exportador		X	1	Kingsbury e Mabbett (2007)
20 - Diversificação de mercados-alvo	X	X	1	Moreno, García-Pardo e Perlina (2008)
21 - Pesquisa e desenvolvimento com empresas estrangeiras	X	X	1	Rock e Ahmed (2008)
22 - Localização geográfica favorável	X		1	Freeman e Styles (2014)

(conclusão)

23 - Desenvolvimento de estruturas de tratamento e embalagem pós-colheita	X		1	Jahiel, Andreas e Penot (2014)
24 - Gestão de operações e logísticas	X		1	Jahiel, Andreas e Penot (2014); Maldifassi e Caorsi (2014)
25 - Nicho de mercado	X		1	Jahiel, Andreas e Penot (2014)
26 - Lucratividade	X		1	Litvin e Coser (2014)
27 - Imagem e reputação da empresa	X		1	Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015)
28 - Capacidade e vontade de honrar acordos	X		1	Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015)
29 - Idade do gestor	X		1	Galati <i>et al.</i> (2017)
30 - Terceirização <i>offshore</i>	X	X	1	Evrosimovska, Graham e Neuert (2019)
31 - Custos de fornecedores		X	1	Karipidis, Chrysochou e Karypidou (2020)
32 - Distância psíquica e disposição a correr riscos	X		1	Safari, Saleh e Ismail (2022)

Fonte: Autoria própria (2023).

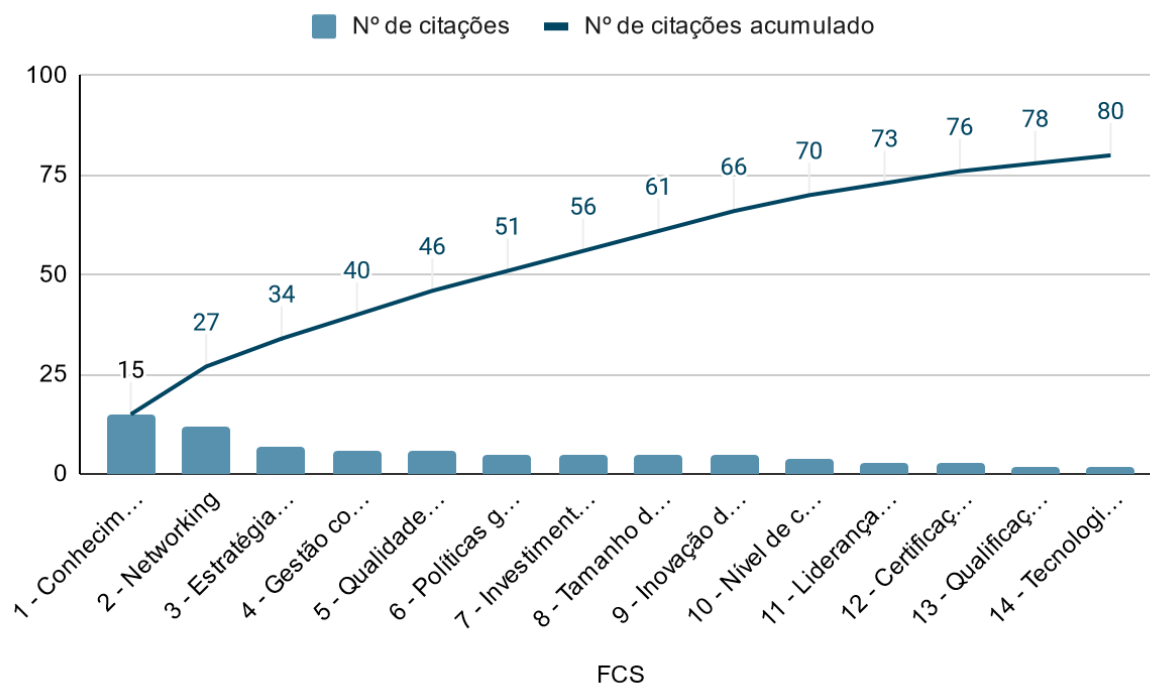
Após o término da revisão sistemática de literatura, foram encontrados 32 fatores críticos de sucesso na exportação, sendo que destes 15 fatores foram citados por mais de um autor. Adicionalmente, mantém-se a observação de que o sucesso exportador é dependente de fatores internos e externos: dentro dos 32 fatores críticos de sucesso na exportação encontrados, 21 FCS são internos, cinco são externos, e seis fatores críticos de sucesso são internos e externos.

Outra forma de analisar os resultados encontrados é através da análise de Pareto. Nesse sentido, usando como variável de interesse o número de citações, foi possível identificar os FCS citados em 80% da literatura analisada. Tratam-se de 14 FCS, internos e externos, que podem ser considerados uma síntese dos FCS apresentados na literatura. Esses fatores e o seu respectivo número de citações são apresentados na Tabela 3. A análise também é disposta graficamente na Figura 1.

**Tabela 3.** FCS x Análise de Pareto

FCS	Nº de citações	Nº de citações acumulado	% acum.
1 - Conhecimento e/ou experiência acumulada no mercado internacional e compromisso de longo prazo com exportações	15	15	15,5%
2 - <i>Networking</i>	12	27	27,8%
3 - Estratégia de exportação	7	34	35,1%
4 - Gestão competente	6	40	41,2%
5 - Qualidade do produto	6	46	47,4%
6 - Políticas governamentais e programas de apoio a exportações	5	51	52,6%
7 - Investimento externo privado na empresa exportadora	5	56	57,7%
8 - Tamanho da empresa	5	61	61,9%
9 - Inovação de produtos	5	66	66,0%
10 - Nível de concorrência no mercado doméstico	4	70	70,1%
11 - Liderança em custos e preços competitivos	3	73	73,2%
12 - Certificações de garantia de qualidade	3	76	76,3%
13 - Qualificação dos gestores e funcionários	2	78	78,4%
14 - Tecnologia avançada	2	80	80,4%
15 - Produtividade	2	82	82,5%
16 a 32 - Outros FCS	17	97	100%

Fonte: Autoria própria (2023).

**Figura 3.** Curva ABC dos FCS na exportação citados na literatura

Fonte: Autoria própria (2023).

A partir das informações apresentadas na Tabela 3 e na Figura 3, observa-se que os 14 primeiros FCS listados correspondem a aproximadamente 80% das citações - o que, de acordo com a análise de Pareto, permite classificá-los como os mais representativos. Esses fatores podem ser considerados em pesquisas futuras sobre o tema, tanto de natureza qualitativa quanto quantitativa, e apresentam diferentes tipos de relação com o desempenho exportador, conforme identificado na literatura (Quadro 4).

**Quadro 4.** FCS mais representativos x desempenho exportador

(continua)

FCS mais representativos	Tipo de relação identificada	Percentual de estudos por tipo de relação analisada	Indicadores de avaliação do desempenho exportador
1 - Conhecimento e/ou experiência acumulada no mercado internacional e compromisso de longo prazo com exportações	VV	93,3%	- Receita de exportação; - Inserção no mercado externo; - Tempo de atuação no mercado externo; - Crescimento das exportações
	V	6,7%	- Crescimento das exportações

(continuação)

2 - <i>Networking</i>	VV	75%	- Receita de exportação; - Inserção no mercado externo; - Crescimento das exportações; - Tempo de atuação no mercado externo
	V	25%	- Crescimento das exportações; - Receita de exportação; - Inserção no mercado externo; - Tempo de atuação no mercado externo
3 - Estratégia de exportação	VV	100%	- Tempo de atuação no mercado externo; - Receita de exportação; - Crescimento das exportações
4 - Gestão competente	VV	100%	- Inserção no mercado externo; - Receita de exportação; - Tempo de atuação no mercado externo
5 - Qualidade do produto	VV	83,3%	- Inserção no mercado externo; - Crescimento das exportações; - Receita de exportação; - Tempo de atuação no mercado externo
	V	16,7%	- Crescimento das exportações; - Inserção no mercado externo
6 - Políticas governamentais e programas de apoio a exportações	VV	80%	- Receita de exportação; - Crescimento das exportações
	V	20%	- Receita de exportação
7 - Investimento externo privado na empresa exportadora	VV	80%	- Receita de exportação; - Crescimento das exportações; - Tempo de atuação no mercado externo
	V	20%	- Crescimento das exportações;
8 - Tamanho da empresa	VV	100%	- Receita de exportação; - Inserção no mercado externo
9 - Inovação de produtos	VV	100%	- Inserção no mercado externo; - Receita de exportação; - Tempo de atuação no mercado externo; - Crescimento das exportações;
10 - Nível de concorrência no mercado doméstico	VV	100%	- Receita de exportação

(conclusão)

11 - Liderança em custos e preços competitivos	VV	67%	- Receita de exportação
	V	33%	- Crescimento das exportações
12 - Certificações de garantia de qualidade	VV	67%	- Receita de exportação; - Crescimento das exportações
	V	33%	- Crescimento das exportações
13 - Qualificação dos gestores e funcionários	VV	100%	- Receita de exportação; - Crescimento das exportações
14 - Tecnologia avançada	VV	100%	- Receita de exportação; - Crescimento das exportações

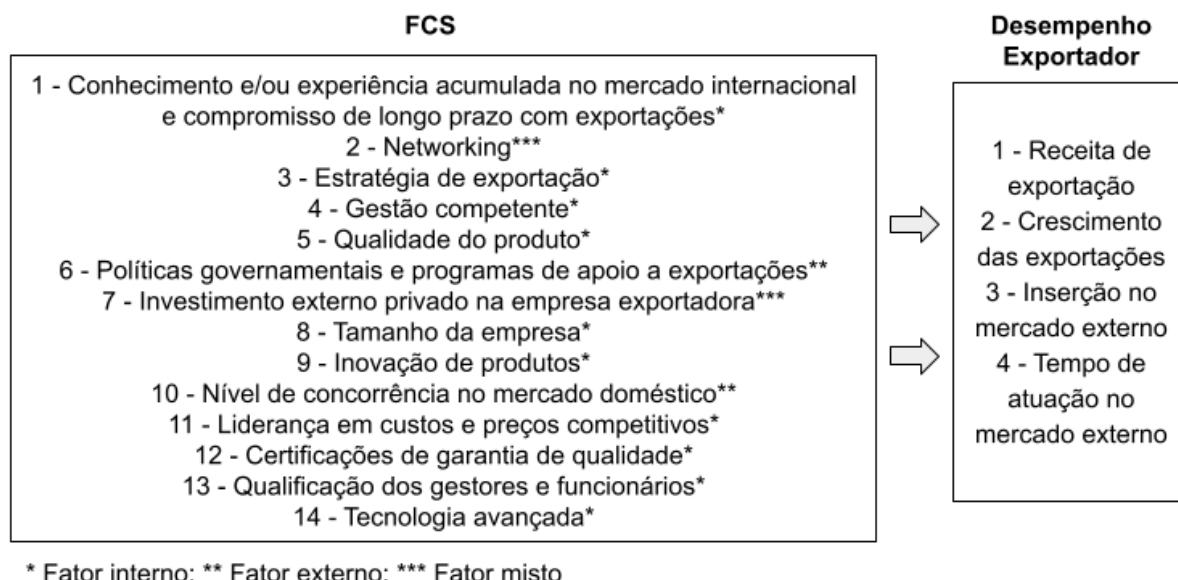
Legenda: V – relação positiva identificada qualitativamente; VV – relação positiva identificada estatisticamente. Fonte: Autoria própria (2023).

Para o propósito do presente trabalho, que visa identificar os FCS essenciais para o desempenho exportador, interessa, principalmente, a relação VV (estudos de natureza quantitativa que analisaram, estatisticamente, a relação entre FCS e desempenho exportador), que foi o tipo de relação analisado de forma mais recorrente nesta revisão sistemática da literatura. Nesse sentido, conforme se observa no Quadro 4, os 14 FCS que podem ser considerados os mais relevantes são os que mais apresentam impacto positivo e estatisticamente significativo (VV) em pelo menos um dos seguintes indicadores de avaliação do desempenho exportador: (i) receita de exportação; (ii) inserção no mercado externo, (iii) tempo de atuação no mercado externo; e (iv) crescimento das exportações.

A partir desses resultados, é possível elaborar um modelo explicativo do desempenho exportador a partir dos fatores críticos de sucesso (Figura 4), que atinge conjuntamente os dois últimos objetivos delineados no início desta seção: (iv) verificar as relações entre os FCS e o desempenho exportador analisadas nos estudos; e (v) elaborar esquema conceitual representativo da relação entre FCS e desempenho exportador a partir dos resultados encontrados. De acordo com o modelo, o desempenho exportador, avaliado por meio dos quatro indicadores apresentados anteriormente, é dependente de 14 FCS, sendo dez fatores internos, dois externos e dois mistos.



**Figura 4.** Desempenho exportador a partir dos FCS na exportação



Fonte: Autoria própria (2023).

Como conclusão, a revisão sistemática da literatura sobre os fatores críticos de sucesso na exportação gerou os seguintes resultados principais: (i) 14 FCS (Figura 4) são os que mais apresentaram impacto no desempenho internacional, tendo relação positiva e significativa com os indicadores de avaliação do desempenho exportador “receita de exportação”, “inserção no mercado externo”, “tempo de atuação no mercado externo” e “crescimento das exportações”; e (ii) esses mesmos fatores se dividem em dez FCS internos, dois FCS externos e dois FCS mistos, o que permitiu inferir que, embora boas práticas organizacionais sejam essenciais para um bom desempenho exportador, também há componentes fora do controle da empresa.

Portanto, as organizações devem reforçar os fatores internos, que estão dentro de seu controle; governos e órgãos de apoio às exportações devem se preocupar em gerar um ambiente de negócios favorável e promover ações e/ou programas que permitam o desenvolvimento da capacidade exportadora das empresas; e as organizações devem investir em relações com *stakeholders* considerados estratégicos para a empresa como um todo e, particularmente para o desempenho exportador.

### 3. MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método aplicado no estudo. Primeiramente, é feita a caracterização da pesquisa à luz da literatura e, na sequência, são descritos os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa exploratória. Strauss e Corbin *apud* Gil (2021) caracterizam a pesquisa qualitativa como um tipo de estudo em que os resultados não são alcançados pelo uso de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Segundo os autores, em pesquisas qualitativas, busca-se conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas ou estudar casos em profundidade. Assim, este estudo se caracteriza como qualitativo por ter usado procedimentos não-estatísticos para obter resultados e por ter buscado entender a essência do fenômeno estudado como técnica de análise de dados. Os procedimentos de coleta de dados e a técnica de análise serão detalhados nas próximas seções.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), o caráter exploratório se dá quando um tema de pesquisa foi pouco estudado, ou mesmo nunca antes abordado. Assim, além de familiarizar a comunidade científica com temas desconhecidos, este tipo de estudo pode proporcionar base para investigações futuras. O presente trabalho possui caráter exploratório, pois assume a finalidade de proporcionar mais informações referentes ao tema.

#### 3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2021), como a pesquisa qualitativa não usa procedimentos estatísticos para obter resultados, da mesma forma a técnica de amostragem estatística ou probabilística é descartada; sendo que a escolha de uma pequena amostra homogênea para descrever em profundidade as características do subgrupo específico estudado na pesquisa é a técnica mais utilizada. No caso do presente estudo, a amostra foi formada por seis entrevistados, vinculados à MICROEMPA e

atuantes no programa PEIEX. O Quadro 5 apresenta o perfil dos entrevistados em termos de formação, tempo de experiência com exportação, tempo de atuação no Programa PEIEX e número de empresas atendidas. Analisando-se as características descritas no Quadro 5, pode-se observar que se trata de um grupo formado por consultores com formação e experiência compatíveis com os objetivos do presente estudo.

**Quadro 5.** Resumo do perfil dos entrevistados

(continua)

Entrevistado	Formação	Tempo de experiência com exportação	Tempo de atuação no PEIEX	Nº de empresas atendidas
A	Graduação em Administração de empresas e habilitação em Comércio Exterior	26 anos	1 ano e 3 meses	22 empresas
B	Graduação em Administração de Empresas e habilitação em Comércio Exterior	19 anos	4 anos	60 empresas
C	Graduação em Administração Industrial, pós-graduação em Gestão Empresarial e mestrado em Administração na área de Inovação	5 anos	5 anos	64 empresas
D	Graduação em Administração de empresas e habilitação em Comércio Exterior; pós-graduação em internacionalização econômica e comércio internacional em Valência, Espanha; e <i>MBA</i> em negociação na China	21 anos	6 anos	110 empresas
E	Graduação em Comércio Exterior e pós-graduação em Comércio e Relações Internacionais	30 anos	2 anos e 6 meses	158 empresas

(conclusão)				
F	Graduação em Administração de empresas e habilitação em Comércio Exterior	15 anos	2 anos e 6 meses	30 empresas

Fonte: Autoria própria (2024).

As entrevistas foram realizadas em janeiro de 2024 mediante ferramenta de videoconferência (Google Meet) e tiveram uma duração média de 32 minutos, tendo sido gravadas, contando com o consentimento prévio dos entrevistados. Foi usado um roteiro semiestruturado de questões, elaborado com base nos objetivos da pesquisa (Apêndice A) e composto por sete perguntas principais e duas complementares. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e submetidas a procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que têm como base a inferência a partir da análise de dados. Ou seja, a interpretação dos resultados obtidos, buscando compreender os significados e os sentidos das mensagens. Bardin (1977) divide a análise de conteúdo em quatro etapas, cujas características gerais são descritas no Quadro 6: (i) pré-análise; (ii) codificação; (iii) categorização; e (iv) análise.

**Quadro 6.** Etapas da análise de conteúdo

Análise de conteúdo			
1 - Pré-análise	2 - Codificação	3 - Categorização	4 - Análise
Escolha dos documentos	- Transformação dos dados; - Unidades de registro; - Unidades de contexto	Criação do sistema de categorias	Interpretação e conclusões

Fonte: Adaptado de Bardin (1977).

De acordo com Bardin (1977), a pré-análise envolve se familiarizar com os dados e organizá-los para uma melhor análise posterior. No caso deste estudo, foi feita a leitura inicial de todas as entrevistas transcritas, com o intuito de identificar

respostas confusas ou distorcidas. Em seguida, foi realizada a seleção, simplificação e organização dos trechos, com o objetivo de identificar as informações mais relevantes para a pesquisa.

A codificação e categorização, por sua vez, é o processo de transformar sistematicamente os dados através da atribuição de códigos aos mesmos e, em seguida, classificá-los e agrupá-los em categorias determinadas por suas semelhanças e diferenças - critérios previamente definidos pela codificação (BARDIN, 1977). No caso do presente estudo, essas duas etapas foram aplicadas de forma conjunta. Nesse sentido, aos trechos obtidos a partir da pré-análise, foram atribuídos significados, que permitiram separá-los em um sistema de grupos com características específicas.

Já a análise consiste em examinar categorias e interpretar padrões e tendências que surgem dos dados codificados e classificados. Nesta etapa, os dados agrupados no sistema de categorias durante as etapas de codificação e categorização foram analisados e foram tiradas conclusões a partir dos mesmos. Dessa forma, foram buscadas respostas ao problema de pesquisa estabelecido, permitindo o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos.

Para preservar o anonimato dos entrevistados na apresentação dos resultados, os mesmos foram codificados de A a F. Conforme se observa no Quadro 7, a maioria das perguntas do roteiro de entrevistas foram respondidas pelos seis profissionais entrevistados, sendo que o entrevistado A não respondeu às perguntas 1 - “como você percebe a importância dos fatores críticos de sucesso para o desempenho exportador?” - e 4a - “se sim, quais são as variáveis que determinam os fatores críticos de sucesso (tipo de empresa, mercado de destino, etc.)?”, e o entrevistado F não respondeu à pergunta 1.

**Quadro 7.** Número de respostas por questão do roteiro de entrevistas

(continua)

Pergunta	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
1. Considerando os conceitos acima, como você percebe a importância dos fatores críticos de sucesso para o desempenho exportador?		X	X	X	X		4

(conclusão)

2. Na sua opinião, quais são os principais fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações?	X	X	X	X	X	X	6
3. Como esses fatores são administrados pelas organizações?	X	X	X	X	X	X	6
4. Os FCS mudam em função do tipo de cenário encontrado?	X	X	X	X	X	X	6
4a. Se sim, quais são as variáveis que determinam os fatores críticos de sucesso (tipo de empresa, mercado de destino, etc.)?		X	X	X	X	X	5
4b. De que forma os FCS são adequados a cada tipo de situação/empresa/mercado/etc.?	X	X	X	X	X	X	6
5. Como pode ser avaliado o desempenho exportador das empresas?	X	X	X	X	X	X	6
6. Na sua opinião, de que forma os FCS influenciam o desempenho exportador?	X	X	X	X	X	X	6
7. Quais são suas recomendações para melhorar o desempenho exportador das empresas a partir dos FCS?	X	X	X	X	X	X	6
Soma	7	9	9	9	9	8	51

Fonte: Autoria própria (2024).

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo, primeiramente são apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas. E, após essa análise, os resultados obtidos são discutidos à luz do referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

### 4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas. Esses resultados são expostos em diferentes tópicos, de acordo com o roteiro de perguntas utilizado. Optou-se por uma transcrição comentada dos resultados, apresentadas mediante um protocolo resumido (GÜNTHER, 2006).

#### 4.1.1. Importância dos Fatores Críticos de Sucesso para o desempenho exportador

Nem todos os entrevistados responderam a todas as questões do roteiro de entrevistas. Por exemplo, a primeira questão sobre a importância dos fatores críticos de sucesso para o desempenho exportador não foi respondida pelos entrevistados A e F. As respostas obtidas dos demais entrevistados (B, C, D e E) mostraram-se diversificadas. No entanto, observa-se uma unanimidade quanto à importância dos FCS.

De acordo com o entrevistado B, os fatores críticos de sucesso são as variáveis necessárias e imprescindíveis para qualquer tipo de negócio de exportação poder funcionar, influenciando no planejamento e gestão estratégica das empresas. Já segundo o entrevistado D, essa importância se justifica pelo atual cenário hipercompetitivo observado no comércio internacional. De acordo com o entrevistado, os fatores críticos de sucesso são fundamentais para qualquer negócio de exportação. Sendo assim, as empresas que desejam exportar precisam considerá-los em seus processos, analisando a sua influência na gestão do negócio e no planejamento e operacionalização de suas estratégias.

De forma complementar, o entrevistado C afirmou que tanto os fatores críticos de sucesso internos quanto os externos são importantes. Segundo o entrevistado, os

FCS internos são considerados mais importantes, devido ao fato de que podem ser administrados pelas organizações. Já os FCS externos, que são independentes das mesmas, precisam ser devidamente compreendidos e monitorados. Por fim, segundo o entrevistado E, os fatores críticos de sucesso permitem que as empresas consigam ver onde precisam focar, identificando os principais aspectos a serem aperfeiçoados para atuar internacionalmente. De acordo com o entrevistado, compreender e saber gerenciar esses FCS é de fundamental importância para a jornada exportadora das empresas. O Quadro 8 apresenta a síntese das respostas obtidas dos entrevistados.

**Quadro 8.** Importância dos FCS para o desempenho exportador

Importância dos FCS	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Influência dos FCS no planejamento e gestão das exportações		X	X	X	X		4
Priorização de ações a partir da análise dos FCS					X		1
Maior relevância de FCS internos, por compreenderem variáveis controláveis			X				1
<b>Soma</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>6</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Conforme se observa no Quadro 8, todos os entrevistados que responderam a essa questão destacaram a importância dos FCS para o planejamento e gestão das exportações. Além disso, foi destacada a relevância dos FCS para a priorização de ações por parte das empresas, com destaque para os FCS internos, que representam variáveis controláveis.

#### 4.1.2. Principais FCS nas exportações

A segunda questão do roteiro de entrevistas procurou identificar os principais FCS nas exportações, de acordo com as opiniões dos técnicos. O entrevistado D mencionou o plano de exportação como parte do processo de planejamento e o entrevistado E se referiu a esse FCS dentro de um contexto de “planejamento de



processos”. Por fim, o entrevistado C mencionou que o planejamento é um FCS importante para pequenas e médias empresas, que dispõem de menos recursos do que suas concorrentes de grande porte.

O FCS “conhecimento internacional” foi citado pelos entrevistados A, C e E. Segundo o entrevistado A, ele engloba o conhecimento de línguas estrangeiras, para propósito de comunicação, e de acordos comerciais entre países, que permite identificar mercados para os quais o processo de exportação é facilitado. De forma complementar, o entrevistado C afirmou que o conhecimento do mercado externo permite que as empresas entendam quais de seus produtos têm potencial de exportação. Esse conhecimento é essencial, sobretudo para pequenas e médias empresas ainda iniciantes nesse processo.

Segundo o entrevistado E, é necessário que empresas interessadas em exportar façam pesquisa de mercado, com o objetivo de obter informações que permitam avaliar concorrentes, assim como entender como seu público-alvo se comporta, além de outros fatores como formas de distribuição. Os entrevistados A e C também mencionaram a pesquisa de mercado e a avaliação da concorrência como um FCS na exportação. De acordo com o entrevistado A, a pesquisa de mercado é essencial para que a empresa entenda as necessidades de seus clientes em potencial e obtenha sucesso exportador. Por fim, o entrevistado C mencionou o “estudo de mercado” como um FCS, mas não o explicou de forma detalhada.

A existência de um “produto diferenciado” foi um FCS citado pelos entrevistados D, E e F. De acordo com o entrevistado D, o investimento na marca e na diferenciação do produto possibilita um melhor posicionamento no mercado externo, aumentando as chances de realizar exportações regulares. De forma complementar, o entrevistado E afirmou que o produto a ser exportado deve ter um diferencial competitivo, seja ele qualidade, preço ou adaptação ao mercado externo. Por fim, o entrevistado F corroborou a opinião de que a qualidade do produto é um diferencial, pois permite que produtos nacionais encontrem clientes em mercados externos.

Os entrevistados D, E e F também citaram o “gerenciamento” como um fator crítico de sucesso na exportação. Segundo o entrevistado D, esse FCS inclui, entre outros aspectos, o treinamento contínuo dos colaboradores. Contudo, os

entrevistados não se aprofundaram no detalhamento das características desejáveis associadas a esse FCS.

A “integração interna” foi citada pelos entrevistados C e D. Segundo o entrevistado C, empresas que desejam exportar devem se organizar internamente. E, de forma complementar, de acordo com o entrevistado D, a integração em todos os níveis da empresa é um fator crítico para uma exportação de sucesso. Essa integração deve levar a uma profissionalização de todos os setores da empresa, que devem estar voltados para o processo exportador, para que o produto final - a exportação em si - saia de acordo com o planejado.

O “conhecimento de custos” foi mencionado pelos entrevistados A e B. O entrevistado A citou esse fator como um dos principais FCS a serem considerados e, segundo o entrevistado B, o processo de exportação bem-sucedido sempre deve levar em consideração a relação custo *versus* tempo de retorno dos investimentos. Ou seja, é essencial para o sucesso da exportação que a empresa não gaste mais recursos financeiros do que dispõe.

Por fim, o “conhecimento de processos de exportação” foi citado pelos entrevistados B e E. O entrevistado B se referiu a esse FCS pela ótica de “entender o negócio de exportação”, ou seja, possuir conhecimento de que o processo de exportação demanda capacidades e recursos específicos. Complementarmente, de acordo com o entrevistado E, o conhecimento de processos é um FCS essencial para pequenas empresas, uma vez que permite que sejam feitos os procedimentos corretos para que a organização tenha uma entrada bem-sucedida no mercado externo.

No total, foram citados onze diferentes fatores críticos de sucesso na exportação. A síntese dos resultados é apresentada no Quadro 9.

**Quadro 9.** Principais FCS nas exportações

(continua)

FCS na exportação	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Planejamento estratégico para a exportação			X	X	X		3
Conhecimento internacional	X		X		X		3

							(conclusão)
Pesquisa de mercado e avaliação da concorrência	X		X		X		3
Produto diferenciado				X	X	X	3
Capacidade de gestão				X	X	X	3
Integração interna			X	X			2
Conhecimento de custos	X	X					2
Conhecimento de processos de exportação		X			X		2
Cultura exportadora	X						1
Oportunidades tributárias	X						1
Recursos financeiros					X		1
<b>Soma</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>24</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Dos onze FCS apresentados no Quadro 9, cinco foram citados por três entrevistados; três foram citados por dois entrevistados; e os três restantes foram citados somente por um entrevistado. Embora seja possível identificar os fatores que possam ser considerados “principais” a partir do número de vezes que foram mencionados pelos entrevistados, em um panorama geral, os oito primeiros fatores apresentados no Quadro 9 podem ser considerados importantes para o sucesso na exportação.

#### **4.1.3. Como os principais FCS nas exportações são administrados pelas organizações**

A terceira pergunta do roteiro foi relativa a como as organizações administram os fatores críticos de sucesso nas exportações. De acordo com todos os entrevistados, a contratação de profissionais especializados é uma forma de administração dos FCS.

De acordo com o entrevistado B, empresas que nunca exportaram precisam contratar pessoas que tenham domínio das práticas e dos fatores envolvidos na exportação. De forma complementar, segundo o entrevistado C, esses profissionais contratados também podem ser responsáveis por elaborar materiais de divulgação, inclusive em línguas estrangeiras. Por fim, de acordo com os entrevistados E e F, outros atores no comércio exterior, como despachantes aduaneiros, assessorias e agentes de carga também são profissionais a serem contratados por empresas que desejam exportar, mas não possuem a infraestrutura necessária.

Conforme os entrevistados A e D, o PEIEX possui papel importante na orientação quanto aos FCS na exportação para empresas que não possuem conhecimento nem recursos necessários para exportarem sozinhas, com a atuação dos técnicos sendo fundamental. De acordo com os entrevistados, o PEIEX trabalha com micro e pequenas empresas que não possuem planejamento estratégico para a exportação, orientando-os sobre como devem se preparar para o comércio exterior.

Segundo os entrevistados A, B, D e E, o desenvolvimento a partir do conhecimento interno da empresa sobre exportação é outra forma de administrar os fatores críticos de sucesso. De acordo com o entrevistado A, organizações que já têm uma cultura exportadora conseguem administrar seus FCS de forma a se protegerem de ameaças e identificarem oportunidades. Complementarmente, o entrevistado B afirmou que empresas com processos de exportação mais maduros têm melhor gestão de seus FCS.

Conforme descrito pelos entrevistados D e E, a solução escolhida depende do tipo de organização (tamanho, setor, porte, maturidade etc.). O entrevistado D complementou, afirmando que a gestão própria tende a ser utilizada por empresas de maior porte, enquanto a contratação de profissionais terceirizados para auxiliar no processo é uma prática mais adotada por micro e pequenas empresas.

No total, foram citadas duas formas de administração dos fatores críticos de sucesso na exportação. A síntese dos resultados é apresentada no Quadro 10.

**Quadro 10.** Forma de administração dos FCS pelas empresas

Formas de administração dos FCS	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Contratação de profissionais especializados	X	X	X	X	X	X	6
Desenvolvimento próprio, a partir do conhecimento interno sobre exportação	X	X		X	X		4
<b>Soma</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Das duas formas de administração citadas no Quadro 10, uma foi citada por todos os seis entrevistados e a outra foi citada por quatro entrevistados. Houve pouca variação nas respostas, que indicaram a “contratação de profissionais especializados” para empresas que não possuem o conhecimento de exportação necessário; e o “desenvolvimento interno dos FCS”, para o caso das empresas que já possuem algum conhecimento.

#### 4.1.4. Variação dos FCS em função do tipo de cenário encontrado

A quarta questão teve como objetivo analisar a possível variação dos FCS em função do tipo de cenário encontrado. Essa questão foi subdividida em dois elementos: i) as variáveis que determinam os fatores críticos de sucesso, nos casos em que os mesmos variam conforme o tipo de cenário; e ii) de que forma os FCS são adequados a cada tipo de situação.

Os entrevistados B, C, D, E e F afirmaram que os fatores críticos de sucesso na exportação variam conforme o tipo de cenário encontrado. Por outro lado, o entrevistado A afirmou que os FCS na exportação não mudam muito. De acordo com ele, os gestores são capazes de mapear os FCS de suas próprias empresas, através do planejamento estratégico, e trabalhá-los para benefício da organização. Contudo, devem saber adaptá-los de acordo com o cenário do momento - um exemplo seria uma empresa que tem como FCS a sua logística e que ajusta suas rotas de transporte conforme o demandado por cada processo de exportação.

De acordo com o entrevistado B, os FCS na exportação podem ser divididos em dois grupos: i) os FCS de ordem básica; e ii) os externos. Os fatores críticos de ordem básica se referem principalmente à alocação de recursos financeiros pré-existentes na estratégia de exportação, de acordo com o conhecimento do gestor. Já os FCS externos se referem a variações de mercado. Segundo o entrevistado B, a clareza e a inteligência ao formular uma estratégia de exportação que leve em conta os fatores críticos de sucesso básicos é essencial para lidar com os FCS externos durante o processo de exportação.

Conforme o entrevistado C, é impossível para uma organização controlar os fatores críticos de sucesso externos, devendo se focar em estudar estratégias para lidar com o maior número possível de cenários de exportação, de acordo com o mercado no qual deseja adentrar. Dessa forma, tanto os FCS internos quanto os externos mudam conforme o país, e o primeiro é controlável pelas empresas, enquanto que o segundo deve ser estudado e monitorado.

De forma complementar, segundo o entrevistado D, a atenção das empresas ao mercado externo determina a identificação das necessidades do mesmo e, a partir disso, é formulada a estratégia de exportação, a qual é determinante para um processo de exportação bem-sucedido, à medida que permite comercializar produtos internacionalmente de forma lucrativa. Por fim, de acordo com o entrevistado E, cada projeto de exportação deve ser gerenciado de forma específica, devido às características únicas de cada organização.

O “mercado de destino” foi mencionado pelos entrevistados C, D, E e F como um fator determinante dos FCS no contexto da exportação. Conforme explicado anteriormente pelo entrevistado C, a incontabilidade do mercado externo é um elemento a ser considerado pelas organizações que desejam investir na exportação. Nesse sentido, os mercados devem ser devidamente monitorados e as estratégias devem ser adaptadas de acordo. Complementarmente, segundo o entrevistado F, os mercados de exportação estão em constante mudança e é necessário que as organizações acompanhem essas transformações, adaptando, melhorando e inovando seus produtos para atender ao mercado.

Segundo o entrevistado D, o mercado de destino é escolhido de acordo com a facilidade de exportação para o mesmo. Conforme explicado anteriormente, as necessidades do mercado externo são identificadas pela empresa que deseja exportar

e, a partir disso, é elaborada a estratégia de exportação. De forma complementar, de acordo com o entrevistado E, o mercado de destino deve ser avaliado a partir de suas barreiras tarifárias e não-tarifárias, sendo considerados também fatores como preços, licenciamentos, restrições de produtos, matérias-primas ou componentes, entre outros.

Os “recursos financeiros” foram citados pelos entrevistados B e D como sendo uma variável que determina os FCS na exportação. De acordo com o entrevistado B, os recursos financeiros determinam o curso estratégico das ações das empresas. De forma complementar, segundo o entrevistado D, essa variável influencia nos custos logísticos que, por sua vez, constituem um fator crítico de sucesso.

Por fim, o diagnóstico da empresa foi mencionado pelos entrevistados B e E. De acordo com o entrevistado B, a análise do gestor a respeito da real capacidade de exportação da empresa é relevante e permite definir fatores como a estratégia correta de exportação, possíveis contratações de profissionais terceirizados para auxiliar no processo de exportação, entre outros. Complementarmente, segundo o entrevistado E, o diagnóstico da empresa deve ser feito de forma extremamente específica, levando em conta o momento, o produto a ser exportado, a capacidade de exportação da empresa, entre outros fatores.

Conforme os entrevistados C, D e F, a adequação dos FCS de acordo com a situação encontrada se dá através de sua adaptação às circunstâncias externas. Segundo o entrevistado C, fatores externos como mudanças cambiais e acordos comerciais, por serem incontornáveis, demandam a adaptação dos FCS. De forma complementar, o entrevistado F afirmou que é necessário estar atento à situação do mercado e adaptar os fatores críticos de sucesso ao comportamento do mesmo. Por fim, de acordo com o entrevistado D, a aplicação bem-sucedida de um produto a um determinado mercado se traduz em sua adequação a esse mercado.

No total, foram citadas três variáveis diferentes que determinam os fatores críticos de sucesso na exportação e quatro formas de adequação dos FCS de acordo com o tipo de situação. Os Quadros 11 e 12 apresentam a síntese das respostas obtidas dos entrevistados.

**Quadro 11.** Variáveis que determinam os FCS

Variáveis que determinam FCS na exportação	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Diagnóstico e estratégia de exportação individualizada		X	X	X	X		4
Mercado de destino			X	X	X	X	4
Recursos financeiros		X		X			2
<b>Soma</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Conforme se observa no Quadro 11, quatro dos cinco entrevistados que acreditam que os FCS variam conforme o tipo de cenário encontrado citaram a necessidade de uma estratégia de exportação individualizada e as características do mercado de destino como as principais variáveis que determinam FCS na exportação. Além disso, a disponibilidade de recursos financeiros foi citada por dois entrevistados. Complementando a análise das variáveis determinantes dos FCS, o Quadro 12 apresenta os principais elementos que determinam a adequação dos FCS.

**Quadro 12.** Adequação de FCS de acordo com a situação encontrada

Adequação de FCS de acordo com o tipo de situação	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Adaptados de acordo com fatores externos			X	X		X	3
Adaptados de acordo com fatores internos	X						1
Adequados de acordo com a estratégia comercial		X					1
Adequados de acordo com o processo individualizado de exportação					X		1
<b>Soma</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Fonte: Autoria própria (2024).



Conforme se observa no Quadro 12, dos quatro elementos que determinam a adequação dos FCS, um foi citado por três entrevistados e os demais foram citados por apenas um entrevistado. Esse resultado evidencia a necessidade de adaptação dos FCS na exportação de acordo com fatores ambientais externos, segundo a percepção dos entrevistados.

Além disso, confrontando os resultados apresentados no Quadro 11 e no Quadro 12, percebe-se que a maioria dos entrevistados que acreditam que os FCS variam conforme o tipo de cenário encontrado citaram a necessidade da realização de um diagnóstico e da elaboração de uma estratégia de exportação individualizada, de acordo com as características do mercado. Isso ressalta a importância de adaptação dos FCS e de compatibilização de variáveis internas e externas na elaboração dos planos de exportação.

#### **4.1.5. Critérios de avaliação do desempenho exportador**

A quinta questão presente no roteiro de entrevistas buscou analisar a forma de avaliação do desempenho exportador das empresas. Os entrevistados A, C e F não forneceram respostas válidas.

Conforme o entrevistado B, a inserção no mercado externo (número de países atendidos) é um critério quantitativo utilizado pelas empresas para avaliar o seu desempenho exportador. De acordo com ele, é possível uma empresa desenvolver, por exemplo, dois a três países por ano e, em cinco anos, ter se inserido em dez a quinze mercados estrangeiros. O entrevistado B também citou a receita de exportação como sendo outro critério quantitativo de avaliação do desempenho exportador.

Já de acordo com o entrevistado D, a quantidade de cotações realizadas e o valor gerado por essas cotações são os critérios de avaliação do desempenho exportador. O primeiro fator pode ser questionado, uma vez que somente as cotações, isoladamente, podem não gerar resultado efetivo em termos de faturamento e lucro. Além disso, o valor gerado pelas cotações realizadas, citado pelo entrevistado D, corresponde à própria receita de exportação, citada pelo entrevistado B.

Por fim, segundo o entrevistado E, os critérios de avaliação do desempenho exportador podem ser caracterizados por indicadores financeiros, como volume de vendas (ou receita de exportação), evolução da receita de exportação,

representatividade da receita de exportação em relação ao faturamento total e lucro das operações de exportação.

No total, foram citados seis critérios de avaliação do desempenho exportador, conforme apresentado no Quadro 13.

**Quadro 13.** Critérios de avaliação do desempenho exportador

Critérios de avaliação do desempenho exportador	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Receita de exportação		X		X	X		3
Evolução da receita de exportação					X		1
Receita de exportação em relação ao faturamento total					X		1
Número de países atendidos		X					1
Lucro das operações					X		1
Quantidade de cotações realizadas				X			1
<b>Soma</b>		<b>2</b>		<b>2</b>	<b>4</b>		<b>8</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Entre os seis critérios de avaliação apresentados no Quadro 13, destaca-se a receita de exportação, que foi citada por três entrevistados. Observa-se, também, que a maioria dos demais fatores apresentam-se relacionados a este primeiro, sendo variações do mesmo, no caso da evolução da receita de exportação e de sua representatividade em relação ao faturamento total; uma consequência do mesmo, no caso do lucro obtido com exportações; ou um pré-requisito para a receita de exportação, no caso das cotações realizadas.

Complementando esses fatores relacionados com o faturamento, um entrevistado citou o número de mercados atendidos, que é uma medida importante da diversificação da atividade, o que evidencia maior desenvolvimento da cultura exportadora e permite a diluição do risco. De forma geral, pode-se afirmar que a maioria dos critérios citados envolve indicadores econômicos, refletindo o fato de que,

na visão dos entrevistados, um processo de exportação com bom desempenho é aquele que agrega valor para a empresa na forma de mais capital.

#### **4.1.6. Influência dos FCS no desempenho exportador**

A penúltima questão do roteiro de entrevistas buscou identificar a influência dos FCS no desempenho exportador. De acordo com os entrevistados C, D e F, o conhecimento do processo de exportação leva a exportações bem-sucedidas. Segundo o entrevistado C, profissionais qualificados, com conhecimento de processos e de outros fatores, como línguas estrangeiras, são FCS para a exportação. De forma complementar, de acordo com o entrevistado D, funcionários com conhecimento do processo de exportação são capazes de realizar corretamente todas as etapas do processo. Por fim, o entrevistado F afirmou que o conhecimento acumulado de exportação favorece a realização de novos processos de exportação e portas para o desenvolvimento de produtos adaptados a mercados externos.

Na opinião dos entrevistados B e E, capacidade de gestão e funcionários competentes também levam a exportações bem-sucedidas. Segundo o entrevistado B, a organização operacional na exportação gera confiança que, por sua vez, leva a relações duradouras com clientes, garantindo o sucesso exportador contínuo. De forma complementar, conforme o entrevistado E, uma empresa com boa gestão e colaboradores competentes consegue tomar decisões mais adequadas em relação aos processos de exportação. Por fim, segundo os entrevistados A e C, o planejamento e a organização são fatores críticos de sucesso internos na exportação. De acordo com eles, é necessário investir em ambos para exportar de forma bem-sucedida.

No total, foram citados sete FCS que influenciam o desempenho exportador. A síntese dos resultados é apresentada no Quadro 14.

**Quadro 14.** Influência dos FCS no desempenho exportador

FCS que influenciam o desempenho exportador	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Planejamento, Organização e Gestão	X	X	X		X		4
Conhecimento do processo de exportação			X	X		X	3
Funcionários qualificados e competentes		X			X		2
Recursos financeiros					X		1
Desenvolvimento e disseminação da cultura exportadora				X			1
Pesquisas de mercado	X						1
Produtos de qualidade e adaptados a mercados externos						X	1
<b>Soma</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Quanto aos FCS que influenciam o desempenho exportador, dos sete fatores apresentados no Quadro 14, destacam-se as capacidades gerenciais (planejamento, organização e gestão), citadas por quatro entrevistados, seguidas do conhecimento do processo de exportação, com três citações, e da existência de funcionários qualificados e competentes, fator mencionado por dois entrevistados. Portanto, destacam-se as capacidades gerenciais, tanto em termos gerais quanto específicos para a exportação. Esse fator, que pode ser explicado pelo porte e grau de maturidade das empresas atendidas pelo PEIEX e são complementados por fatores mais específicos, cada um deles citado por um entrevistado.

#### **4.1.7. Recomendações para melhorar o desempenho exportador a partir dos FCS**

A última questão do roteiro de entrevistas buscou identificar recomendações para melhorar o desempenho exportador das empresas a partir dos FCS. A contratação de profissionais qualificados foi recomendada pelos entrevistados B, D e

F. De acordo com os entrevistados B e D, esses profissionais podem ser tanto funcionários da empresa como consultores externos. De forma complementar, o entrevistado F afirmou que seu engajamento com a empresa é fundamental para que realmente busquem formas de fazer a organização crescer.

A pesquisa de mercado também foi uma recomendação mencionada por três entrevistados (C, D e E). Conforme o entrevistado C, a pesquisa de mercado é uma ferramenta imprescindível para que a exportação seja bem-sucedida. A partir do estudo de mercado, é possível identificar as características específicas do país para o qual se deseja exportar e, a partir disso, planejar o processo de exportação. Complementarmente, de acordo com o entrevistado D, a pesquisa de mercado permite identificar se o produto a ser exportado é realmente competitivo naquele lugar e, segundo o entrevistado E, o monitoramento de mercados externos permite a adaptação do produto conforme o mercado sofre transformações. Além disso, a pesquisa de mercado pode orientar a escolha de canais de distribuição, o mapeamento de riscos e o monitoramento de clientes.

Por fim, o financiamento para exportação foi citado pelos entrevistados A e F. O entrevistado A recomendou que empresas com experiência em mercados externos e interessadas em melhorar seu desempenho exportador procurem financiamentos governamentais como forma de trazer “tranquilidade” para o fluxo de caixa e estimular o crescimento da organização. Complementarmente, segundo o entrevistado F, políticas de apoio são recomendáveis em virtude das oportunidades que apresentam, tanto em termos de incentivos financeiros e fiscais quanto em participação em feiras internacionais e visitas de prospecção de novos mercados.

No total, foram citadas oito diferentes recomendações para melhorar o desempenho exportador. A síntese dos resultados é apresentada no Quadro 15.

**Quadro 15.** Recomendações para melhorar o desempenho exportador das empresas a partir dos FCS  
(continua)

Recomendações para melhorar o desempenho exportador	Entrevistados						Soma
	A	B	C	D	E	F	
Contratação de profissionais qualificados		X		X		X	3
Pesquisa de mercado			X	X	X		3

							(conclusão)
Financiamento para exportação	X					X	2
Autoanálise/automonitoramento da empresa		X					1
Avaliação da capacidade exportadora				X			1
Monitoramento das operações da organização					X		1
Checagem de custos	X						1
Investimento em branding/valor da marca	X						1
<b>Soma</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>13</b>

Fonte: Autoria própria (2024).

Das oito recomendações apresentadas no Quadro 15, duas foram citadas por três entrevistados; uma foi citada por dois entrevistados; e as cinco restantes foram citadas por somente um entrevistado. Embora seja possível identificar as recomendações que possam ser consideradas “principais” a partir do número de vezes que foram mencionadas pelos entrevistados, em um panorama geral, todos os fatores citados podem ser considerados importantes para que as empresas melhorem o seu desempenho exportador.

#### 4.2. DISCUSSÃO

Nesta seção, é elaborada a discussão dos resultados, sendo explorados os pontos de convergência e de divergência entre as entrevistas e a revisão sistemática de literatura. Nesse sentido, o Quadro 16 apresenta os FCS que possuem relação positiva e significativa com os indicadores de avaliação do desempenho exportador, de acordo com a literatura, e os compara com os resultados das entrevistas.

**Quadro 16.** Convergência entre a literatura e as entrevistas quanto aos FCS na exportação

Fatores Críticos de Sucesso na Exportação	Não citados nas entrevistas	Citados nas entrevistas
Não citados na literatura	-	1 - Pesquisa de mercado e avaliação da concorrência 2 - Integração interna 3 - Conhecimento de custos 4 - Conhecimento de processos de exportação 5 - Cultura exportadora 6 - Recursos financeiros 7 - Planejamento e Organização
Citados na literatura	1 - <i>Networking</i> 2 - Investimento externo privado na empresa exportadora 3 - Tamanho da empresa 4 - Inovação de produtos 5 - Nível de concorrência no mercado doméstico 6 - Liderança em custos e preços competitivos 7 - Certificações de garantia de qualidade 8 - Tecnologia avançada	1 - Conhecimento e/ou experiência acumulada no mercado internacional e compromisso de longo prazo com exportações 2 - Estratégia de exportação 3 - Gestão competente 4 - Qualidade do produto 5 - Políticas governamentais e programas de apoio a exportações 6 - Qualificação dos gestores e funcionários

Fonte: Autoria própria (2024).

Conforme se observa no Quadro 16, os FCS convergentes entre a literatura e os especialistas entrevistados foram o conhecimento e/ou experiência acumulada no mercado internacional e compromisso de longo prazo com exportações, a estratégia de exportação, a gestão competente, a qualidade do produto, as políticas governamentais e programas de apoio a exportações, e a qualificação dos gestores e funcionários.

De acordo com Cabral e Júnior (2006), o conjunto dos fatores formados pela experiência acumulada no mercado internacional, pela estratégia de exportação e pela gestão competente levou ao desempenho exportador bem-sucedido no grupo de organizações por eles estudado - empresas cearenses de pequeno e médio porte. Segundo Litvin e Coser (2014), que estudaram os fatores-chave para a exportação bem-sucedida de produtos agroalimentares na Moldávia, a qualidade do produto está diretamente relacionada ao bom desempenho de vendas de exportação. Safari, Saleh e Ismail (2022), por sua vez, após analisarem empresas cataris de pequeno e médio porte, verificaram que programas de apoio a processos exportadores e políticas governamentais melhoram o desempenho exportador. Por fim, de acordo com

Maldifassi e Caorsi (2014), empresas com gestores e funcionários qualificados obtêm melhores resultados em seus processos de vendas para o mercado externo. Os referidos autores chegaram a essa conclusão após estudarem o desempenho exportador bem-sucedido de empresas chilenas de pequeno e médio porte.

Nas entrevistas, os FCS convergentes entre a literatura e os especialistas entrevistados foram citados, em sua maioria, por dois a três profissionais. Assim, são necessários mais estudos para estabelecer um comparativo mais concreto entre a revisão de literatura e as opiniões de profissionais que trabalhem com o processo de exportação.

Já os fatores *networking*, investimento externo privado na empresa exportadora, tamanho da empresa, inovação de produtos, nível de concorrência no mercado doméstico, liderança em custos e preços competitivos, certificações de garantia de qualidade, e tecnologia avançada, apesar de bastante recorrentes na literatura, não foram mencionados nas entrevistas. Segundo Gumede e Rasmussen (2002), o *networking* e o investimento externo privado nas empresas exportadoras foram alguns dos FCS responsáveis por um bom desempenho exportador de pequenas empresas sul-africanas. Já para Huang *et al.* (2008), o tamanho da empresa, a inovação de produtos, o nível de concorrência no mercado doméstico e a tecnologia avançada foram alguns dos fatores críticos determinantes para o sucesso exportador de empresas chinesas. Por fim, segundo Gjekanovikj, Athanasios e Konstantinos (2015), a liderança em custos e preços competitivos e as certificações de garantia de qualidade foram alguns dos FCS que influenciaram o bom desempenho exportador de produtores gregos de azeite de oliva.

É possível que esses fatores críticos de sucesso não tenham sido mencionados nas entrevistas devido à natureza das organizações atendidas pelos técnicos do PEIEX, compostas, em sua quase totalidade, por pequenas e microempresas iniciantes no processo de exportação. Dessa forma, é possível que um estudo englobando empresas de médio e/ou grande porte pudesse apresentar resultados diferentes, possivelmente havendo uma maior convergência de FCS entre a literatura e os resultados da pesquisa de campo.

Além disso, é possível observar também fatores que emergiram das entrevistas e que não foram identificados como sendo relevantes na revisão sistemática da literatura. Entre eles, podem ser citados fatores como pesquisa de mercado e



avaliação da concorrência, integração interna, conhecimento de custos e de processos de exportação, cultura exportadora, recursos financeiros, planejamento e organização. Isso pode ser explicado pelo fato de que existe uma grande diversidade de variáveis envolvidas na exportação, as quais se traduzem em vários FCS.

Quanto aos indicadores utilizados para avaliar o desempenho exportador, o Quadro 17 apresenta os fatores identificados na revisão sistemática de literatura e os compara com os resultados das entrevistas.

**Quadro 17.** Convergência entre a literatura e as entrevistas quanto aos indicadores de desempenho exportador

Indicadores de Desempenho Exportador	Não citados nas entrevistas	Citados nas entrevistas
Não citados na literatura	-	1 - Quantidade de cotações realizadas 2 - Lucro das operações
Citados na literatura	1 - Tempo de atuação no mercado externo	1 - Receita de exportação e suas variações (evolução das exportações e representatividade no faturamento total) 2 - Número de mercados atendidos

Fonte: Autoria própria (2024).

Conforme se observa no Quadro 17, os IDE convergentes entre a literatura e os especialistas foram a receita de exportação, incluindo algumas variações citadas pelos entrevistados como sua evolução e sua representatividade no faturamento total, e o número de mercados atendidos. Huang *et al.* (2008) utilizaram a receita de exportação como critério principal para avaliar o desempenho de empresas exportadoras chinesas. Já o crescimento das exportações foi utilizado como um dos principais indicadores no estudo de Rock e Ahmed (2008) sobre a relação entre fatores críticos de sucesso e o desempenho exportador de empresas chilenas. Por fim, o número de mercados atendidos foi um indicador usado por Beleska-Spasova, Glaister e Stride (2012) em seu artigo que estudou exportadores britânicos.

Por outro lado, o indicador tempo de atuação no mercado externo, apesar de bastante recorrente na literatura, sendo citado por autores como Safari, Saleh e Ismail (2022) e Galati *et al.* (2017), não foi mencionado nas entrevistas. É possível que esse IDE não tenha sido mencionado nas entrevistas devido ao perfil de empresas atendidas pelos técnicos do PEIEX, as quais são predominantemente micro e

pequenas empresas que desejam iniciar seus processos de exportação, não tendo, portanto, muita experiência no mercado internacional.

Por fim, é possível observar também dois indicadores que emergiram das entrevistas e que não foram identificados como sendo relevantes na revisão sistemática da literatura: i) a quantidade de cotações realizadas; e ii) o lucro das operações de exportação. A adequação do primeiro indicador pode ser questionada, uma vez que a simples realização de cotações pode não ser suficiente para uma performance exportadora efetiva. Portanto, pode-se considerar mais adequada a medição da receita de exportação como resultado da atividade comercial da empresa no mercado externo. Quanto ao segundo indicador, pode-se afirmar que o lucro das operações de exportação tende a aumentar conforme aumenta a receita de exportação, existindo certa correlação entre esses indicadores. A ausência desse indicador na literatura pode ser explicada, também, pelo fato de se tratar de um dado sensível e mais difícil de ser obtido. Portanto, pode-se perceber certa convergência entre a literatura e as entrevistas tanto em relação aos fatores críticos de sucesso quanto em relação aos indicadores de desempenho exportador.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho de conclusão de curso procurou analisar os fatores críticos de sucesso na exportação de empresas da região nordeste do Rio Grande do Sul pela ótica de técnicos do programa PEIEX. Para possibilitar o alcance desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar na literatura os principais fatores críticos de sucesso relacionados à exportação; analisar a percepção dos técnicos do programa PEIEX quanto aos FCS na exportação; comparar os FCS elencados pelos entrevistados com os presentes na literatura; e explorar a visão dos entrevistados quanto à possível relação entre os FCS e o desempenho exportador das empresas participantes do programa PEIEX.

Nos capítulos 2 (referencial teórico) e 4 (resultados), foi possível identificar os principais fatores críticos de sucesso na exportação por meio da revisão sistemática da literatura e de entrevistas realizadas com técnicos do programa PEIEX, bem como realizar uma análise comparativa entre ambos, identificando pontos de convergência e divergência. Além disso, também foi possível explorar a visão dos profissionais quanto à possível relação entre os FCS e o desempenho exportador das empresas participantes do programa PEIEX. Dessa forma, foram atingidos todos os objetivos específicos do trabalho, o que permitiu também o alcance do objetivo geral.

Como conclusões, pode-se afirmar que o conhecimento e experiência acumulada no mercado internacional, o compromisso de longo prazo com exportações, a estratégia de exportação, a capacidade de gestão, a qualificação dos gestores e funcionários, a qualidade do produto e as políticas governamentais e programas de apoio a exportações, por terem sido citados tanto na revisão de literatura quanto pelos técnicos entrevistados, podem ser considerados os principais FCS nas exportações. Isso sugere que uma empresa que deseje ser bem-sucedida em seus processos de exportação deve ser competente de uma forma integrada, possuir um produto de qualidade, bons gestores e colaboradores, capacidade de gestão, conhecimento do processo de exportação e condições de aproveitar programas de apoio a exportações e oportunidades de financiamento externo.

Em termos gerais, observa-se a predominância de fatores relacionados à competência gerencial, sugerindo que uma boa administração da organização, tanto

em termos gerais quanto específicos de exportação, é essencial para o desempenho exportador.

### 5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base nas conclusões apresentadas na seção anterior, pode-se afirmar que as principais implicações gerenciais deste trabalho dizem respeito à identificação dos fatores críticos de sucesso na exportação. A partir do conhecimento desses fatores, as empresas podem estabelecer prioridades e planos de ações que possibilitem aprimorar seu desempenho exportador.

Assim, recomenda-se que administradores procurem implementá-los em suas empresas, observando a predominância de FCS relacionados à gestão. De acordo com Gomes (2020), empresas bem-sucedidas devem saber planejar, decidir com antecedência suas metas e objetivos, e as atividades que devem ser realizadas para atingi-los - e a importância do administrador é vital para a implementação desses processos. Dessa forma, os fatores conhecimento e experiência acumulada no mercado internacional, compromisso de longo prazo com exportações, estratégia de exportação e gestão competente devem ser observados em nível gerencial para o alcance do desempenho exportador desejado.

### 5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar de suas contribuições, algumas limitações do presente estudo devem ser ressaltadas. Inicialmente, deve-se ter em mente que os resultados obtidos e analisados na pesquisa de campo se referem a uma amostra qualitativa, referindo-se às opiniões dos seis técnicos do programa PEIEX entrevistados. Além disso, ao concluir este trabalho, percebe-se que o campo de pesquisa sobre fatores críticos de sucesso na exportação de empresas no nordeste do Rio Grande do Sul ainda está em construção. Desse modo, espera-se que esta pesquisa possa ser continuada e aprofundada. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras usem instrumentos quantitativos de coleta de dados para uma população que abranja as empresas exportadoras do nordeste do Rio Grande do Sul, ou mesmo de outras regiões, com o propósito de traçar um perfil geral atualizado a respeito de suas opiniões sobre os

principais FCS na exportação. Estudos qualitativos e comparativos entre técnicos do programa PEIEX e empresários também se qualificam como sugestões, com o intuito de proporcionar um entendimento mais aprofundado do tema sob óticas diversas.

## REFERÊNCIAS

ADU-GYAMFI, Nicholas; KORNELIUSSEN, Tor. Antecedents of export performance: the case of an emerging market. **International Journal of Emerging Markets**, v. 8, ed. 4, p. 354-372, 2013.

ALBERTIN, A. L. **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso**. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

ARUN, K.; OZMUTLU, S. Y. The effect of environmental competitiveness, customer and competitor orientation on export performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 4 jul. 2023.

BABAKUS, E.; YAVAS, U.; HAAHTI, A. Perceived uncertainty, networking and export performance: A study of Nordic SMEs. **European Business Review**, v. 18, ed. 1, p. 4-13, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BARDY, D.L.; BEARDEN, W.O. The Effect of Managerial Attitudes on Alternative Exporting Methods. **Journal of International Business Studies**, v. 10, n. 3, p. 79-84, 1979.

BELESKA-SPASOVA, E.; GLAISTER, K. W.; STRIDE, C. Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. **Journal of World Business**, v. 47, ed. 4, p. 635-647, 2012.

CABRAL, J. E. de O.; JÚNIOR, L. A. da S. Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, ed. 4, p. 142-167, 28 jun. 2006.

CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL – CIC CAXIAS. **Desempenho da economia de Caxias do Sul**: junho de 2023. Disponível em: <https://conteudo.ciccaxias.org.br/desempenho-economico-junho-2023>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de Comércio Internacional para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRANDALL, R. E.; CRANDALL, W. R. **New Methods of Competing in the Global Marketplace: Critical Success Factors from Service and Manufacturing**. Estados Unidos da América: CRC Press, 2008.

DANIEL, D. R. Management Information Crisis. **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 1961.

DERESKY, H. **Administração Global: Estratégica e Interpessoal**. Brasil: Bookman, 2003.

DOOLE, I.; GRIMES, T.; DEMACK, S. An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, ed. 6, p. 632-647, junho de 2006.

DRESSLER, M. Managing export success – An empirical picture of German wineries' performance. **BIO Web of Conferences**, v. 5, 1 jul. 2015.

DRESSLER, M. The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. **Beverages**, v. 4, ed. 1, 21 nov. 2018.

ERDIL, T. S.; ÖZDEMİR, O. The Determinants of Relationship Between Marketing Mix Strategy and Drivers of Export Performance in Foreign Markets: An Application on Turkish Clothing Industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 546-556, 24 nov. 2016.

EVROSIMOVSKA, T.; GRAHAM, W.; NEUERT, J. Critical success factors and risks for internationalization of SMEs: Comparison between developed and developing countries. **12th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Business Management Theories and Practices in a Dynamic Competitive Environment**. Grécia: EuroMed Press, 2019.

FRAPORTI, S.; GIACOMELLI, G.; FONSECA, J. R. **Logística internacional**. São Paulo: Grupo A, 2018.

FREEMAN, J.; STYLES, C. Does location matter to export performance?. **International Marketing Review**, v. 31, ed. 2, p. 181-208, 2014.

GAJEWSKI, P.; TCHOREK, G. What drives export performance of firms in Eastern and Western Poland? **European Planning Studies**, v. 25, ed. 12, p. 2250–2271, 11 jul. 2017.

GALATI, A. et al. Internal resources as tools to increase the global competition: the Italian wine industry case. **British Food Journal**, v. 119, ed. 11, p. 2406-2420, 4 maio 2017.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

GJEKANOVIKJ, A.; ATHANASIOS, B.; KONSTANTINOS, R. Export Success Factors for Table Olives: The Perception of Greek Exporting Firms. **Procedia Economics and Finance**, v. 33, p. 584-594, 2015.

GOMES, L. **Importância do Administrador**. São Paulo: Clube de Autores, 2020.

GUMEDE, V.; RASMUSSEN, K. Small manufacturing enterprises and exporting in South Africa: a preliminary assessment of key export success factors. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, ed. 2, p. 162-171, 2002.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, ed. 2, p. 201-210, 2006.

HALL, R. E.; LIEBERMAN, M. **Microeconomia**: princípios e aplicações. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

HANDOYO, S. et al. Critical success factors for the internationalization of small–medium enterprises in Indonesia. **Cogent Business & Management**, v. 8, ed. 1, 25 abr. 2021.

HILL, H. Export Success Against the Odds: A Vietnamese Case Study. **World Development**, Grã-Bretanha, v. 28, ed. 2, p. 283-300, 2000.

HUANG, C. et al. Determinants of exports in China: a microeconometric analysis. **The European Journal of Development Research**, v. 20, ed. 2, p. 299–317, junho de 2008.

IBEH, K. I. N. Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. **International Journal of Social Economics**, v. 31, ed. 1/2, p. 94-110, 2004.

JAHIEL, M.; ANDREAS, C.; PENOT, E. Experience from fifteen years of Malagasy lychee export campaigns. **Fruits**, v. 69, ed. 63, p. 1-18, 2014.

KARIPIDIS, P.; CHRYSOCHOU, P.; KARYPIDOU, I. The importance of relationship characteristics in the export performance of food firms. **British Food Journal**, v. 122, ed. 4, p. 1305-1320, 2020.

KINGSBURY, D.; MABBETT, J. Argentine wine exports on the rise. **Wine Industry Journal**, v. 22, ed. 5, p. 66-68, setembro/outubro 2007.

LIMA, F. da S. **Análise dos fatores críticos de sucesso na exportação**: um estudo de empresas do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha. 2023. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Comércio Internacional, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2023.

LITVIN, A.; COSER, C. Competitiveness and Quality of Agrifood Products - Key Factors for the Success of Export Promotion. **Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development**, v. 14, ed. 3, p. 147-154, 2014.

MAIA, J. de M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

MALDIFASSI, J. O.; CAORSI, J. C. Export success factors of small- and medium-sized firms in Chile. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, ed. 3, p. 450-469, 2014.

MCCONNELL, J. E. The Export Decision: An Empirical Study of Firm Behaviour. **Economic Geography**, v. 55, n. 3, p. 171-83, 1979.



MICROEMPA. 2023. Disponível em: <https://microempa.com.br/>. Acesso em: 27 ago. 2023.

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

MORENO, M<sup>a</sup> del V. F.; GARCÍA-PARDO; I. P.; PERLINES, F. H. Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, ed. 63, p. 39-64, 2008.

MRE, Ministério das Relações Exteriores. **Exportação Passo a Passo**. Brasília: 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/arquivos-e-imagens/PUBExportPassoPasso2012.pdf/view> . Acesso em: 18 set. 2023.

PARHIZKAR, O.; MILLER, C. R.; SMITH, R. L. Private sector development implications of the export performance determinants of U.S. small–medium forest enterprises to Mexico, Europe, and Asia. **Forest Policy and Economics**, v. 12, p. 387-396, 2010.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

ROCK, J. T.; AHMED, S. A. Relationship Between Success Factors and Chilean Firms' Export Performance: An Exploratory Study. **Latin American Business Review**, v. 9, ed. 1, p. 69-101, 11 out. 2008.

ROUSSEAU, J. A. **O ADN da Distribuição**. Portugal: Princípia Editora, 2016.

ROWARTH, J. et al. Critical success factors when going global: the basic challenge. **Proceedings of the New Zealand Grassland Association**, v. 75, p. 45-48, 1 jan. 2013.

RWEHUMBIZA, D. A. International expansion and unobserved heterogeneity in critical success factors: Empirical evidence from Tanzania and Kenya. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 8, ed. 2, p. 235-252, 17 fev. 2017.

SAFARI, A.; SALEH, A. S.; ISMAIL, V. B. Al. Enhancing the export activities of small and medium-sized enterprises in emerging markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, ed. 5, p. 1150-1166, 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. 4 ed. Iztapalapa: McGrall-Hill, 2006.

SEGALIS, G.; FRANÇA, R. de; ATSUMI, S. Y. K. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SILVA, L. M. **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.

SPILLER, E. S. Fatores críticos de sucesso: perturbações, descontinuidades e rupturas de tendências e sua relação com fatos portadores de futuro e eventos futuros. **Revista da Escola Superior de Guerra**, v. 30, n. 60, p. 63-78, jan./jun. 2015.

VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 11 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

WERNECK, P. **Comércio exterior e despacho aduaneiro**. 4. ed. rev. e aum. Curitiba: Juruá, 2007.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

“Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são elementos essenciais para que uma organização seja bem-sucedida em suas empreitadas comerciais - são pontos que, quando avaliados e considerados, garantem o desenvolvimento correto da empresa e a direcionam para o cumprimento de seus objetivos, assegurando o sucesso do negócio” (ROUSSEAU, 2016).

Os FCS podem ser classificados em internos (dependentes de ações da organização) ou externos (dependentes de fatores ambientais e fora do controle da organização).

### **QUESTÃO INTRODUTÓRIA**

1. Considerando os conceitos acima, como você percebe a importância dos fatores críticos de sucesso para o desempenho exportador?

### **QUESTÕES CENTRAIS**

2. Na sua opinião, quais são os principais fatores críticos de sucesso (FCS) nas exportações?
3. Como esses fatores são administrados pelas organizações?
4. Os FCS mudam em função do tipo de cenário encontrado?
  - a. Se sim, quais são as variáveis que determinam os fatores críticos de sucesso (tipo de empresa, mercado de destino, etc.)?
  - b. De que forma os FCS são adequados a cada tipo de situação empresa/mercado/etc.?
5. Como pode ser avaliado o desempenho exportador das empresas?
6. Na sua opinião, de que forma os FCS influenciam o desempenho exportador?

### **QUESTÃO DE FECHAMENTO**

7. Quais são suas recomendações para melhorar o desempenho exportador das empresas a partir dos FCS?