

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**EDMILSON MILAN**

**A PERSISTÊNCIA DAS PMEs GAÚCHAS NAS EXPORTAÇÕES:  
Uma Análise dos Fatores de Estímulos e Barreiras**

**Porto Alegre  
2019**

**EDMILSON MILAN**

**A PERSISTÊNCIA DAS PMEs GAÚCHAS NAS EXPORTAÇÕES:  
Uma Análise dos Fatores de Estímulos e Barreiras**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

**Porto Alegre**

**2019**

M637p

Milan, Edmilson.

A persistência das PMEs gaúchas nas exportações: uma análise dos fatores de estímulos e barreiras / por Edmilson Milan. – Porto Alegre, 2019.

131 f.: il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado, Escola de Gestão e Negócios.

1.Exportação. 2.Comércio internacional. 3. Empresas multinacionais – Rio Grande do Sul. 4. Pequenas e médias empresas – Rio Grande do Sul – Administração. 5. Redes de negócios – Rio Grande do Sul. 6. Comércio – Restrições. 7. Barreiras à entrada (Organização industrial). I. Machado, Marcelo André. II. Título.

CDU 339.564

339.5

334.726(816.5)

658.017.2/.3(816.5):339.5

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

EDMILSON MILAN

A PERSISTÊNCIA DAS PMEs GAÚCHAS NAS EXPORTAÇÕES:  
Uma Análise dos Fatores de Estímulos e Barreiras

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 29 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Profa. Dra. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha – PUCRJ

## AGRADECIMENTOS

Havia tempo que eu queria cursar um mestrado. Como conhecia a qualidade de ensino da Unisinos e esta dispunha da parceria de dupla titulação com a *Université de Poitiers*, não titubeei: escolhi, sem comparações, o MPGN.

Foi transformador, uma carga de conhecimentos que nunca havia me proporcionado na minha trajetória acadêmica e profissional. Foi tão intenso que, decorridos três meses de mestrado, decidi me aposentar de uma carreira de 35 anos no Banco do Brasil para me dedicar ainda mais ao mestrado. E valeu muito a pena!

Agradeço primeiramente ao apoio de minha esposa Letícia e de meus filhos, Eduardo e Laura. Eles tiveram compreensão com a minha necessidade de dedicação de tempo ao mestrado e à esta dissertação. Tempo que poderia ter sido dispendido em um maior convívio familiar. Mas todo esforço sempre é recompensado.

Ao meu amigo, professor orientador Prof. Dr. Marcelo André Machado, pelas importantes recomendações para a realização desta pesquisa. Importante destacar que há anos o Prof. Dr. Marcelo falava-me com empolgação deste mestrado da Unisinos e, desta forma, teve influência direta na minha escolha pelo MPGN.

Aos meus colegas de mestrado (MPGN 2017/1), uma turma especial, onde efetivamente todos procuram ajudar uns aos outros. Um exemplo de coletividade a ser seguido. Decorrente, laços de amizade surgiram pelos desafios enfrentados ao logo deste mestrado, em especial meu amigo Klaus Peter Stolzmann. Agradecimentos especiais também ao colega Evandro Schaulet, pelo auxílio na elaboração dos bancos de dados.

Aos professores do MPGN, que sob a coordenação do Prof. Dr. Guilherme Trez, propiciaram ampliar minha visão geral do mundo dos negócios. Foi uma satisfação encontrar meu ex-colega de BB, Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner, e conhecer a *performance* pedagógica distinta do Prof. Dr. Junico Antunes.

Aos entrevistados nesta pesquisa, que possibilitaram acesso a informações relevantes para a realização deste trabalho. Em especial, a Sra. Beatriz Dockhorn, exemplo de empreendedora com orientação internacional.

Enfim, obrigado a todos e a vida por terem me proporcionado esta oportunidade nesta etapa de minha caminhada.

## RESUMO

As exportações são motivadas por fatores internos associados às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) – tais como a disponibilidade de um produto de qualidade superior e a vontade da empresa de crescer e prosperar – e externos, relacionados aos ambientes nos quais as PMEs estão inseridas como uma variação cambial favorável. Entretanto, barreiras internas, como a falta de produção suficiente e a dificuldade em ofertar preços competitivos, e barreiras externas, tais como uma crise econômica no país de destino da exportação, normalmente entram a atividade exportadora das PMEs. A proposta deste trabalho é compreender como estes fatores motivadores e estas problemáticas barreiras interferem na persistência das PMEs gaúchas nas exportações. Com base num estudo que contou com a participação de quatorze empresas gaúchas, que exportaram ininterruptamente de 2003 a 2017, realizado por meio da aplicação do método QCA – metodologia que permite a utilização dos métodos quantitativo e qualitativo conjuntamente – foi possível conhecer as principais combinações das motivações que geram as exportações, assim como identificar as principais combinações das barreiras que dificultam as exportações das PMEs. Os resultados também apontaram os fatores de estímulos às exportações que mais se destacaram na pesquisa, bem como as principais barreiras internas e externas que foram enfrentadas pelas PMEs em suas trajetórias exportadoras. Por fim, esta pesquisa apresenta sugestões de iniciativas e ações direcionadas aos formuladores de políticas e programas de apoio e de desenvolvimento das exportações, visando estimular as exportações por motivações endógenas às empresas e indicar quais são as principais barreiras internas que precisam ser endereçadas para a persistência de uma PME em seu caminho exportador.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Exportações. Motivação para a exportação. Barreiras às exportações.

## ABSTRACT

Exports are motivated by internal factors associated to Small and Medium Enterprises (SMEs) – such as the availability of a superior product and the company's ambition to grow and prosper – also by external factors, related to the environments in which SMEs are inserted, such as favorable exchange rate variations. However, internal barriers, such as the lack of sufficient production and the difficulty in offering competitive prices, and external barriers, such as an economic crisis in the destination country of export, usually hinder the export activity of SMEs. These motivating factors and problematic barriers interfere in the persistence of the regional SMEs in exports. Based on a study of fourteen Rio Grande do Sul companies, which exported uninterruptedly from 2003 to 2017, using the QCA method – a methodology that allows the use of quantitative and qualitative methods together – it was possible to know the main combinations of motivations that generate exports, as well as to identify the main combinations of barriers that complicate SMEs's exports. The results also pointed out the stimulus factors for exports that stood out most in the research, as well as the main internal and external barriers that were faced by the SMEs in their exporting trajectories. Finally, this research presents suggestions for initiatives and actions directed at policy makers related to export development and support programs, in order to stimulate exports through endogenous motivations and indicate the main internal barriers that need to be addressed for the persistence of SMEs on their way to export success.

**Keywords:** Internationalization of companies. Exports. Motivating factors to exports. Export barriers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais barreiras internas e externas às exportações estudadas neste trabalho .....	43
Figura 2 – Visão geral sobre operações básicas entre conjuntos .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores internos de estímulos às exportações abordados neste estudo	26
Quadro 2 – Fatores externos de estímulos às exportações abordados neste estudo .....	30
Quadro 3 – Classificação das barreiras às exportações em investigações empíricas analisadas neste estudo.....	32
Quadro 4 – Principais barreiras internas às exportações estudadas nesta pesquisa	37
Quadro 5 – Barreiras externas às exportações abordadas neste estudo.....	42
Quadro 6 – Principais diferenças da QCA e das técnicas quantitativas tradicionais.	50
Quadro 7 – Dados sobre as empresas que participaram da pesquisa.....	55
Quadro 8 – Caracterização dos administradores entrevistados.....	56
Quadro 9 – Construtos e as variáveis utilizadas para a aplicação da metodologia QCA.....	60
Quadro 10 – Fatores internos de estímulos às exportações – resultados consolidados por variável.....	64
Quadro 11 – Principais soluções do <i>software</i> fsQCA 3.0 – fatores internos de estímulos às exportações.....	64
Quadro 12 – Fatores externos de estímulos às exportações – resultados consolidados por variável.....	71
Quadro 13 – Principais resultados do <i>software</i> fsQCA 3.0 – fatores externos de estímulos às exportações.....	71
Quadro 14 – Barreiras internas às exportações – resultados consolidados por variável.....	77
Quadro 15 – Principais resultados do <i>software</i> fsQCA 3.0 – barreiras internas às exportações.....	77
Quadro 16 – Barreiras externas às exportações – resultados consolidados por variável.....	82
Quadro 17 – Principais resultados do <i>software</i> fsQCA 3.0 – barreiras externas às exportações.....	83
Quadro 18 – Fatores internos de estímulos às exportações mais evidenciados nesta pesquisa.....	89
Quadro 19 – Principais fatores externos de estímulos às exportações evidenciados neste estudo.....	90

Quadro 20 – Barreiras internas às exportações mais evidenciadas nesta dissertação .....	92
Quadro 21 – Barreiras externas às exportações mais evidenciadas neste trabalho .	93
Quadro 22 – Sugestões de iniciativas e ações – políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações .....	95

## LISTA DE SIGLAS

ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ABGF	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A.
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MDIC	Ministério da Indústria e Comércio Exterior e Serviços
OMC	Organização Mundial do Comércio
PEIEX	Programa de Qualificação para Exportação
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
REINTEGRA	Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais
SEDETUR	Secretaria de Desenvolvimento e Turismo, do Governo do Estado do RGS

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Definição do Problema de Pesquisa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1. Internacionalização de PMEs</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Fatores de Estímulos às Exportações</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Fatores Internos de Estímulos Às Exportações.....	22
2.2.2 Fatores Externos de Estímulos Às Exportações .....	27
<b>2.3 Barreiras Às Exportações</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 Barreiras Internas Às Exportações.....	33
2.3.2 Barreiras Externas Às Exportações.....	38
<b>2.4 Programas Governamentais de Apoio Às Exportações</b> .....	<b>45</b>
2.4.1 Programas de Apoio Às Exportações Brasileiras .....	46
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 Delineamento e Estratégia da Pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2 O Método QCA</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Seleção dos Casos e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>53</b>
<b>3.4 Procedimentos de Coletas de Dados</b> .....	<b>57</b>
<b>3.5 Procedimentos de Análises dos Dados</b> .....	<b>59</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1 Fatores Internos de Estímulos às Exportações</b> .....	<b>63</b>
4.1.1 Os Recursos Humanos como Fatores de Estímulos Às Exportações.....	65
4.1.2 O Aspecto Financeiro como Fator de Estímulo Às Exportações .....	66
4.1.3 A Produção como Fator de Estímulos Às Exportações .....	67
4.1.4 A Inovação como Fator de Estímulo Às Exportações .....	68
4.1.5 O <i>Marketing</i> como Fator de Estímulo Às Exportações.....	69
<b>4.2 Fatores Externos de Estímulos às Exportações</b> .....	<b>71</b>

4.2.1 A Situação do Mercado Doméstico como Fator de Estímulo Às Exportações	71
4.2.2 Os Mercados Externos como Fatores de Estímulos Às Exportações	72
4.2.3 As Ações do Governo Brasileiro como Fatores de Estímulos Às Exportações	73
4.2.4 A Competição como Fator de Estímulo Às Exportações	75
4.2.5 Os Clientes como Fatores de Estímulos Às Exportações	75
<b>4.3 Barreiras Internas Às Exportações</b>	<b>77</b>
4.3.1 As Barreiras Informacionais	78
4.3.2 As Barreiras Internas Funcionais	79
4.3.3 As Barreiras Relacionadas Ao <i>Marketing</i>	81
<b>4.4 Barreiras Externas Às Exportações</b>	<b>82</b>
4.4.1 As Barreiras Burocráticas	83
4.4.2 As Ações (Ou Inações) do Governo Doméstico como Barreiras Às Exportações	84
4.4.3 As Barreiras Às Exportações Relacionadas Aos Clientes	86
4.4.4 O Ambiente Externo como Barreira Às Exportações	86
<b>4.5 Implicações e Proposições do Estudo</b>	<b>88</b>
4.5.1 Fatores internos de Estímulos Às Exportações	88
4.5.2 Fatores Externos de Estímulos Às Exportações	89
4.5.3 Barreiras Internas Às Exportações	91
4.5.4 Barreiras Externas Às Exportações	92
4.5.5 Sugestões de Iniciativas e Ações para os Formuladores de Políticas e Programas de Apoio e Desenvolvimento das Exportações	93
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>96</b>
5.1 Contribuições Práticas	96
5.2 Limitações da Pesquisa	99
5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas	99
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE C – OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO QCA</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE D – DADOS INICIALMENTE COLETADOS NAS ENTREVISTAS</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional tem crescido substancialmente nas últimas décadas. A constante busca pela liberação do comércio promovida pela Organização Mundial do Comércio (OMC), a ampliação dos acordos de blocos econômicos, o avanço das tecnologias de comunicação, a padronização dos transportes de carga e um maior interesse das empresas por mercados globais são fatores que têm influenciado neste rápido desenvolvimento. Entre 1995 e 2017, o comércio internacional de bens e serviços saltou de US\$ 6.347 bilhões para US\$ 23.010 bilhões. (OMC - *International Trade Statistics 2015*; OMC - *World Trade Organization Statistical Review 2018*).

Neste sentido, a atividade exportadora é considerada uma válvula propulsora para o desenvolvimento econômico e social de um país. As exportações proporcionam divisas que possibilitam o pagamento das necessárias compras externas, geram empregos e incremento da renda para os trabalhadores, promovem uma melhor competição entre as empresas, melhoram a qualidade e a inovação dos produtos, entre tantos outros fatores de prosperidade econômica. (LEONIDOU et al., 2007; ARTEAGA-ORTIZ et al., 2010; NARAYANAN, 2015).

O Brasil ainda apresenta uma participação modesta no comércio internacional, ocupando somente a vigésima sexta posição entre os países exportadores de mercadorias no *ranking* da OMC, representando cerca de 1,2% do total exportado globalmente em 2017. (OMC - *World Trade Organization Statistical Review 2018*). O comércio exterior brasileiro também se caracteriza pela concentração de empresas exportadoras. Em 2016, 94% do total exportado pelo Brasil foi realizado por grandes empresas, notadamente exportações de produtos básicos, tais como *commodities* primárias agrícolas e minerais. (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC, 2018).

Nesta era dinâmica de globalização, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de um país. As PMEs são conhecidas por serem importantes geradoras de empregos, sendo responsáveis por pelo menos 60% dos empregos no setor privado mundial. (AYYAGARI et al., 2011; TAN et al., 2018).

Analisando o histórico do comércio exterior brasileiro, nota-se que a participação das PMEs nas exportações apresenta uma trajetória instável. Em alguns períodos, a quantidade de empresas envolvidas com exportação cresce; em outros

momentos, apresenta involução. (MDIC, 2018). A desconcentração das exportações brasileiras passa inevitavelmente pela expansão da atividade exportadora das PMEs que já exportam, bem como pela inserção de novas PMEs nos mercados internacionais.

### **1.1 Definição do Problema de Pesquisa**

As exportações podem apresentar importantes vantagens para as PMEs. Dentre várias motivações que estimulam as empresas a exportar, pode-se indicar que as vendas externas proporcionam incrementar o faturamento, melhorar a rentabilidade dos produtos, diversificar os mercados de atuação, melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, adquirir novas e avançadas tecnologias e aumentar a competitividade das empresas. (GJEKANOVIKJ et al., 2015).

Importante destaque deve ser dado à vantagem competitiva adquirida com a prática da exportação, pois uma PME, quando avança em novos mercados estrangeiros enfrentando competidores internacionais, normalmente observa melhorias também em seu desempenho no mercado interno. (WILLIAMS, 2008). Desta forma, a PME pode crescer e prosperar.

A atividade exportadora é motivada por fatores de estímulos internos relacionados intimamente às PMEs, tais como a disponibilidade de um produto inovador, capacidade produtiva diferenciada e, principalmente, o compromisso e o envolvimento dos administradores com as exportações, no sentido de compreender as vendas externas como fator potencial para o crescimento das empresas. (NAVARRO-GARCIA et al., 2017; MOEN et al., 2016).

Na mesma direção, fatores benéficos externos decorrentes do mercado onde as PMEs atuam – ou pretendem atuar – também são importantes motivos impulsionadores da atividade exportadora. A redução da dependência do mercado doméstico, a ocorrência de taxas de câmbio positivas às exportações e as decisões favoráveis de governos estrangeiros são exemplos de fatores externos de estímulos às exportações. (LEONIDOU et al., 2007; FRANCONI et al., 2016).

Leonidou et al. (2011) mencionam que a exportação é tradicionalmente a forma mais popular de entrada em mercados internacionais, principalmente porque requer poucos recursos e envolve riscos mais baixos se comparados a outras formas mais complexas de internacionalização existentes. Contudo, estes autores afirmam que

exportar não é fácil, pois diversos obstáculos aparecem, em diferentes níveis de frequência, intensidade e importância.

Assim, as PMEs precisam lidar com entraves que normalmente dificultam ou inibem suas exportações. As práticas e protocolos envolvidos nos negócios internacionais, as flutuações desfavoráveis das taxas de câmbio, a agressiva competição dos mercados estrangeiros e as diferenças culturais existentes entre países e regiões são exemplos citados como barreiras externas às exportações. (TESFOM; LUTZ, 2006).

Adicionalmente, barreiras internas inerentes às PMEs também dificultam a continuidade da atividade exportadora. A falta de compromisso exportador por parte dos administradores é provavelmente o principal entrave interno determinante para a continuidade do processo de internacionalização de uma PME (NAVARRO-GARCIA et al., 2017). Também é importante destacar que o progresso na inserção de mercados externos somente ocorre se for uma decisão estratégica, fortemente baseada em planejamento prévio, com visão de longo prazo. (LEONIDOU et al., 2007).

Como efeito de longo prazo, as exportações aumentam a probabilidade de sobrevivência das PMEs e podem auxiliá-las a vencer as dificuldades enfrentadas nos mercados domésticos, decorrentes da forte competição com as grandes empresas, funcionando como uma válvula de escape. (LEE et al., 2006). Entretanto, as PMEs precisam se preparar adequadamente para administrar as barreiras às exportações que normalmente surgem no caminho da exportação.

Neste sentido, os programas governamentais de estímulos às exportações têm um papel relevante como ferramentas de apoio ao processo de inserção das PMEs nos mercados internacionais. Estes programas geralmente disponibilizam diversos tipos de suporte às exportações com o objetivo de melhorar a competitividade internacional das empresas e melhor equipá-las para os desafios da exportação. (LEONIDOU et al., 2011).

Ao longo da história do comércio exterior brasileiro, pode-se verificar que o governo federal sempre procurou disponibilizar uma série de programas de apoio à internacionalização das empresas brasileiras. Atualmente, pode ser destacado o Plano Nacional de Cultura Exportadora (PNCE), que tem o objetivo de aumentar o número de empresas que operam com comércio exterior, além de promover o

crescimento das exportações de produtos e serviços, com ênfase em bens manufaturados, com maior valor agregado. (MDIC, 2019).

Localizado no extremo sul do Brasil, o estado do Rio Grande do Sul (RS) sempre apresentou forte cultura exportadora. Segundo maior estado exportador do Brasil em quantidade de exportadores (MDIC, 2018), a pauta gaúcha se destaca pelo dinamismo e diversidade de setores atuantes no comércio exterior, tais como couro e calçados, móveis, máquinas e equipamentos agrícolas, soja, farelo de soja e chassis e carroceria de automóveis. Entretanto, da mesma forma que as exportações brasileiras, as exportações do RS apresentam concentração do volume exportado em grandes empresas. Em 2016, por exemplo, 78% das exportações totais gaúchas foram realizadas por empresas de grande porte. (MDIC, 2018).

No estado do RS, poucas empresas persistem ininterruptamente na atividade exportadora. Como exemplo disto, 363 empresas gaúchas iniciaram suas atividades exportadoras no ano de 2006, independentemente do porte e do setor de atuação. Considerando o período subsequente, de 2007 a 2017, ou seja, um intervalo de 11 anos, somente 35 destas 363 empresas mantiveram suas exportações com pelo menos um embarque anual com destino ao exterior. (MDIC, 2017; MDIC, 2019).

Diante desta conjuntura que apresenta fatores de estímulos promovendo as vendas externas de um lado e barreiras dificultando o processo das exportações de outro, ambos com força para impactar a atividade exportadora das PMEs, o presente estudo procurou investigar a seguinte questão-problema: como fatores internos e externos interferem na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora?

## **1.2 Objetivos**

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos a seguir relacionados.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Compreender como fatores internos e externos interferem na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desse estudo:

- a) mapear as PMEs gaúchas que mantiveram exportações ininterruptas no período de 2003 a 2017;
- b) indicar quais fatores internos e externos estimularam a atividade exportadora das PMEs gaúchas;
- c) conhecer quais barreiras internas e externas influenciaram na persistência das exportações das PMEs gaúchas; e
- d) propor iniciativas e ações para os formuladores de políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações, relacionadas aos fatores internos que interferem na atividade exportadora das PMEs.

### 1.3 Justificativa

A exportação é um fator importante para o desenvolvimento econômico de uma nação, auxiliando diretamente na criação de empregos e na melhoria da renda dos trabalhadores, proporcionando melhorias na competitividade das empresas e gerando divisas que servem para a manutenção de um balanço de pagamento sadio.

As PMEs representam a espinha dorsal da economia de um país porque são importantes geradoras de emprego. (PAUL et al., 2017). O caminho da exportação propicia o crescimento e o desenvolvimento das PMEs, pois a disputa por mercados, num ambiente tão complexo e competitivo como o mercado internacional, auxilia no fortalecimento destas empresas, tanto no mercado externo como no mercado doméstico.

Desta forma, do ponto de vista gerencial, este estudo visa proporcionar conhecimentos sobre como os fatores internos e externos estimulam as PMEs a exportar. Para os empreendedores e gestores, o presente trabalho pode ser considerado como uma ferramenta importante no sentido de auxiliar no planejamento e na preparação das PMEs para os desafios inerentes ao comércio exterior.

No mesmo sentido, este trabalho objetiva apontar como as principais barreiras internas e externas dificultam o desempenho da atividade exportadora das PMEs. Ao apontar estes entraves, este estudo melhor aparelha os empreendedores e os gestores das PMEs, no sentido de que possam antecipadamente realizar sistemáticos planejamentos com o intuito de conduzir mais apropriadamente os problemas que

normalmente surgem nas operações de exportação, evitando a descontinuidade da atividade exportadora.

Nos últimos anos, a literatura sobre comércio exterior tem sido bastante ampliada no Brasil, abrangendo muitas áreas de interesse do comércio internacional, tais como *marketing*, logística, estratégias de internacionalização, entre tantos outros campos importantes para o desenvolvimento da cultura exportadora brasileira. Neste sentido, este trabalho permite entregar para a academia uma expansão do conhecimento no que se refere aos fatores de estímulos às exportações e às barreiras enfrentadas pelas PMEs em seus processos de exportação.

Outrossim, o tema específico de fatores internos e externos que interferem na atividade exportadora das PMEs apresenta atualmente lacunas teóricas que necessitam de uma maior ampliação das fronteiras do conhecimento, em especial sobre os fatores observados nas empresas gaúchas. Ainda, para proporcionar uma visão completa e ampla para os processos de exportação, o presente trabalho propicia a disponibilização dos fatores de estímulos e das barreiras às exportações em um único estudo – temas normalmente analisados de forma isolada em trabalhos acadêmicos.

Este estudo também objetiva servir como embasamento teórico para o desenvolvimento de programas governamentais de apoio às exportações, bem como para a organização e planejamento de projetos de exportação muitas vezes elaborados por entidades de classe com o intuito de estimular as exportações de seus associados.

Por fim, importante ressaltar que o presente trabalho também propiciou ao autor uma grande oportunidade de aprendizado, pela sua história acadêmica e em função da longa caminhada profissional na área de comércio exterior, com vivências em diversas regiões do Brasil e no exterior, no sentido de indicar os principais fatores de estímulos às exportações, bem como as principais barreiras enfrentadas pelas empresas gaúchas em suas trajetórias vivenciadas nas exportações.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, contando com esta introdução, que é o primeiro capítulo. No segundo, é apresentado o referencial teórico

que serviu de base para a realização da pesquisa. No terceiro capítulo, é abordada a metodologia que foi utilizada neste estudo. No quarto capítulo, são analisados os resultados visando principalmente responder aos objetivos deste trabalho. E, finalizando, o capítulo cinco apresenta as considerações deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as principais abordagens teóricas que sustentaram a pesquisa. Foram considerados os principais estudos seminais e contemporâneos que auxiliam no entendimento das práticas associadas à atividade exportadora das PMEs.

Desta forma, este capítulo inicia descrevendo brevemente as teorias de internacionalização mais relacionadas às atividades das PMEs. Na sequência, discorre sobre os principais fatores internos e externos de estímulos às exportações, bem como as principais barreiras enfrentadas pelas PMEs em suas atividades exportadoras. Na parte final, são abordados pontos importantes dos programas governamentais de apoio às exportações.

### 2.1. Internacionalização de PMEs

Pesquisadores têm procurado definir o processo de internacionalização de uma empresa usando diferentes variáveis e perspectivas. Paul et al. (2017) mencionam que a definição do termo internacionalização depende de como o fenômeno é observado.

Johanson e Vahlne (1977) explicam o termo internacionalização como um processo no qual a empresa intensifica, em estágios incrementais, seu envolvimento com operações internacionais. Javalgi et al. (2003) afirmam que a internacionalização é vista como um processo pelo qual uma empresa deixa de operar exclusivamente em seu mercado doméstico e passa a operar em mercados externos.

No campo das teorias relacionadas à internacionalização de PMEs, no sentido de compreender como e por quê os processos de internacionalização ocorrem, destacam-se o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a teoria das *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o conceito de *Born Global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; OVIATT; McDOUGALL, 1994; RENNIE, 1993) e a teoria do empreendedorismo internacional. (OVIATT; McDOUGALL, 1994).

O modelo de Uppsala postula que as empresas adotem frequentemente um processo de internacionalização gradual. Desta forma, as empresas atentam mais para a distância psíquica e iniciam seus processos de internacionalização gradualmente escolhendo mercados externos que atendem a este critério. Distância

psíquica é elucidada como a noção de distância devido aos diferentes fatores envolvidos no comércio internacional, tais como idioma, cultura e sistema político. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Paul et al. (2017) afirmam que, embora o modelo de Uppsala tenha sido desenvolvido baseado no processo de internacionalização de grandes empresas, esta teoria é igualmente utilizada para as análises dos desafios e oportunidades das exportações das PMEs.

Na teoria das *networks*, Johanson e Vahlne (2009) argumentam que os mercados são redes de relacionamentos nas quais empresas estão vinculadas entre si em vários, complexos e invisíveis padrões. Estes autores adicionalmente explicam que esta rede de relacionamentos, construída através do tempo, proporciona aprendizado e a construção de confiança e comprometimento, os quais são pré-condições para a internacionalização.

Paul et al. (2017) ratificam que relacionamentos são baseados em comprometimento, conhecimento e confiança mútuos entre a empresa e seus *stakeholders* relevantes. Estes autores esclarecem que, dado os restritos recursos e o limitado poder de mercado das PMEs, o processo de internacionalização das PMEs difere da internacionalização das empresas multinacionais, sendo que as PMEs normalmente apostam fortemente na rede de relacionamentos construída em seus processos de internacionalização.

Opostamente à gradual inserção internacional das empresas, há uma corrente teórica que explica que o processo de internacionalização das empresas é rápido, ocorrendo em pouco tempo após a concepção das empresas, as quais são denominadas *International New Ventures* (INV) ou "*Born Globals*". (KNIGHT; LIESCH, 2016). Alguns dos fatores que auxiliam as empresas a tornarem-se de atuação global, desde o início de suas atividades, são as novas condições dos mercados, os desenvolvimentos tecnológicos e as habilidades dos administradores ou empreendedores. (LANDAU et al., 2016; SHIH; WICKRAMASEKERA, 2011).

PMEs com produtos ou serviços inovadores possuem uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, auxiliando desta forma seus processos de internacionalização. (PAUL et al., 2017). Complementarmente, estes autores mencionam que esta vantagem normalmente ocorre quando um específico mercado externo tem a necessidade da inovação em um certo tipo de produto ou serviço. Knight e Cavulgil (1996) sugerem que *Born Globals* poderiam ser pequenas empresas

baseadas em tecnologia e que, desde os primeiros dias de suas fundações, operam em mercados internacionais.

Na linha das abordagens contemporâneas, Oviatt e McDougall (2005) definem empreendedorismo internacional como uma descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades, além das fronteiras nacionais, para criar futuros produtos e serviços.

Moen et al. (2016) afirmam que as PMEs não são um grupo homogêneo exportador, uma vez que, enquanto algumas PMEs têm um escopo de atuação primordialmente doméstico, com exportações como um foco secundário, outras mantêm operações principalmente no exterior e possuem uma alta orientação internacional. Estes autores definem PMEs de alta orientação internacional aquelas que ativamente buscam oportunidades internacionais, enxergam o mundo como mercado, adaptam seus produtos para as operações de exportação, comunicam internamente suas ambições internacionais e desenvolvem os recursos necessários para suas transações internacionais.

## **2.2 Fatores de Estímulos às Exportações**

O engajamento de uma empresa na atividade exportadora é o resultado de um conjunto de estímulos internos e externos. Os estímulos internos são associados a fatores endógenos à empresa, tais como ambição de crescimento corporativo, disponibilidade de produto competitivamente diferenciado, acumulação de estoques não vendidos, enquanto os externos são derivados do ambiente onde a empresa atua ou pretende atuar, como taxa de câmbio favorável ou incentivos governamentais. (LEONIDOU et al., 2007; FRANCONI et al., 2016).

Em uma revisão da literatura, Leonidou et al. (2007) publicaram um esquema para apresentar os diversos estímulos que direcionam o interesse das PMEs. Esta pesquisa foi baseada no levantamento de 32 estudos empíricos conduzidos em várias partes do mundo durante o período de 1974 a 2005. Como resultado, os autores apontaram inicialmente 52 estímulos, que foram posteriormente refinados e consolidados em 13 direcionadores, abrangendo 40 diferentes tipologias de estímulos às exportações. Ainda, os autores realizaram uma criteriosa classificação destes estímulos de acordo com o seu impacto agregado: impacto muito alto; impacto alto; impacto moderado; baixo impacto; e muito baixo impacto.

Considerando o aumento da complexidade dos processos de internacionalização das empresas nos últimos anos, bem como as consequências da crise econômica global de 2008, Francioni et al. (2016) realizaram uma revisão sistemática dos principais estudos publicados sobre estímulos às exportações de PMEs. Também no sentido de atualização, Williams (2008) e Paul et al. (2017) realizaram revisões sobre os desafios das exportações de PMEs.

Williams (2008) aponta que a decisão de iniciar uma atividade exportadora é induzida mais por dinâmicas internas das empresas do que por fatores externos, ou seja, a decisão de exportar das firmas é um processo sistemático e planejado ao invés de meramente uma ação como resposta aos “pedidos espontâneos de compras” (tradução livre do termo em inglês *unsolicited orders*) do exterior.

Por outro lado, Yip et al. (2000) afirmam que muitas empresas entram em mercados estrangeiros mais através de uma maneira acidental e reativa (normalmente em resposta aos pedidos espontâneos de compras do exterior) do que através de uma abordagem sistemática para identificar, analisar e explorar oportunidades de exportação.

Leonidou et al. (2007) explicam que empresas motivadas por fatores internos têm sido consideradas como mais racional e objetivamente orientadas em suas atividades de exportação do que aquelas que se engajam na atividade exportadora por fatores externos. Além disso, estes autores mencionam que empresas proativamente estimuladas são mais agressivas e estrategicamente mais orientadas nas exportações do que aquelas estimuladas por fatores reativos, que adotam uma abordagem mais passiva e oportunista para entrar em mercados estrangeiros.

### 2.2.1 Fatores Internos de Estímulos Às Exportações

Navarro-Garcia et al. (2017) destacam que a vontade dos administradores atenua os riscos e as barreiras inerentes à exportação e aumenta a predisposição em oferecer um maior suporte e apoio aos distribuidores estrangeiros, facilitando também a adaptação do *mix de marketing* às necessidades dos consumidores estrangeiros e impulsionando o diferencial competitivo da empresa exportadora. Desta forma, estes autores definem o compromisso exportador como a vontade dos administradores em dedicar adequados recursos financeiros, humanos e diretivos para a atividade exportadora.

Neste sentido, o compromisso gerencial para a atividade exportadora inclui a dimensão da atitude, que é a disposição favorável no sentido das exportações, e a dimensão comportamental, que se refere ao direcionamento dos esforços e recursos da empresa verdadeiramente direcionados para o suporte à atividade exportadora. (MACHADO et al., 2016).

Adicionalmente, alguns administradores possuem talentos que facilitam a adoção da atividade exportadora em suas empresas. Tais talentos são expressados em termos de entendimento de culturas estrangeiras, tendência para socializar com estrangeiros e um forte interesse em viagens ao exterior. Além disso, a habilidade dos administradores em assuntos relacionados às exportações, tais como conhecimento em *marketing* internacional, proficiência em idiomas estrangeiros e entendimento das práticas de negócios internacionais também age como forma de estímulo às exportações. (STOIAN et al., 2011).

Recentes estudos empíricos enfatizam o papel dos recursos humanos envolvidos no processo de internacionalização das empresas. As características do capital humano afetam a habilidade das PMEs na expansão de seus mercados externos. (FRANCIONI et al., 2016). Fernández-Ortiz e Lombardo (2009) evidenciam que a diversificação internacional das PMEs é positivamente relacionada aos níveis de experiências internacionais e proficiência de idiomas estrangeiros de seus gerentes, ambas competências específicas que aceleram o processo de internacionalização das empresas.

Francioni et al. (2016) destacam a importância das redes de relacionamento para o processo de internacionalização das PMEs, mencionando que o relacionamento com clientes externos tem um papel significativo em acelerar as vendas externas. Na mesma direção, Tang (2011) enfatiza que a habilidade de planejar e conduzir estrategicamente relacionamentos com parceiros-chave possibilita uma rápida internacionalização.

Também considerada como um estímulo às exportações, Leonidou et al. (2007) explicam que a estagnação ou declínio das vendas e lucros no mercado doméstico ocorre por diversos fatores: o aumento da competição, uma mudança no comportamento de consumo dos consumidores, incapacidade de lidar com problemas de *marketing* no mercado doméstico, etc. Para compensar esta redução nas vendas e lucros, as PMEs podem optar por entrar no mercado externo, mantendo suas operações também no mercado doméstico. Entretanto, os autores ratificam que este

tipo de estímulo é de natureza reativa, no sentido de que é muito provável que determinada PME deixará de se engajar nas exportações assim que as vendas e os lucros das operações domésticas atingirem os níveis desejados.

Opostamente ao estímulo reativo decorrente da estagnação ou declínio do faturamento e dos lucros, o anseio de uma PME em materializar seus objetivos de vendas e lucros direciona a empresa para um proativo engajamento na atividade exportadora. Isto ocorre quando a empresa reconhece o valor das operações de exportações e pensa estrategicamente sobre como explorar oportunidades em mercados globais com o intuito de atingir seus objetivos. (LEONIDOU et al., 2007). Normalmente, empresas que tratam as exportações como um meio para realizar seus objetivos adotam uma abordagem sistemática e de longo prazo no desenvolvimento de mercados externos. (WILLIAMS, 2008).

No sentido financeiro, Moen et al. (2016) observam que a orientação internacional das PMEs está intimamente interrelacionada com a motivação para crescimento. Os autores reportam, ainda, que proprietários ou gerentes com forte motivação para o crescimento tendem a buscar vendas também através das exportações, bem como a apresentar crescimentos superiores em ambos os mercados, doméstico e externo.

Ayob et al. (2015) argumentam que o estabelecimento de vantagem competitiva financeira constitui uma força motivacional importante para o início ou a expansão da atividade exportadora por uma PME e que vantagens financeiras podem ser obtidas através da construção de boas relações com as instituições financeiras parceiras. Os autores adicionalmente explicam que PMEs utilizam esta vantagem competitiva financeira quando seus administradores entenderem que, se comparadas às operações do mercado doméstico, as operações de exportação são menos custosas e mais rentáveis.

No que tange à produção, Ganotakis e Love (2012) observam que empresas altamente produtivas muito provavelmente tornam-se exportadores, uma vez que somente aquelas com custos marginais suficientemente baixos apresentam lucros consideravelmente grandes para cobrir os custos fixos da entrada em mercados internacionais e, mais adiante, sustentar a expansão nos mercados estrangeiros.

A conquista de economias de escala é um importante estímulo à exportação relacionado à produção. Através das exportações, as PMEs podem diluir os custos fixos associados à administração, investimentos e outros ativos, sobre uma

quantidade bem maior de produtos produzidos. (LOVE; ROPER, 2015). Como resultado, o custo unitário de produção é reduzido, possibilitando as PMEs reduzir seus preços para os mercados doméstico e externo ou colher lucros maiores. (LEONIDOU et al., 2007).

Neste sentido, Lu e Beamish (2001) indicam que o crescimento através da diversificação internacional é uma importante opção estratégica para as PMEs, uma vez que amplia a base de clientes e possibilita às empresas obter economias de escala e escopo. Ainda, as diferenças nas condições dos mercados internacionais permitem às PMEs tirarem proveito das imperfeições de mercado (LU; BEAMISH, 2001) e atingir maiores retornos sobre seus recursos. (MOEN et al., 2016).

Por outro lado, a disponibilidade de capacidade ociosa também pode ser considerada como estímulo às exportações. Leonidou et al. (2007) explicam que algumas PMEs não utilizam toda sua capacidade de produção para pedidos relativos a clientes internos. Desta forma, esta ociosa capacidade produtiva pode ser explorada quando a produção também for direcionada para vendas externas.

No que tange à pesquisa e desenvolvimento de produtos, Leonidou et al. (2007) mencionam que o domínio de propriedade técnica de conhecimento é um importante estímulo à exportação. Estes autores discorrem que o desenvolvimento de uma especial competência tecnológica no mercado doméstico provavelmente estimulará a PME a exportar em função de três razões principais: a) a específica tecnologia já tem sido aprovada com sucesso no mercado doméstico, portanto fornecendo uma garantia de similar sucesso no estrangeiro; b) os custos de oportunidade de exploração desta tecnologia em mercados externos são insignificantes, pois os custos associados ao seu desenvolvimento já foram absorvidos no mercado interno; e, c) outras empresas não têm acesso a esta tecnologia, portanto dificultando as ações de concorrentes estrangeiros.

Na mesma linha, Paul et al. (2017) afirmam que a capacidade de inovação é vital para as PMEs manterem a intensidade de suas exportações. A inovação não somente desperta e proporciona exportações, mas também modera a relação entre a produtividade e as exportações das empresas. (CASSIMAN; GOLOVKO, 2011; PAUL et al., 2017).

Nesta direção, a produção de um produto com qualidades superiores e características únicas, comparada com os produtos oferecidos pela concorrência, é outro fator de indução para que as PMEs iniciem ou expandam suas exportações.

Produtos únicos muito provavelmente atraem a atenção de clientes estrangeiros e criam vantagens competitivas no exterior sem requerer custos adicionais significantes. A força deste estímulo à exportação é maior quando o produto é internacionalmente patenteado, gerando constante faturamento para as PMEs por um longo período de tempo. (LEONIDOU et al., 2007).

No que se refere ao *marketing*, uma marca forte de franquias, um preço de venda competitivo, um bom sistema de suporte técnico, uma eficiente rede de distribuição, uma equipe de vendas efetiva, entre outras forças de *marketing* que a empresa possui, podem agir como incentivos para a entrada de PMEs em mercados internacionais. Capitalizando as vantagens competitivas que a empresa já possui no mercado doméstico, cresce a confiança em solucionar quaisquer problemas de *marketing* que possam aparecer nos mercados externos. (LEONIDOU et al., 2007).

Adicionalmente, Francioni et al. (2016) mencionam em seu estudo o crescente interesse das PMEs pela adoção das tecnologias da *internet/web* para acesso a mercados e interação com clientes estrangeiros, além de servir como forma de suporte ao alcance dos objetivos estratégicos de crescimento internacional, tal como a coordenação das complexas atividades da cadeia de valor.

A facilidade de adaptar as questões de *marketing* para os mercados estrangeiros também é um importante fator de estímulo às exportações. Leonidou et al. (2007) explicam que as diferenças entre os mercados doméstico e externo em termos de necessidade dos clientes, poder de compra dos consumidores, sistema sociocultural, leis e regulações, desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores, exigem o ajuste do *mix de marketing* da exportadora. Os autores afirmam que, embora proceder as adaptações do marketing não seja uma tarefa fácil, pois envolve custos extras, tempo e esforços, as PMEs que possuem os meios para adaptar a estratégia de *marketing* aos mercados externos provavelmente conseguem iniciar sua atividade exportadora.

O Quadro 1 sintetiza os fatores internos de estímulos às exportações abordados neste trabalho que mais aparecerem na literatura analisada.

**Quadro 1 – Fatores internos de estímulos às exportações abordados neste estudo**

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	FATORES INTERNOS	AUTORES
---------------------	------------------	---------

RECURSOS HUMANOS	Compromisso exportador dos administradores/empreendedores	Navarro-Garcia et al. (2017), Machado et al. (2016)
	Habilidades e talentos expressados pelos administradores/empreendedores	Stoian et al. (2011), Paul et al. (2017)
	Competências dos recursos humanos	Francioni et al. (2016), Fernández-Ortiz e Lombardo (2009)
	Rede de relacionamentos ( <i>network</i> )	Francioni et al. (2016), Tang (2011)
FINANCEIRO	Estagnação ou declínio nas vendas e lucros do mercado doméstico	Leonidou et al. (2007)
	Potencial para aumentar faturamento e lucros	Leonidou et al. (2007), Williams (2008)
	Potencial para crescimento da empresa	Moen et al. (2016)
	Disponibilidade de vantagem competitiva financeira	Ayob et al. (2015)
PRODUÇÃO	Ganhos de produtividade/economias de escala	Leonidou et al. (2007), Francioni et al. (2016)
	Disponibilidade de capacidade ociosa	Ganotakis e Love (2012), Lu e Beamish (2001), Love e Roper (2015), Leonidou et al. (2007)
INOVAÇÃO	Domínio de propriedade técnica de conhecimento	Leonidou et al. (2007)
	Capacidade de inovação	Paul et. al. (2017), Cassiman e Golovko (2011), Love e Roper (2015)
	Produto com qualidade superior ou característica única	Leonidou et al. (2007)
MARKETING	Disponibilidade de vantagens competitivas de <i>marketing</i>	Leonidou et al. (2007), Williams (2008)
	Utilização das ferramentas da <i>web/internet</i>	Francioni et al. (2016), Glavas e Mathews (2014)
	Capacidade de adaptação dos produtos para o mercado externo	Leonidou et al. (2007), Paul et al. (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.2 Fatores Externos de Estímulos Às Exportações

A situação do mercado doméstico pode influenciar a atividade exportadora das empresas. Estudos empíricos demonstram que mercados internos recessivos ou saturados contribuem para justificar a probabilidade de exportar. (FRANCIONI et al., 2016). No estudo de Leonidou et al. (2007), os autores explicam que, quando o mercado doméstico se apresenta recessivo ou saturado, as PMEs: a) experimentam queda nas vendas e, em muitos casos, prejuízos; b) enfrentam forte competição de seus concorrentes no mercado, que querem manter sua participação de mercado ou até mesmo sua sobrevivência; c) limitam o crescimento das empresas; e, d) percebem que as economias de escala são difíceis de sustentar.

Entretanto, Williams (2008) indica que o estímulo decorrente da saturação do mercado doméstico não é muito influente como indutor para entrada em novos

mercados. O autor destaca que as exportações aumentam a competitividade das empresas, inclusive sua posição competitiva doméstica e, portanto, mesmo que o mercado doméstico não esteja saturado, as empresas podem se engajar em suas atividades exportadoras.

Outro importante estímulo às exportações é a necessidade de reduzir a dependência e o risco do mercado doméstico. Leonidou et al. (2007) mencionam que, operando somente no mercado interno, as PMEs colocam “todos os ovos no mesmo cesto”. Contudo, se algo errado ocorre no mercado doméstico, como no caso da deterioração das condições econômicas, entrada de novos competidores, mudanças dramáticas nos hábitos de consumo, as PMEs experimentarão queda nas vendas e nos lucros, o que pode comprometer até mesmo a sobrevivência destas PMEs. No mesmo sentido, Albaum et al. (2004) discorrem que, diversificando suas operações também para os mercados externos, as PMEs reduzem estes riscos, desde que os ciclos de negócios ocorram em diferentes tempos e com diferentes intensidades em cada país.

Taxas de câmbio favoráveis são importantes estímulos às exportações. Leonidou et al. (2007) explicam que uma característica distinta das operações de exportação, quando comparadas às do mercado doméstico, é que as transações de negócios internacionais são influenciadas pelas flutuações das taxas de câmbio das moedas. Desta forma, uma apreciação da moeda local resulta em desfavoráveis preços de venda ofertados pelos exportadores a seus clientes no exterior, enquanto que uma depreciação da moeda local torna os preços de venda externos mais baratos. (CHANEY, 2016).

Assim, enquanto a valorização da moeda local é considerada uma barreira às exportações, a desvalorização da moeda local no país do exportador muito provavelmente estimula o interesse das PMEs em iniciar ou expandir suas operações de exportação com o intuito de colher os benefícios do aumento da demanda por parte dos importadores estrangeiros. (LEONIDOU et al., 2007). Entretanto, estes autores destacam que este tipo de estímulo denota mais o aproveitamento de uma oportunidade do que um comportamento exportador sistemático de longo prazo, sendo que, quando a taxa de câmbio ficar desfavorável novamente, as PMEs provavelmente cessarão suas exportações.

Em termos de oportunidades de mercado, o mercado internacional é repleto de excelentes oportunidades para PMEs, sendo que estas oportunidades, quando são

mais lucrativas do que aquelas encontradas no mercado doméstico, induzem as empresas a considerar a exportação como uma estratégia atrativa. (TRIMECHE, 2002). Adicionalmente, a *internet* aumenta a possibilidade das empresas em identificar lucrativas oportunidades no exterior com baixo custo de investimentos. (GLAVAS; MATHEWS, 2014).

Em seu estudo, Leonidou et al. (2007) afirmam que decisões favoráveis de governos estrangeiros também podem ser consideradas estímulos às exportações. Muitas PMEs evitam exportar por causa da imposição de regulações severas pelos governos estrangeiros, tais como barreiras de entrada, controles de preços, restrições de quantidade, além dos impostos de importação, utilizados para proteger setores internos. Entretanto, os autores argumentam que, com a crescente liberação do comércio internacional que tem ocorrido nos últimos anos, as tarifas alfandegárias têm sido gradualmente reduzidas, assim como as regulações têm sido suspensas ou até mesmo abolidas em muitos países, estimulando, desta forma, as exportações de PMEs.

No que tange às ações dos governos locais, os programas governamentais de suporte às exportações serão abordados em seção específica neste trabalho, considerando sua importância para o início e para a expansão das exportações das PMEs.

Mansfield e Reinhardt (2008) argumentam que o estabelecimento de acordos comerciais reduz a volatilidade dos negócios internacionais, impulsionando as exportações das empresas. Adicionalmente, estes autores explicam que os acordos comerciais, além de reduzir a probabilidade de utilização de novas políticas protecionistas, promovem maior transparência e convergência relacionadas à aplicação de procedimentos, práticas e instrumentos regulatórios entre os países-membros.

Também como estímulo de fator externo, Leonidou et al. (2007) explicam que as associações de indústria e de comércio, tais quais câmaras de comércio, têm um papel influente no que tange à decisão de exportar das PMEs. Estas associações podem funcionar como intermediárias entre as PMEs e potenciais clientes estrangeiros, promover seminários e treinamentos sobre exportação e participação em missões comerciais, entre outros serviços de suporte. Hollensen (2004) afirma que a decisão de exportar da PME é largamente baseada na experiência coletiva da indústria a qual a empresa pertence.

Competindo em diferentes e complexos mercados estrangeiros, as PMEs podem aprender sobre novas práticas de negócios, desenvolver ideias de novos produtos e ter acesso a novas fontes de recursos e capacidades. Portanto, se apropriadamente conduzidas, as exportações proporcionam uma valiosa vantagem competitiva que pode beneficiar as operações das empresas, tanto em mercados internacionais como no mercado doméstico. (SULLIVAN; BAUERSCHMIDT, 1990; LU; BEAMISH, 2001).

Muitos estudos empíricos apontam o recebimento de pedidos espontâneos de compras do exterior como um fator importante de estímulo às exportações. (STOIAN et al., 2011). Clientes estrangeiros normalmente encontram o nome e endereço da empresa exportadora em revistas especializadas, publicidades, *websites* corporativos e até mesmo por indicação de outras empresas. (LEONIDOU et al., 2007).

Opostamente à natureza fortuita do recebimento de pedidos espontâneos de compras do exterior, o recebimento de pedidos resultantes da participação em feiras internacionais demonstra o comportamento proativo da empresa. Desta forma, a empresa deliberadamente explora a possibilidade de exportação através do investimento de tempo, recursos e esforços em participação em feiras internacionais. (LEONIDOU et al., 2007).

O Quadro 2 indica sinteticamente os fatores externos de estímulos às exportações abordados nesta dissertação que mais apareceram na literatura estudada.

**Quadro 2 – Fatores externos de estímulos às exportações abordados neste estudo**

AMBIENTE	FATORES EXTERNOS	AUTORES
MERCADO DOMÉSTICO	Saturação ou recessão no mercado doméstico	Francioni et al. (2016), Leonidou et al. (2007), Williams (2008)
	Redução da dependência do mercado interno	Albaum et al. (2004), Leonidou et al. (2007)

	Taxas de câmbio favoráveis no mercado interno	Leonidou et al. (2007), Chaney (2016)
MERCADOS EXTERNOS	Taxas de câmbio favoráveis no exterior	Leonidou et al. (2007), Chaney (2016)
	Decisões favoráveis de governos estrangeiros	Leonidou et al. (2007)
	Identificação de melhores oportunidades no exterior	Trimeche (2002), Glavas e Mathews (2014)
GOVERNO DOMÉSTICO	Estímulos das agências governamentais	Shamsuddoha et al. (2009), Martincus e Carballo (2012)
	Existência de acordos comerciais	Mansfield e Reinhardt (2008)
	Incentivo e apoio das entidades de classe	Leonidou et al. (2007), Hollensen (2004)
COMPETIÇÃO	Ganhos de experiência internacional Melhoria da competitividade doméstica	Sullivan e Bauerschmidt (1990), Lu e Beamish (2001)
CLIENTES	Recebimento de ordens após a participação em feiras internacionais	Leonidou et al. (2007)
	Recebimento de pedidos espontâneos de compras do exterior	Stoian et al. (2011), Leonidou et al. (2007), Williams (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3 Barreiras Às Exportações

Leonidou (2004) explica que barreiras às exportações se referem a todas as restrições que dificultam a habilidade das empresas em iniciar, desenvolver e manter operações nos mercados externos. O autor também explica que estas barreiras podem ser classificadas em internas, que são aquelas associadas aos recursos e capacidades organizacionais das empresas, e externas, que são aquelas que decorrem dos ambientes externos nos quais as empresas estão inseridas, tanto no país doméstico como nos países de destino das exportações.

Embora as barreiras possuam um papel crucial no desenvolvimento dos negócios de exportação, isoladamente consideradas, as barreiras às exportações não proíbem nem inibem o progresso de internacionalização de uma firma. Outros fatores são necessários para fazer estas potenciais barreiras operativas, normalmente associadas à falta de planejamento prévio, mobilização de recursos e informações. (KAHIYA, 2013).

Neste sentido, Paul et al. (2017) mencionam que a falta de experiência é um fator interno que inibe o crescimento das exportações de uma PME. Estes autores explicam, ainda, que as barreiras às exportações não afetam as PMEs da mesma maneira, sendo que aquelas menos experientes na atividade exportadora apresentam uma quantidade maior de incidências em suas vendas do que aquelas mais

experientes. Na mesma direção, Kneller e Pisu (2011) concluem que experiência é o fator essencial para o sucesso dos exportadores em superar os problemas e as barreiras vinculadas às exportações.

Narayanan (2015) destaca que a compreensão das barreiras às exportações tornou-se importante atualmente, pois contribui significativamente para o ambiente de negócios das empresas e proporciona vantagens nos negócios internacionais. Kahiya (2018) menciona que é possível encontrar, na literatura, diferentes formas de classificação das barreiras às exportações, afirmando, entretanto, que não há nenhuma tipologia universal que sintetize o tema das barreiras às exportações. O Quadro 3 indica algumas destas classificações, baseadas em investigações empíricas, que foram analisadas neste trabalho.

Leonidou (2004) realizou uma sistemática revisão sobre 32 estudos empíricos conduzidos sobre barreiras às exportações, no período de 1960 a 2000, e encontrou 49 barreiras. Esta lista inicial foi detalhadamente examinada e resultou em 39 barreiras às exportações, consideradas como as mais relevantes, significativas e comuns. Ainda, o autor realizou uma criteriosa classificação destas barreiras de acordo com o seu impacto agregado: impacto muito alto; impacto alto; impacto moderado; baixo impacto; e muito baixo impacto.

**Quadro 3 – Classificação das barreiras às exportações em investigações empíricas analisadas neste estudo**

<b>Autores</b>	<b>Amostra de pesquisa</b>	<b>Tipologia das barreiras</b>
Leonidou (2004)	Baseada na revisão de literatura de 32 estudos empíricos, de 1960 a 2000, envolvendo dados de 438 empresas.	<b>Barreiras Internas</b> 1. Informativas 2. Funcionais 3. <i>Marketing</i> <b>Barreiras Externas</b>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimentos</li> <li>2. Governamentais</li> <li>3. Clientes</li> <li>4. Ambientais</li> </ol>
Arteaga-Ortiz et al. (2010)	Baseada na revisão de literatura de estudos prévios. Classificação em quatro grupos, principalmente em função da similaridade das barreiras. Envolveu um total de 2.590 questionários enviados para PMEs espanholas.	<b>Barreiras:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento</li> <li>2. Recursos</li> <li>3. Procedimentos</li> <li>4. Exógenas</li> </ol>
Leonidou (1995)	Baseada na revisão de literatura sobre 35 pesquisas empíricas, incluídas em 33 artigos científicos.	<b>Barreiras:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internas - domésticas</li> <li>2. Internas - estrangeiras</li> <li>3. Externas - domésticas</li> <li>4. Externas – estrangeiras</li> </ol>
Tesfom e Lutz (2006)	Baseada na revisão da literatura de 40 artigos, de 1980 a 2004, referentes aos problemas de <i>marketing</i> de PMEs em países em desenvolvimento.	<b>Barreiras Internas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreiras das empresas</li> <li>2. Barreiras de produtos</li> </ol> <b>Barreiras Externas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barreiras da indústria</li> <li>2. Barreiras de mercados</li> <li>3. Barreiras do macroambiente</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Narayanan (2015).

### 2.3.1 Barreiras Internas Às Exportações

Barreiras informacionais estão relacionadas aos problemas de falta de informações, ao desconhecimento das PMEs sobre os aspectos básicos envolvidos nas exportações, à falta de conhecimento sobre mercados externos e às dificuldades para identificar e selecionar oportunidades de negócios no exterior. (ARTEAGA-ORTIZ et al., 2010).

Informação é muito importante para reduzir o alto grau de incertezas com relação à complexidade do ambiente de negócios internacionais. Não obstante, muitas PMEs não têm familiaridade com fontes de informações nacionais e internacionais e, mesmo quando conhecem e têm acesso às mesmas, não sabem como encontrar a informação desejada. Como resultado, a progressão das exportações da empresa torna-se bastante arriscada, uma vez que é baseada na intuição e na experiência pessoal dos administradores ao invés de um esforço organizado e pesquisa amparada. (TESFOM; LUTZ, 2006).

Em seu estudo, Narayanan (2015) menciona que possuir conhecimento é um requisito primordial para o sucesso da entrada das PMEs em mercados estrangeiros. Em complemento, o autor relaciona o gradual crescimento do conhecimento da atividade exportadora com o modelo de Uppsala, indicando que, com o conhecimento obtido, as PMEs gradualmente incrementam seus negócios com o exterior.

Bastante conectados com os problemas de pesquisa de informações, muitas empresas enfrentam dificuldades para identificar oportunidades negociais no exterior. (PINHO; MARTINS, 2010). Em muitos exemplos, estas oportunidades são identificadas de forma reativa, usualmente através dos pedidos espontâneos de compras do exterior de clientes estrangeiros ou através de agentes externos, tais como agências governamentais e câmaras e associações de comércio, tornando as pequenas empresas despreparadas e mal equipadas para enfrentar os desafios do ambiente dos negócios internacionais. (LEONIDOU, 2004).

No mesmo sentido, identificar clientes em mercados estrangeiros constitui um sério impedimento para PMEs. Leonidou (2004) menciona que esta dificuldade pode ocorrer por três principais fatores: a) as largas distâncias geográficas separando vendedores e compradores no mercado internacional; b) indecisas abordagens adotadas por algumas PMEs quando da realização de pesquisas sistemáticas nos mercados internacionais; e, c) limitado acesso às fontes de potenciais clientes externos. Entretanto, o autor cita que os avanços verificados na tecnologia das bases de dados devem reduzir o impacto deste problema.

As barreiras funcionais são aquelas relacionadas a ineficiências de várias funções internas da empresa, tais como recursos humanos, produção e finanças, com referência à sua atividade exportadora. Esta categoria contém barreiras relacionadas às limitações da administração, à inadequação dos funcionários que lidam com exportação e à escassez de recursos financeiros. (LEONIDOU, 2004; NARAYANAN, 2015).

A administração exerce um papel importante no desenvolvimento das estratégias relacionadas à exportação e na condução dos negócios com clientes externos. (JULIAN; AHMED, 2005). Entretanto, estes autores explicam que, muitas vezes, a administração direciona seus esforços para o desenvolvimento dos mercados domésticos e não explora as oportunidades de negócios nos mercados internacionais, limitando, desta forma, o sucesso e crescimento das empresas. Nesta direção, Kahiya e Dean (2016) mencionam que a administração também pode perceber as exportações com maiores níveis de risco se comparadas às operações realizadas no mercado interno, inibindo o desenvolvimento da atividade exportadora de determinada PME.

Os problemas de recursos humanos estão relacionados à falta de conhecimento especializado em lidar com tarefas de exportação, tais como manejo

da documentação, arranjos logísticos e comunicação com clientes externos. Estes fatores podem ser atribuídos à falta de planejamento, treinamento e desenvolvimento adequado à formação da equipe de funcionários envolvidos com assuntos relacionados aos negócios de exportação. (PAUL et al., 2017).

No mesmo sentido, a barreira do idioma estrangeiro é relacionada à incapacidade dos administradores ou dos funcionários no que se refere à comunicação satisfatória com clientes no exterior, uma vez que, ao cruzar as fronteiras nacionais, a empresa tende a se confrontar com a necessidade da comunicação bilíngue. A carência de administradores ou de funcionários habilitados para a comunicação em idiomas estrangeiros torna o desenvolvimento da atividade exportadora da empresa incerto e arriscado, configurando-se como uma importante barreira às exportações. (PIEKKARI et al., 2014).

Ayob et al. (2015) relatam que a falta de uma posição financeira sólida é um dos obstáculos para a inserção de PMEs na atividade exportadora. Os autores mencionam que muitas PMEs enfrentam problemas para obter financiamentos em função da falta de adequado e tempestivo capital de giro, sendo que a não concessão de crédito pelas instituições financeiras é explicada pela baixa lucratividade, insuficiência de ativos e registros contábeis sem auditoria, normalmente verificados nos registros financeiros das PMEs.

A falta de capacidade de produção para as vendas externas, normalmente ocasionada pelo direcionamento da produção para o mercado doméstico, age como uma barreira às exportações das empresas. (ALBAUM et al., 2004). Leonidou (2004) explica que a falta de capacidade produtiva ocorre em função de que muitas PMEs compreendem as exportações como uma atividade de negócios periférica, levada em consideração somente quando há disponibilidade de recursos produtivos.

As barreiras de *marketing* estão relacionadas à falta de conhecimento dos mercados estrangeiros e às práticas de negócios, bem como àquelas que contemplam a competitividade das empresas, geralmente vinculadas aos produtos, preços, distribuição, logística e promoção dos produtos nas atividades de exportação. (TESFOM; LUTZ, 2006).

No que tange ao preço, um sério problema verificado pelas PMEs é referente às suas incapacidades para oferecer satisfatórios preços a seus clientes estrangeiros. Embora a definição de preço esteja entre as principais decisões dos

administradores, os preços de exportação incluem custos adicionais que não ocorrem nas operações do mercado doméstico, tais como despesas de transportes e seguros internacionais, taxas, despesas e tarifas extras impostas quando da entrada das mercadorias no país de destino, entre outros. (JULIAN; AHMED, 2005).

Também com relação ao preço, a dificuldade de adaptação aos preços dos competidores nos mercados internacionais é considerada uma das mais importantes barreiras enfrentadas pelas PMEs. (PAUL et al., 2017). Falta de competitividade em termos de preço pode ser o resultado de razões controláveis, como a utilização de métodos internos de preço, ou de razões incontroláveis, como a variação das taxas de câmbio. Ainda, podem ser o resultado das diferenças da estrutura de produção, distribuição e logística entre os países e da adoção de práticas de *dumping* pelos competidores ou de subsídios dos governos locais para proteger sua indústria. (DOOLE; LOWE, 2001; LEONIDOU, 2004).

A concessão de facilidade de crédito para os compradores estrangeiros pode ocasionar problemas para as PMEs, por causa da falta de recursos para sustentar este esforço ou pelo receio de que alguns clientes podem se tornar devedores. (LEONIDOU, 2004). Nesta direção, Alavi e Kerikmäe (2018) explicam que a incerteza com relação ao pagamento por parte dos importadores é um dos principais riscos envolvidos nos negócios internacionais.

Julian e Ahmed (2005) afirmam que o acesso aos canais de distribuição é considerado como a chave de sucesso dos negócios no exterior. Entretanto, estes autores explicam que, considerando a complexidade envolvida em alguns países, muitas PMEs não conseguem se integrar verticalmente na distribuição global, sendo necessário contratar um distribuidor ou agente externo. Desta forma, o limitado e complicado acesso aos canais de distribuição configura-se como uma barreira à exportação.

Outro importante desafio enfrentado pelos exportadores é encontrar uma empresa de representação honesta e confiável. Esta barreira é decorrente da dificuldade de encontrar representantes estrangeiros que atendam aos requisitos do exportador quanto à condição estrutural (cobertura de território, robustez financeira e facilidades físicas), à condição operacional (variedade de produtos, disposição logística e armazenamento) e à condição comportamental (reputação de mercado, relacionamento com governo e atitude de cooperação). Até mesmo quando estas

condições são atendidas, é muito provável que a empresa de representação já esteja engajada com algum competidor. (LEONIDOU, 2004).

As distâncias entre mercados estrangeiros são normalmente maiores do que nos casos de compradores domésticos, incorrendo, desta forma, em custos de transportes e seguros mais elevados, que resultam, por sua vez, no aumento do preço do produto. Este incremento do preço de exportação, decorrente dos custos extras associados a transporte e seguro, torna o preço do produto menos atrativo nos mercados estrangeiros. (JULIAN; AHMED, 2005).

Quanto à promoção dos produtos, Leonidou (2004) indica que variações nas motivações da compra, padrões de consumo e regulações governamentais são responsáveis pela necessidade de ajustar as atividades de promoção aos requerimentos dos mercados externos. Em decorrência, o autor explica que a publicidade requer particular atenção, pois existem diversos problemas específicos na propaganda de produtos no exterior: a) alterações na composição do público-alvo; b) inapropriado conteúdo da mensagem da propaganda; c) indisponibilidade ou diferentes usos de mídias; d) restrições quanto à frequência e duração da propaganda; e, e) insuficientes meios de avaliar a efetividade das propagandas.

O Quadro 4 indica sinteticamente as barreiras internas às exportações abordadas neste estudo que mais apareceram na literatura estudada.

**Quadro 4 – Principais barreiras internas às exportações estudadas nesta pesquisa**

CLASSIFICAÇÃO	BARREIRAS INTERNAS	AUTORES
INFORMACIONAIS	Dificuldade de obter informações para identificar e analisar mercados	Tesfom e Lutz (2006), Narayanan (2015)
	Dificuldade para identificar oportunidades de negócios no exterior	Leonidou (2004)
	Problemas para prospectar clientes no exterior	Pinho e Martins (2010), Leonidou (2004)
FUNCIONAIS	Falta de comprometimento dos administradores/empreendedores	Julian e Ahmed (2005), Kahiya e Dean (2016)
	Carências de conhecimento dos funcionários sobre condução de negócios com o exterior	Paul et al. (2017), Tesfom e Lutz (2006)
	Falta de domínio de línguas estrangeiras dos administradores e funcionários	Piekkari et al. (2014)
	Falta de adequado capital de giro financeiro	Ayob et al. (2015), Chaney (2016)

	Falta de produção suficiente	Albaum et al. (2004), Leonidou (2004)
MARKETING	Dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes externos	Julian e Ahmed (2005), Uner et al. (2013)
	Competitividade de preços nos mercados internacionais	Doole e Lowe (2001), Leonidou (2004), Paul et al. (2017)
	Problemas de concessão de crédito aos clientes externos	Leonidou (2004), Alavi e Kerikmäe (2018)
	Acesso aos canais de distribuição internacionais	Julian e Ahmed (2005), Tesfom e Lutz (2006)
	Identificação de agente externo confiável	Leonidou (2004)
	Excessivos custos de transporte e seguro internacionais	Julian e Ahmed (2005)
	Complexidade para adaptar as atividades de promoção no exterior	Leonidou (2004), Narayanan (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2 Barreiras Externas Às Exportações

Barreiras de procedimentos referem-se aos fatores operacionais das transações com clientes estrangeiros, geralmente relativos à eficiência dos aspectos relacionados a procedimentos e documentos de exportação e à comunicação com clientes. (KAHIYA; DEAN, 2016).

Adicionalmente, Narayanan (2015) explica que as barreiras processuais podem ser classificadas em controláveis e incontroláveis. As barreiras controláveis são aquelas que podem ser aprendidas e controladas através do tempo e da experiência pela execução das tarefas rotineiras e podem, portanto, ser superadas pela experiência gerencial. As barreiras incontroláveis, por outro lado, são problemas que precisam ser conduzidos e administrados caso a caso.

No que se refere à não familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação, muitas PMEs encontram dificuldades em gerenciar a documentação necessária para cumprir com as regulações dos mercados domésticos e estrangeiros. Não somente governos impõem requerimentos processuais, mas também instituições particulares como bancos, empresas relacionadas ao transporte e companhias de seguro possuem seus próprios procedimentos. (TESFOM; LUTZ, 2006).

A comunicação com clientes externos é essencial para o acompanhamento regular das operações de exportação de uma empresa. A barreira da comunicação problemática pode criar uma série de problemas para a empresa exportadora, tais como mal-entendidos das informações trocadas com clientes estrangeiros, deficiente

controle sobre as operações com o exterior, atrasos nas tomadas de decisões estratégicas e táticas e inadequado *feedback* sobre o desenvolvimento dos negócios no exterior. (LEONIDOU, 2004).

Narayanan (2015) define barreiras governamentais como ações ou inações dos governos locais, com relação às suas empresas domésticas, exportadoras e não-exportadoras, referentes à limitação de assistência e incentivos e relacionadas à imposição de regulações restritivas.

Os exportadores frequentemente reclamam que não recebem a devida assistência governamental ou, quando recebem, a assistência é insuficiente. (NARAYANAN, 2015). Nesta direção, as políticas governamentais de promoção às exportações são muitas vezes inadequadas, como a incapacidade de reunir e prover informações sobre mercados externos e a ineficiente promoção do país em países estrangeiros. Ainda, a falta de infraestrutura necessária dentro do país do exportador também pode ser considerada como uma barreira às exportações. (TESFOM; LUTZ, 2006).

Julian e Ahmed (2005) afirmam que, sem assistência governamental, algumas empresas terão dificuldades para entrar em mercados externos, especialmente quando governos estrangeiros protegem suas indústrias locais. Desta forma, os autores consideram que a falta de assistência governamental para superar os obstáculos das exportações pode funcionar como uma barreira à exportação.

Com relação às desfavoráveis leis e regulações governamentais, Leonidou (2004) explica que o papel do governo local também pode ser restritivo através da imposição de alguns controles sobre determinadas operações de exportações, como, por exemplo, restrições sobre as exportações de produtos de segurança nacional. Em seu estudo sobre barreiras às exportações em um país emergente, Uner et al. (2013) encontraram resultados apontando que desfavoráveis leis e regulações são algumas das principais razões que inibem não-exportadores a engajarem-se na atividade exportadora.

No que tange à falta de acordos comerciais estabelecidos pelo governo brasileiro, Canuto et al. (2015) argumentam que o Brasil carece de uma maior abertura comercial, que possibilitaria uma integração mais profunda nas redes globais de produção. Em seu estudo, estes autores relacionam o pequeno número de empresas exportadoras brasileiras à falta de competitividade, decorrente da tímida abertura e integração do Brasil às cadeias globais de valor.

As barreiras de clientes são consideradas aquelas relacionadas ao comportamento dos clientes estrangeiros. (TESFOM; LUTZ, 2006). Estes autores classificam como barreiras de clientes aquelas que derivam da percepção dos clientes sobre as características dos produtos e argumentam que os exportadores de países em desenvolvimento normalmente enfrentam, adicionalmente a problemas específicos de qualidade, a reputação ruim de seus países no mercado internacional.

Diferentes atitudes e hábitos de clientes estrangeiros são importantes barreiras às exportações, uma vez que hábitos de consumidores não são idênticos ao redor do mundo. A cultura não somente estabelece os critérios para o comportamento de negócios do dia a dia, como também forma padrões gerais de motivações e atitudes. Caso os administradores não sejam culturalmente sensitivos, eles podem ter dificuldades para entender as práticas de negócios predominantes nos mercados internacionais. (CHUNG, 2003; JULIAN; AHMED, 2005).

A qualidade é frequentemente indicada como uma das principais condições para a entrada e permanência em mercados internacionais. Tesfom e Lutz (2006) relacionam à qualidade a embalagem dos produtos, a adequação aos padrões de qualidade exigidos pelos importadores e o estabelecimento de adequados *design* e imagem para os mercados de exportação. Estes autores mencionam que muitos dos problemas de qualidade são resultados do inadequado conhecimento dos requerimentos do mercado externo, das características dos produtos e das tecnologias de produção, e argumentam, em seu estudo, que um produto que vende de forma satisfatória em um país em desenvolvimento pode não vender da mesma forma em um país de economia avançada.

Leonidou (2004) menciona que a forte competição internacional é explicada em função de que, embora a firma apresente vantagem competitiva no mercado doméstico, ao competir em mercados estrangeiros, além de provavelmente perder esta vantagem, encontra situações competitivas mais intensas e complicadas. O autor adicionalmente explica que isto ocorre porque nos mercados internacionais a competição pode originar de diversas fontes (mercado doméstico, mercado de destino e mercado global), pode operar em diferentes bases (baixo custo, diferenciação do produto e proteção governamental), pode ter diferentes posições em relação à empresa (líder, desafiador, seguidor) e pode empregar diferentes estratégias de *marketing* (nicho, defensivo ou agressivo). Desta forma, as limitações de recursos

forçam muitas PMEs a adotar a estratégia de nicho de mercado para competir no exterior. (DOOLE; LOWE, 2001).

Barreiras ambientais referem-se principalmente aos ambientes econômicos, político-legais e socioculturais dos mercados externos com os quais a empresa opera ou planeja exportar. (WACH, 2015). Estas barreiras normalmente são sujeitas a rápidas mudanças e são muito difíceis de prever e controlar. (NARAYANAN, 2015).

Neste sentido, alguns mercados externos podem não ser atrativos para os exportadores devido a fracos ou deteriorados indicadores econômicos. Esta situação pode reduzir o real poder de compra e afetar o comportamento dos consumidores negativamente. Desta forma, consumidores em países que enfrentam dificuldades em função de *déficit* externo, altas taxas de inflação ou altos níveis de desemprego, por exemplo, tendem a procurar produtos mais econômicos, realizar compras em intervalos maiores e cautelosamente escolher o que comprar. (LEONIDOU, 2004).

As variações das taxas de câmbio entre as moedas são riscos associados aos negócios internacionais. (LEONIDOU, 2004). O autor classifica esta problemática em três grupos: a) instabilidade das taxas de câmbio, que ocasiona a flutuação dos preços no exterior; b) valorização da taxa de câmbio do país do exportador, que torna os preços menos favoráveis para os compradores; e, c) não-conversibilidade de moeda, que dificulta o recebimento dos recursos do exterior.

Em linha com os problemas de instabilidade dos países, alguns mercados externos podem ser afligidos pela instabilidade política decorrente de fatores econômicos, sociais e políticos. (KAPRÁLOVÁ, 2017). Leonidou (2004) explica que estas instabilidades podem colocar seriamente em risco as operações do exportador nestes mercados instáveis de diversas maneiras, tais como confiscando propriedades, fechando ou suspendendo atividades ou até mesmo proibindo a repatriação dos valores financeiros.

Além disto, para as empresas, as oportunidades de negócios internacionais podem ser mais arriscadas do que as operações do mercado doméstico, pois entrando em mercados globais as empresas encontram riscos que normalmente não observam nos mercados locais. (CHANEY, 2016). Neste sentido, as exportações podem apresentar perdas decorrentes das ações de governos de países estrangeiros que podem impor um conjunto de controles, através da promulgação de leis e regulações, podendo atrasar ou restringir o fluxo dos produtos no mercado, como, por exemplo, o estabelecimento de cotas de importação. (JULIAN; AHMED, 2005).

Neste sentido, as chamadas barreiras do comércio, barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias, são consideradas importantes barreiras externas. Albaum et al. (2004) explicam que as tarifas de importação determinam um sério problema para empresas exportadoras, uma vez que estes impostos elevam os custos de importação. Os autores mencionam ainda que, embora os entraves tarifários sejam publicamente conhecidos e possam ser gerenciados, existe uma quantidade numerosa de barreiras não-tarifárias, tais como sutilezas administrativas (classificação arbitrária de tarifas), restrições quantitativas (quotas e embargos) e barreiras alfandegárias (elevação do valor da fatura), que resultam em uma série de dificuldades para os exportadores.

No que se refere a barreiras socioculturais, Wach (2015) afirma que o contexto cultural significativamente influencia a maneira de conduzir negócios. Neste sentido, Leonidou (2004) destaca a não familiaridade dos exportadores com as diferentes práticas de negócios no exterior, o que pode colocar um inexperiente exportador numa situação estressante. Como exemplo, o autor cita que: a) opostamente às sociedades modernas, países conservadores são relutantes em tomar riscos e aceitar mudanças; b) a falta de ação durante negociações é um sinal negativo para sociedades ocidentais, enquanto que, nas culturas orientais, a inação proporciona uma maneira mais agradável de encaminhar o fechamento de um negócio; e, c) o estabelecimento de relacionamentos pessoais é vital para a condução de negócios em alguns países, enquanto que, em outros, procedimentos mais formais precisam ser seguidos.

Johanson e Vahlne (1977) acreditam que a falta de conhecimento sobre as diferenças entre países, como, por exemplo, cultura e idioma, são importantes obstáculos para o desenvolvimento das operações internacionais. Nesta direção, Javalgi et al. (2005) mencionam que diferenças em valores, religião, atitudes, costumes e educação constituem dificuldades sérias para a realização da atividade exportadora das empresas, uma vez que estas diferenças podem fortemente afetar o comportamento do consumidor e os programas de *marketing*, causando forte impacto sobre a aceitabilidade de novos produtos e serviços.

O Quadro 5 indica as principais barreiras externas às exportações abordadas neste estudo que mais apareceram na literatura analisada.

#### **Quadro 5 – Barreiras externas às exportações abordadas neste estudo**

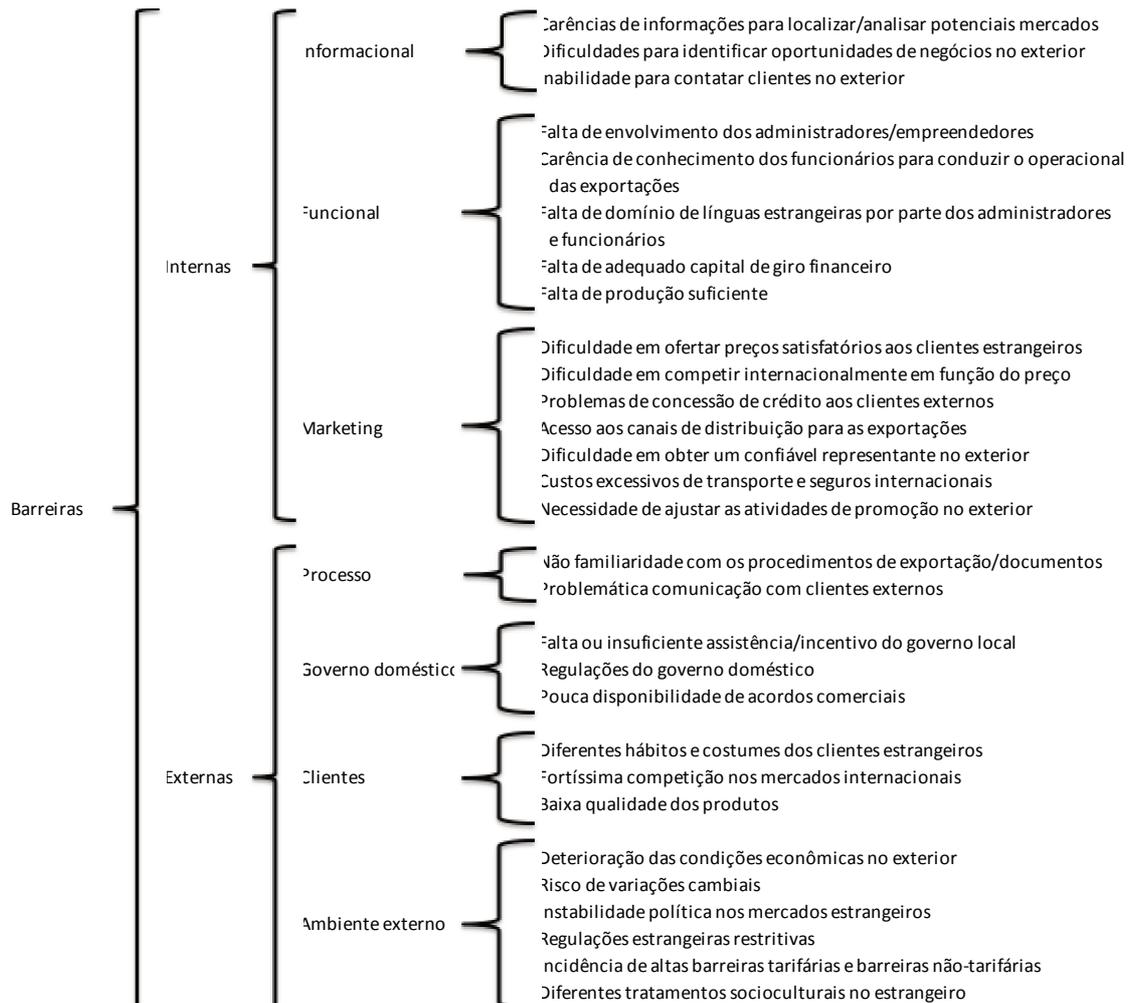
CLASSIFICAÇÃO	BARREIRAS EXTERNAS	AUTORES
---------------	--------------------	---------

PROCESSUAIS	Não-familiaridade com os procedimentos e documentos da exportação	Tesfom e Lutz (2006), Paul et al. (2017), Narayanan (2015)
	Problemática comunicação com o exterior	Leonidou (2004), Paul et al. (2017)
GOVERNAMENTAIS	Falta de estímulos e assistência governamental	Tesfom e Lutz (2006), Julian e Ahmed (2005), Narayanan (2015)
	Regulações do governo doméstico	Leonidou (2004), Uner et al. (2013)
	Pouca disponibilidade de acordos comerciais	Canuto et al. (2015)
CLIENTES	Diferentes hábitos e atitudes de clientes estrangeiros	Chung (2003), Julian e Ahmed (2005)
	Baixa qualidade dos produtos	Tesfom e Lutz (2006)
	Forte competição internacional	Doole e Lowe (2001), Leonidou (2004)
AMBIENTAIS	Deterioração das condições econômicas em mercados externos	Leonidou (2004)
	Risco de variações cambiais	Leonidou (2004), Paul et al. (2017)
	Instabilidade política de mercados estrangeiros	Kaprálova (2017), Leonidou (2004)
	Regulações estrangeiras restritivas	Julian e Ahmed (2005)
	Barreiras tarifárias e não-tarifárias	Albaum et al. (2004), Leonidou (2004)
	Diferentes tratamentos socioculturais no exterior	Leonidou (2004), Wach (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 1 demonstra sinteticamente as principais barreiras às exportações, encontradas na revisão de literatura deste trabalho e baseadas na classificação de barreiras externas e internas, apresentada no estudo de Leonidou (2004).

**Figura 1 – Principais barreiras internas e externas às exportações estudadas neste trabalho**



Fonte: Leonidou (2004), adaptado pelo autor.

Ainda no que tange às barreiras de exportações, a literatura disponível apresenta divergentes diálogos sobre a relação entre os estágios de desenvolvimento das exportações e a influência das barreiras às exportações. (KAHIYA; DEAN, 2016). Segundo estes autores, há pouco consenso neste sentido, com alguns estudos demonstrando que praticamente todas as barreiras às exportações dependem do estágio do desenvolvimento das exportações de uma empresa, e com outras pesquisas ilustrando que a maioria das barreiras permanece constante, independente do estágio de desenvolvimento das exportações de determinada empresa.

Narayanan (2015) afirma que as empresas enfrentam barreiras às exportações de acordo com o estágio de desenvolvimento de suas exportações. O autor exemplifica que empresas na fase pré-exportação estarão preocupadas em identificar oportunidades de negócios no exterior, que empresas em seus estágios iniciais de exportação estarão concentradas em aumentar a presença nos mercados e que

empresas em estágios avançados na atividade exportadora estarão interessadas em estabelecer uma relação de longo prazo com seus clientes. Na mesma direção, o estudo de Uner et al. (2013) encontra resultados que indicam que as barreiras às exportações variam de acordo com o estágio de internacionalização da empresa.

## **2.4 Programas Governamentais de Apoio Às Exportações**

Programas nacionais de apoio às exportações são medidas governamentais que auxiliam empresas domésticas a realizarem suas atividades de exportação de forma mais efetiva. Apesar da diversidade, o objetivo comum destes programas é agir como um fator externo para as empresas, auxiliando-as a vencer as diversas barreiras às exportações existentes. (LEONIDOU et al., 2011).

A filosofia por trás destes programas é que o incremento das exportações gera empregos para a nação, melhora a disponibilidade de reservas cambiais, oferece a oportunidade para empresas buscarem economias de escala e proporciona melhorias na transferência de tecnologias e conhecimento sobre mercados exteriores. Portanto, os benefícios decorrentes justificarão os custos associados aos gastos governamentais com os programas de exportações. (BREWER, 2009).

Normalmente os programas governamentais de estímulos às exportações são divididos em duas formas: a) serviços de apoio às exportações, que compreendem a realização de seminários para potenciais exportadores, assessoria aos exportadores quanto aos procedimentos de exportação e aos financiamentos, entre outros tipos de suporte; b) programas de desenvolvimento de mercados externos, que objetivam disseminar informações sobre potenciais clientes, auxiliar na participação de feiras internacionais e disponibilizar análises sobre mercados estrangeiros. (GENÇTÜRK; KOTABE, 2001; KOTABE; CZINKOTA, 1992).

Shamsuddoha et al. (2009) argumentam que o conhecimento dos procedimentos de exportação permite às empresas lidar, eficaz e eficientemente, com os procedimentos de exportação, tais como financiamentos, assuntos relacionados ao embarque, documentação de exportação e recebimento dos pagamentos do estrangeiro.

Brewer (2009) cita a importância do conhecimento sobre mercados internacionais, em termos de macro e microambientes, infraestrutura e comportamento do consumidor. Neste sentido, o autor explica que o alcance das

atividades de promoção às exportações reflete a imaginação da forma como estes programas são desenvolvidos, e menciona que as atividades normalmente incluem organização para a participação em feiras de negócios e em missões internacionais, disponibilização de informações de mercados para as empresas, fornecimento de detalhes de contatos de potenciais clientes externos, agentes ou distribuidores e preparação de publicações sobre exportação e mercados.

Martincus e Carballo (2012) afirmam que os países em desenvolvimento ficam para trás em termos de diversificação da pauta exportadora. Em particular, segundo os autores, as exportações destes países tendem a se concentrar em *commodities*, sendo particularmente fato nos países da América Latina. Estes autores ainda indicam que diferenciar a pauta exportadora em produtos mais complexos representa um importante desafio para estes países e que muitos dos programas de promoção às exportações objetivam aperfeiçoar esta situação.

Embora os programas de apoio às exportações sejam desenvolvidos de forma única, dependendo da idiosincrasia econômica, cultural e política de cada país (LEONIDOU et al., 2011), podendo visar o auxílio a empresas em diferentes estágios de internacionalização (AYOB; FREIXANET, 2014), existem dificuldades em determinar uma adequada mensuração da efetividade, do desempenho e dos resultados destes programas. (BREWER, 2009).

#### 2.4.1 Programas de Apoio Às Exportações Brasileiras

No Brasil, atualmente, o Ministério da Economia coordena as atividades do PNCE, que visa difundir a cultura exportadora e contribuir para ampliar o número de empresas brasileiras exportadoras. O PNCE conta com diversas entidades federais, estaduais e distrital parceiras para desenvolver este trabalho. (MDIC, 2019).

O PNCE é desenvolvido em cinco etapas: sensibilização, inteligência comercial, adequação de produtos e processos, promoção comercial e comercialização, que constituem a Trilha de Internacionalização, ou seja, o caminho para uma empresa exportar. Em cada uma das etapas, as entidades parceiras oferecem um conjunto de ações, as quais são planejadas, monitoradas e avaliadas pelos Comitês Estaduais que integram o PNCE. (MDIC, 2019).

No que se refere à promoção de produtos brasileiros, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os

produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Neste sentido, a Apex-Brasil realiza diversas ações relacionadas à promoção comercial dos produtos e serviços brasileiros no exterior, tais como missões prospectivas e comerciais e apoio à participação de empresas brasileiras em feiras internacionais (Apex-Brasil).

A Apex-Brasil também oferece o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) às empresas brasileiras interessadas em iniciar o processo de exportação. O programa é desenvolvido em todas as regiões do Brasil por meio de Núcleos Operacionais, que são instituições de ensino ou federações de indústria parceiras da Apex-Brasil na aplicação da metodologia PEIEX, e visa qualificar as empresas interessadas na conquista de mercados externos (Apex-Brasil).

No RS, destaca-se o Programa EXPORTA-RS, da Secretaria do Desenvolvimento e Turismo do RS, que visa ampliar e consolidar a participação de empresas gaúchas no mercado internacional, em especial micro, pequenos e médios empreendimentos. Entre os serviços oferecidos pelo EXPORTA-RS, estão a elaboração de estudos sobre mercados em potencial, prospecção de oportunidades e a identificação de potenciais clientes (SEDETUR).

### 3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados como suporte para a realização da pesquisa, visando o alcance dos objetivos geral e específicos propostos neste estudo. Inicia-se apresentando a natureza da pesquisa, com o delineamento da mesma. Na sequência, são indicados o contexto abrangido pela pesquisa e as técnicas de coleta de dados. Na parte final do capítulo, são indicadas as técnicas de análise dos dados coletados.

#### 3.1 Delineamento e Estratégia da Pesquisa

Considerando o problema norteador da pesquisa e os objetivos propostos neste estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza mista, quantitativa e qualitativa, de nível exploratório e descritivo, dentro da lógica indutiva, evitando, assim, que o pesquisador imponha seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada. (SACCOL, 2009).

Gil (2010) explica que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, no sentido do aprimoramento de ideias, tornando-o mais explícito, e que as pesquisas descritivas objetivam primordialmente a descrição de um fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis.

As pesquisas de método misto procuram entregar melhores resultados do que as pesquisas que se utilizam de técnicas qualitativas ou quantitativas de forma isolada. (CRESWELL, 2010). Neste sentido, a estratégia adotada para o alcance do objetivo geral proposto neste estudo foi o método da análise qualitativa comparativa (*Qualitative Comparative Analysis - QCA*). Este método permite utilizar ambas as abordagens qualitativa e quantitativa conjuntamente, evitando-se dicotomias. (DIAS, 2015).

#### 3.2 O Método QCA

Introduzido por Charles Ragin em 1987, o método QCA é utilizado para analisar casos de forma comparada, sem desconsiderar seus aspectos qualitativos. (RIHOUX; RAGIN, 2009). A metodologia QCA é fundamentada na teoria de conjuntos e em

operações da álgebra booleana (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018) que, dadas as variáveis, podem assumir um número finito de valores entre 0 e 1. (RAGIN, 1987).

Como principais características, os métodos baseados na teoria de conjuntos permitem avaliar o pertencimento dos casos de uma estrutura de dados em determinados conjuntos, identificar as relações presentes entre certos conjuntos, que descrevem fenômenos teoricamente definidos, bem como interpretar essas relações em termos de propriedades de suficiência e de necessidade. (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Neste sentido, Betarelli Junior e Ferreira (2018, p.15) explicam que

A partir do pertencimento dos casos, o método QCA identifica como certos conjuntos, combinados ou não, estão presentes ou ausentes quando um fenômeno de interesse existe ou não, também tratado como um conjunto.

Uma das principais contribuições do método QCA é identificar situações onde exista causalidade complexa ou causalidade conjuntural múltipla, considerando que cada caso individual é uma combinação complexa de propriedades, um todo específico que não pode ser perdido em desmembramentos de variáveis. (RIHOUX; RAGIN, 2009). Estas situações ocorrem na trajetória das PMEs gaúchas, onde se identificam determinadas PMEs que persistem nas exportações, motivadas por fatores de estímulos internos e externos, mesmo enfrentando barreiras internas e externas às suas exportações, ou seja, apresentando causalidade complexa ou conjuntural múltipla que recomenda o uso do método QCA.

No que tange à causalidade assimétrica, a presunção da assimetria causal é uma das essências do método QCA e existe quando a ocorrência de um fenômeno, e também a não ocorrência, requisitam análises separadas e explicações diversas. (RAGIN, 2008).

O método QCA não considera que as relações sejam lineares, como ocorre nas análises de correlação. Como as relações são constitutivas, um fator não tem o mesmo efeito incremental entre casos para a ocorrência de um fenômeno. Considera-se que as condições não sejam variáveis independentes e que a intensidade de seu efeito dependa de outras variáveis relevantes. (RIHOUX; RAGIN, 2009).

Segundo Rihoux e Ragin (2009), o método QCA é uma técnica que pode ser utilizada quando há a premissa da equifinalidade, ou seja, quando há casos onde diferentes combinações de fatores podem gerar o mesmo fenômeno. Assim, a

combinação de condições é suficiente mas não necessária à existência de um fenômeno, já que padrões alternativos podem ter os mesmos resultados. Neste sentido, as exportações das PMEs gaúchas são motivadas por diferentes combinações de fatores internos e externos de estímulos às exportações. Da mesma forma, a combinação de diferentes barreiras internas e externas entram as exportações das PMEs exportadoras gaúchas.

O método QCA possui terminologias próprias, que se diferenciam das técnicas estatísticas. Como exemplo, tem-se que as variáveis explicativas são retratadas como condições, a variável dependente é denominada resultado, as observações são definidas como casos e as equações são rotuladas como soluções. A combinação das condições causais ou conjuntos individuais de um caso é referida como uma configuração específica. (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018).

Para fins de comparação com o método quantitativo, o Quadro 6 demonstra as principais diferenças do método QCA e das técnicas quantitativas tradicionais.

**Quadro 6 – Principais diferenças da QCA e das técnicas quantitativas tradicionais**

TÉCNICAS QUANTITATIVAS	QCA
Exige robustez teórica	Exige robustez teórica
Variáveis	Conjuntos
Variável dependente	Resultado
Variáveis independentes	Condições
Correlações	Relações entre conjuntos
Matriz de correlação	Tabela Verdade
Efeitos líquidos das variáveis	Caminhos causais
Evita explicações individuais	Evita explicações individuais
Amostra aleatória	Seleção intencional dos casos, para casos típicos, exceções e/ou <i>outliers</i>
Generalização estatística	Generalização modesta, limitada no tempo e no espaço
Causalidade única ou múltipla	Causalidade conjuntural múltipla
Universalidade ou equifinalidade	Equifinalidade
Unifinalidade	Multifinalidade
Relações lineares causais e aditividade	Relações constitutivas e não aditivas
Causalidade simétrica	Causalidade assimétrica
Desmembra os casos em um conjunto de variáveis independentes	Desmembra os casos em um conjunto de atributos inter-relacionados
Foco nas variáveis e nas relações entre variáveis causais e dependentes.	Foco em configurações de variáveis que resultem em diferentes resultados
Análise dos efeitos das variáveis	Análise dos efeitos das configurações

Fonte: Adaptado de Gurgel (2011); Rihoux e Ragin (2009); Betarelli Junior e Ferreira (2018).

As vantagens de se utilizar o método QCA são indicadas por Betarelli Junior e Ferreira (2018, p. 22) quando afirmam que

A QCA confere ao pesquisador a possibilidade de encontrar distintas combinações de condições que, por seu turno, geram diferentes caminhos teóricos para um determinado resultado.

Segundo Rihoux e Ragin (2009), o método QCA foi desenvolvido para ser aplicado em uma quantidade pequena de observações e para fornecer uma abordagem macro comparativa, sendo adequado para estudos que envolvam entre três a 250 casos. Betarelli Junior e Ferreira (2018) indicam que uma pequena situação abrange até 15 observações.

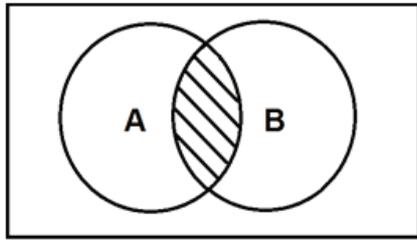
Há duas principais variantes de conjunto para operacionalizar o método QCA: os conjuntos *crisp* (*crisp set* - *csQCA*) e conjuntos *fuzzy* (*fuzzy set* - *fsQCA*). Segundo Fiss (2007), a variante *csQCA* transforma as variáveis em unidades dicotômicas, indicando seu pertencimento ou não a um conjunto, seguindo as premissas da álgebra booleana de falso (0) ou verdadeiro (1). No modelo *fsQCA*, as variáveis possuem graus de pertencimento intervalares, variando entre 0 e 1.

Neste estudo, foi utilizada a técnica *csQCA* para a aplicação do método, pelo fato de ser a variante originalmente desenvolvida quando da criação do método QCA por Ragin (2007) e também por ser a variante mais apropriada em estudos com pequeno número de casos. (SANDES-FREITAS; BIZZARRO-NETO, 2015). As variáveis foram transformadas em unidades dicotômicas que indicaram sua presença (1) ou sua ausência (0) a um conjunto, conforme as proposições da álgebra booleana.

A álgebra booleana envolve três operações básicas entre conjuntos: intersecção [ $E$  (\*)], que é a operação usada para avaliar a pontuação de um caso em uma combinação de condições; união [Ou (+)], que é a operação utilizada para avaliar a pontuação da associação em condições alternativas; e negação [Não (~)], utilizada para incluir a ausência de uma condição. (LEGEWIE, 2013).

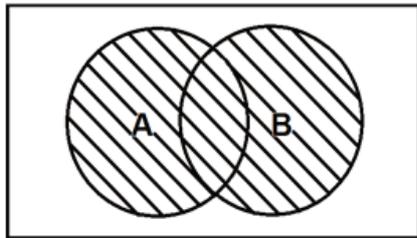
A Figura 2 apresenta uma visão geral sobre essas operações para dois conjuntos hipotéticos, A e B, como as mesmas são tratadas na álgebra booleana e as suas utilidades no método QCA propriamente dito (as áreas cinzas nas ilustrações indicam o conjunto resultante das respectivas operações).

### **Figura 2 – Visão geral sobre operações básicas entre conjuntos**



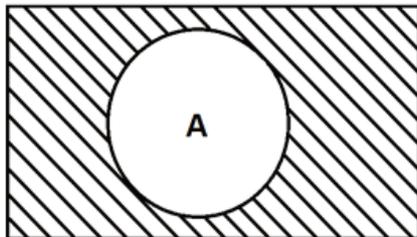
*Conjunto interseção (lógica E)*

- Refere-se à parte que é compartilhada pelos conjuntos A e B.
- Denotado como  $A*B$
- Uso principal em QCA: combinações de condições que formam condição suficiente para um resultado. A e B juntos levam ao resultado Y.



*Conjunto união (lógica OU)*

- Refere-se à combinação dos conjuntos A e B
- Denotado como  $A+B$
- Uso principal em QCA: alternativas (isto é, combinações de condições) para um resultado. Caminhos X ou Z que pode levar ao resultado Y.



*Conjunto negação (lógica NÃO)*

- Refere-se à parte excluída de um conjunto.
- Denotado como  $\sim A$ .
- Uso principal em QCA: refere-se à ausência ou oposto de um conjunto, funciona como uma condição ou resultado.

Fonte: Adaptado de Legewie (2013)

Para a operacionalização do método QCA é necessário utilizar um programa computacional específico, que pode ser obtido a partir do sítio eletrônico [www.compass.org](http://www.compass.org), onde também é possível o acesso aos manuais e às informações sobre os comandos dos programas computacionais pertinentes. (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018).

Nesta pesquisa foi utilizada a versão *fsQCA 3.0 Mac* (RAGIN; DAVEY, 2017), que permite a utilização da técnica *csQCA*, obtida a partir do sítio eletrônico [www.compass.org](http://www.compass.org). Betarelli Junior e Ferreira (2018, p.12) afirmam que “o programa *fsQCA 3.0* apresenta uma plataforma amigável para as variáveis *csQCA* e *fsQCA*”.

Segundo Ragin (2008), o *software* apresenta três possibilidades de análises: complexa (que exclui linhas sem casos contrafactuais), intermediária (que inclui somente os casos que permanecem após à análise contrafactual) e parcimoniosa (inclui os contrafactuais mais simples). A solução intermediária, considerada a melhor solução em termos substantivos e teóricos (RAGIN, 2008), foi utilizada nesta

pesquisa. Gil-Barragan e Palacios-Chacon (2018) também utilizaram a solução intermediária em seu estudo.

Embora bastante desenvolvido na literatura internacional, a utilização do método QCA no Brasil é considerada como incipiente. (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018). Entretanto, foram identificadas pesquisas no Brasil que utilizaram o método QCA, sendo possível citar a tese de doutorado de Gurgel (2011), que teve como objetivos identificar quais são as imperfeições de mercado exploradas por empresas brasileiras de capital aberto e de alto desempenho contábil e como essas imperfeições se configuram.

O trabalho de Silva (2013), que procurou analisar a combinação de recursos e processos utilizados no desenvolvimento de novos cursos de educação executiva, modalidade *lato sensu*, nas escolas de negócios da região sudeste do Brasil, e a dissertação de Mello (2017), que buscou avaliar os efeitos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) nas condições de vida e de trabalho das beneficiárias, também utilizaram o método QCA para o alcance de seus objetivos.

### **3.3 Seleção dos Casos e Sujeitos da Pesquisa**

No Brasil, a Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECEX), vinculada ao Ministério da Economia, é a entidade federal responsável pela organização e compilação das estatísticas do comércio exterior. No sítio do MDIC/SECEX na *internet* constam os dados cadastrais das empresas que realizaram exportações em determinado período, normalmente apresentados por ano. São disponibilizadas as informações referentes ao nome da empresa, o código no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), endereço completo, natureza jurídica e o enquadramento na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Para que fosse possível responder ao problema de pesquisa desta dissertação, compuseram o público-alvo as PMEs gaúchas do segmento da indústria, enquadradas na SEÇÃO C da CNAE 2.0 (indústrias de transformação), que exportaram ininterruptamente entre os anos de 2003 a 2017.

Para a definição de PME, procurou-se primeiramente utilizar a Metodologia da Exportação para Porte de Empresa do MDIC. Entretanto, a informação do porte individualizado por empresa não foi fornecida por aquele Ministério. Assim, esta

pesquisa utilizou o critério do número de empregados para o setor da indústria, adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para a classificação do porte de empresas. No setor da indústria, o SEBRAE considera estabelecimentos que possuem entre 20 a 99 empregados como empresa de pequeno porte e estabelecimentos que possuem entre 100 a 499 empregados como empresa de porte médio.

A escolha pelo período de 2003 a 2017 foi decorrente do propósito de selecionar PMEs que, em função da longa persistência em processos de exportação, vivenciando diferentes conjunturas relacionadas aos negócios internacionais, supostamente estariam melhor habilitadas para indicar seus fatores de estímulos às exportações, bem como os entraves enfrentados em suas exportações.

No intuito de identificar quais PMEs gaúchas do setor da indústria permaneceram exportando ininterruptamente entre os anos de 2003 a 2017, foram utilizados os dados disponíveis no sítio do MDIC/SECEX na *internet*. Primeiramente, foi realizado o *download* dos arquivos, com os dados dos exportadores que realizaram exportações em cada ano abrangido por este estudo. Na sequência, os dados destes arquivos foram convertidos para um banco de dados com o objetivo de identificar quais empresas gaúchas apareceriam em todos os anos compreendidos entre 2003 a 2017.

Após esta fase, foi gerada uma lista com 665 empresas gaúchas que mantiveram atividade exportadora anual entre os anos de 2003 a 2017. Na sequência, foram excluídas aquelas empresas não classificadas no setor C da CNAE (indústria da transformação). Após esta etapa, restaram 577 empresas.

Com base nesta lista de empresas, o pesquisador procurou identificar as empresas que estariam dispostas a participar da pesquisa. Neste sentido, foram realizados contatos telefônicos com as empresas, escolhidas de forma aleatória. O pesquisador contatava a empresa, explicava a pesquisa e perguntava se havia o interesse em participar. Quando a empresa manifestava a concordância em participar do estudo, o pesquisador confirmava a quantidade de empregados, para se certificar quanto ao porte da mesma, e a forma de como ocorreria a entrevista (presencial, por telefone ou comunicação pela *internet*).

Neste sentido, foram contatadas 22 empresas, das quais 06 não tiveram interesse ou disponibilidade para participar da pesquisa. Uma grande empresa concordou, entretanto, não foi possível sua participação pois não se enquadrava no público-alvo deste trabalho. Assim, restaram 15 empresas que concordaram em fazer

parte deste estudo. Considerando a limitação temporal para realização deste trabalho e que estudos com pequeno número de casos são apontados como mais apropriados para a aplicação da variante csQCA no método QCA (SANDES-FREITAS; BIZZARRO-NETO, 2015), entendeu-se como satisfatória a participação de 15 PMEs nesta dissertação.

Entretanto, foram consideradas somente as pesquisas que permitiram o contato presencial ou telefônico do pesquisador com os entrevistados. Desta forma, uma pesquisa realizada através de correio eletrônico, com manifestação formal do administrador da empresa indicando que a Gerente de Exportação não poderia contatar o pesquisador, presencialmente ou por telefone, foi descartada. Por consequência, 14 PMEs constituíram os casos estudados nesta dissertação, sendo esta quantidade também compreendida como satisfatória para a realização deste trabalho.

O Quadro 7 apresenta dados sobre as PMEs gaúchas que participaram da pesquisa. O nome das empresas está descrito na forma como as empresas são normalmente conhecidas no mercado, nem sempre coincidindo com as marcas usadas por estas PMEs exportadoras gaúchas. Nos casos em que o pesquisador não recebeu autorização para divulgar o nome da empresa, o termo “Empre”, seguido de um número que indica a ordem cronológica na qual a empresa participou da pesquisa, foi utilizado.

**Quadro 7 – Dados sobre as empresas que participaram da pesquisa**

Ordem	Data	Nome da empresa	Cidade	Forma de contato	Número de empregados	% exportado/ faturamento	Segmento da indústria
1	01/10/2018	Bia Brazil	Porto Alegre	Presencial	38	90%	Têxtil
2	04/10/2018	Empre 2	Salvador do Sul	Presencial	350	25%	Embalagens
3	05/10/2018	Xalingo	Santa Cruz do Sul	Presencial	390	3%	Brinquedos
4	10/10/2018	Matrizaria Polako	Novo Hamburgo	Presencial	71	80%	Matrizes para calçados
5	10/10/2018	Empre 5	Novo Hamburgo	Presencial	80	Entre 15% a 20%	Componentes para calçados e tecidos
6	18/10/2018	JGB	São Jerônimo	Presencial	150	5%	Equipamentos de proteção individual
7	23/10/2018	Empre 7	Nova Prata	Telefone	370	84%	Móveis
8	29/10/2018	Empre 8	Bento Gonçalves	Comunicação pela internet (Skype)	125	3%	Vinhos

9	30/10/2018	GPaniz	Caxias do Sul	Presencial	230	8%	Máquinas e equipamentos
10	31/10/2018	Couros Krumenauer	Portão	Presencial	125	95%	Coureiro
11	09/11/2018	Calçados Hoffles	Canela	Correio eletrônico e telephone	146	20%	Calçadista
12	12/11/2018	E.R. Amantino	Veranópolis	Correio eletrônico e telephone	390	90%	Espingardas para caça, esportes e segurança
13	20/11/2018	Empre 13	Cachoeirinha	Correio eletrônico e telephone	340	1%	Alimentos
14	30/11/2018	Jimo Química	Cachoeirinha	Correio eletrônico e presencial	95	7,5%	Químico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este estudo baseou-se em informações obtidas por meio de entrevistas com administradores que conhecem com profundidade a atividade exportadora das empresas entrevistadas. Todos os profissionais que participaram desta pesquisa são tomadores de decisão e possuem relevância na estrutura organizacional de suas empresas. Desta forma, mesmo aqueles administradores que possuem pouco tempo de empresa, notoriamente demonstraram conhecer os fatores de estímulos às exportações e as barreiras às exportações vivenciadas por suas empresas. O Quadro 8 apresenta, de forma consolidada, os cargos, nível de formação e tempo de empresa dos administradores entrevistados.

#### Quadro 8 – Caracterização dos administradores entrevistados

Empresa	Cargo	Tempo de empresa	Grau de Instrução	Código nesta dissertação
Bia Brazil	Diretora-Presidente	24	Superior	DPBB
Empre 2	Gerente Comercial	13	Pós-graduado	GCE2
Xalingo	Supervisor Comex	02	Superior	SCXA
Matrizaria Polako	Diretor	20	Superior incompleto	DIMP
Empre 5	Diretor Comercial	27	Superior incompleto	DCE5
JGB	Gerente de Marketing e Vendas	05	Pós-graduada	GMVJ
Empre 7	Gerente Comercial	23	Superior	GCE7
Empre 8	Diretor Comercial/Importação	10	Pós-graduado	DCE8
Gpaniz	Gerente Financeiro	21	Superior	GFGP
Couros Krumenauer	Diretor Financeiro	48	Superior	DFCK
Calçados Hoffles	Diretor-Presidente	19	Pós-graduado	DPCH
E.R. Amantino	Gerente de Exportação/Importação	40	Pós-graduada	GEIB

Empre 13	Gerente Administrativo/Financeiro	07	Pós-graduado	GF13
Jimo Química	Diretor	09	Pós-graduado	DJIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 Procedimentos de Coletas de Dados

Para a realização desta pesquisa, foram coletados dados primários, por meio de um questionário e de um roteiro de entrevista e, complementarmente, dados secundários constituídos de informações disponibilizadas no sítio da *internet* de órgãos governamentais, de entidades de classe e das empresas que participaram desta pesquisa, assim como em revistas especializadas na área de negócios.

Previamente à etapa da coleta de dados, um especialista da área de comércio exterior foi entrevistado com o intuito de verificar se os fatores de estímulos às exportações e as barreiras às exportações, descritos no referencial teórico desta dissertação, estavam aderentes à realidade vivenciada pelas PMEs exportadoras gaúchas.

Desta forma, o Gerente de Comércio Exterior e de Relações Internacionais da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), codificado nesta pesquisa como GECE, foi selecionado e aceitou participar deste estudo. A escolha de GECE ocorreu em função da posição estratégica que ocupa na FIERGS, entidade que congrega todas as indústrias do RS, e de sua larga experiência na área de comércio exterior, campo no qual atua há 25 anos, sendo 23 anos como funcionário da FIERGS.

Em uma entrevista em profundidade, transcrita, realizada em 09 de agosto de 2018, o gerente GECE ratificou os fatores de estímulos às exportações e as barreiras às exportações constantes do capítulo 2 deste estudo, sugeriu a inclusão das barreiras internas às exportações denominadas “barreira de comunicação em idiomas estrangeiros” e “falta de escala de produção”, e discorreu sobre os principais temas atuais relacionados às exportações de PMEs gaúchas.

Após a etapa do júri técnico, a pesquisa teve sequência com a aplicação do questionário (Apêndice A) que, com perguntas fechadas, visou identificar a ocorrência ou a não ocorrência das variáveis que interferem como fatores de estímulos às exportações e das variáveis que interferem como barreiras às exportações. O questionário foi composto por questões objetivas cujas respostas foram baseadas na escala Likert, com pontuação variando de 1 a 5.

Conforme Ragin (2008), para a utilização do método QCA, considera-se o pressuposto da lógica binária na abordagem csQCA, com valor 0 (zero), indicando ausência, ou 1 (um), indicando presença. Para atender a esse pressuposto, tendo em vista que no presente estudo o questionário foi construído baseado na escala Likert, considerou-se concordo parcialmente ou totalmente (4 e 5) como condição presente (1) e discordo parcialmente ou totalmente (1 e 2) como condição ausente (0), tendo sido eliminada a opção indiferente (3).

A escolha pela utilização da escala Likert foi decorrente da necessidade de se fazer uso de um meio bastante fidedigno que melhor captasse a complexidade que envolve os fatores internos e externos abrangidos por este estudo, que interferem na atividade exportadora das PMEs gaúchas e que são vivenciados por cada empresa através de diversas causalidades, em diferentes níveis de frequência e intensidade. O estudo de Mello (2017) também utilizou a escala Likert para aplicar a metodologia QCA.

As entrevistas para a aplicação dos questionários, visando atender às proposições do método QCA, foram realizadas no período de 01 de outubro de 2018 a 30 de novembro de 2018 em PMEs gaúchas que mantiveram ininterruptamente suas atividades exportadoras no período de 2003 a 2017, indicadas no Quadro 7. Estas entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos.

Quando das aplicações do questionário, enquanto as questões eram respondidas, os entrevistados naturalmente explicavam os fatores de estímulos às exportações e as barreiras às exportações que mais se destacam na atividade exportadora de suas empresas. Estes relatos foram explorados e registrados pelo pesquisador e refletem uma das vantagens de se utilizar o método QCA.

Adicionalmente, com o intuito de ampliar as evidências e enriquecer o conhecimento sobre como os fatores de estímulos às exportações e como as barreiras às exportações interferem na atividade exportadora das PMEs gaúchas, foi aplicado o roteiro de entrevista (Apêndice B). Para a realização desta entrevista, foi considerado selecionar a PME com o menor número de empregados entre as empresas que participaram desta pesquisa.

Desta forma, a executiva DPBB da empresa Bia Brazil aceitou conceder uma entrevista em profundidade, em 14 de dezembro de 2018, tendo sido a mesma transcrita. A entrevistada DPBB, fundadora de sua empresa, é uma liderança que

conduziu diretamente toda a trajetória de exportação da Bia Brazil, vivenciando proximamente toda a complexidade inerente aos processos de exportação.

O roteiro de entrevista foi apresentado de forma semiestruturada com questões abertas visando coletar as informações necessárias para atingir o objetivo da pesquisa. Entretanto, de acordo com a necessidade, novas perguntas foram acrescentadas durante o decorrer da entrevista, conforme indicado por Martins e Théophilo (2009).

### **3.5 Procedimentos de Análises dos Dados**

A operacionalização do método QCA necessita ser realizada em etapas. Primeiramente, é necessário definir quais são os resultados que se está interessado em encontrar e quais são as variáveis que exemplificam este resultado, baseadas no argumento teórico. (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Na sequência, é preciso construir a Tabela Verdade (*Truth Table*), representada por meio das informações binárias colhidas por meio do questionário. Por fim, deve-se analisar os resultados encontrados.

Para a definição dos construtos e das variáveis referentes aos estímulos às exportações, este estudo baseou-se, de forma adaptada, no esquema definido por Leonidou et al. (2007), por abranger uma gama diversificada dos fatores de estímulos às exportações, tanto internos como externos. Os estudos de Williams (2008) e Francioni et al. (2016) também utilizaram o esquema de Leonidou et al. (2007) como base em suas pesquisas.

No que tange à definição dos construtos e das variáveis referentes às barreiras às exportações, este estudo utilizou como base a classificação introduzida por Leonidou (2004), pois abrange, de forma explicativa, uma grande gama de barreiras às exportações. O estudo de Narayanan (2015) também utilizou a classificação de Leonidou (2004) como base para sua pesquisa.

Todos os fatores de estímulos às exportações indicados no estudo de Leonidou et al. (2007) e todas as barreiras às exportações categorizadas por Leonidou (2004) como de impacto muito alto e de impacto alto foram abordados neste estudo. Adicionalmente, outros fatores de estímulos às exportações e outras barreiras às exportações foram mencionados nesta dissertação, de forma explicativa, considerando as peculiaridades de países emergentes e as sugestões oriundas dos

júris acadêmico e técnico. O Quadro 9 apresenta os construtos e as variáveis utilizadas para a aplicação da metodologia QCA.

**Quadro 9 – Construtos e as variáveis utilizadas para a aplicação da metodologia QCA**

Construto	Variáveis	Descrição
Fatores internos de estímulos às exportações	Recursos humanos Financeiro Produção Inovação <i>Marketing</i>	Nesta dimensão buscou-se entender como as competências internas das empresas auxiliaram como fatores de estímulos à atividade exportadora
Fatores externos de estímulos às exportações	Mercado doméstico Mercados externos Governo doméstico Competição Clientes	Nesta dimensão buscou-se compreender como os fatores externos às empresas estimularam as exportações
Barreiras internas às exportações	Informacionais Funcionais <i>Marketing</i>	Nesta dimensão procurou-se entender como as dificuldades inerentes às empresas se apresentaram como barreiras internas às exportações
Barreiras externas às exportações	Processuais Governo doméstico Clientes Ambiente externo	Nesta dimensão procurou-se entender como motivos externos às empresas atuaram como barreiras às exportações, dificultando a atividade exportadora

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visando a formação da Tabela Verdade (*Truth Table*), que é uma ferramenta integrante do *software* fsQCA 3.0, imprescindível para quaisquer técnicas do método QCA (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018), todos os dados coletados nas entrevistas por meio do questionário foram registrados numa planilha eletrônica.

Na medida em que se progredia com a elaboração da planilha eletrônica, procedeu-se à análise dos dados quantitativos para cada variável. Nesta etapa, quando as respostas oriundas do questionário não confirmavam a presença ou a ausência de determinada variável, novos contatos com os entrevistados – ora por telefone, ora por correio eletrônico – foram realizados, visando dirimir dúvidas. A aplicação inicial da pesquisa por meio do questionário, visando obter os dados para a metodologia QCA, aproximou o pesquisador dos entrevistados – fato que muito facilitou a busca complementar de informações.

A operacionalização do *software* fsQCA 3.0 pode ser considerada como bastante simples. Entretanto, são necessários dois passos. O primeiro passo é a criação da Tabela Verdade, refletindo a presença ou a ausência das condições

causais e os resultados observados. No segundo passo, é preciso preparar a Tabela Verdade para análise, considerando a frequência e a consistência dos dados apresentados e identificando, no *software*, quais são as variáveis independentes (condições causais) e qual o resultado esperado, que é a variável dependente.

Após a criação da Tabela Verdade, os dados foram separados pelos construtos abrangidos nesta pesquisa e lançados no *software* fsQCA 3.0. A operacionalização das etapas do método QCA, inclusive com o detalhamento do processamento do *software* fsQCA 3.0, consta no Apêndice C desta dissertação.

Conjuntamente com o método QCA, analisou-se o conteúdo qualitativo coletado quando da aplicação do questionário, da entrevista do júri técnico e da entrevista em profundidade por meio do método de análise de conteúdo, onde buscou-se descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, de forma sistematizada, a fim de permitir a inferência dos conhecimentos levantados nas pesquisas.

A análise de conteúdo consiste em um método de investigação por intermédio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo de todas as formas de comunicação registradas, e sua finalidade é a interpretação, pois fundamental não é aquilo que a mensagem diz num primeiro momento, mas o que a mensagem veicula em seu contexto. (BAILEY, 1994).

Para operacionalizar a análise de conteúdo, esta pesquisa seguiu as fases indicadas por Bardin (2009):

- a) pré-análise, que é a fase da organização, operacionalização e sistematização das informações obtidas através das entrevistas;
- b) a exploração ou análise do material, que consiste na exploração do material com a definição de categorias e codificações;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que é a condensação e o destaque das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais.

Na etapa de preparação do material a ser analisado, realizou-se o processo de codificação, isto é, a separação dos dados em pequenas categorias de informação, buscando-se evidências a partir dos dados coletados, atribuindo-lhes um rótulo. (CRESWELL, 2014). Nesta pesquisa, as categorias de análise empregadas na análise de conteúdo seguiram a mesma denominação utilizada para as variáveis, oriundas da revisão da literatura, indicadas no Quadro 9.

Entretanto, este estudo ficou atento a categorias adicionais que poderiam surgir quando da análise do conteúdo. Neste sentido, foi identificada uma categoria emergente, ou seja, *a posteriori*, que foi identificada neste estudo como planejamento estratégico.

No capítulo a seguir são apresentados como a análise de dados quantitativos e qualitativos foi realizada, além da apresentação e discussão dos resultados, com o objetivo de compreender como os fatores internos e externos interferem na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados observados na pesquisa, tanto aqueles decorrentes da utilização do método QCA, como os resultados das informações qualitativas obtidas quando das entrevistas realizadas nas empresas estudadas.

A apresentação e análise dos resultados está dividida em quatro tópicos: fatores internos de estímulos às exportações, fatores externos de estímulos às exportações, barreiras internas às exportações e barreiras externas às exportações.

Para uma melhor elucidação, são apresentados quadros com as principais soluções relacionadas ao método QCA para os quatro tópicos compreendidos nesta dissertação. Também são utilizados quadros para demonstrar os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, para cada variável considerada neste estudo.

Para determinados fatores, os resultados decorrentes das respostas das empresas são descritos no texto, encontrando-se as perguntas pertinentes do questionário no Apêndice A e as respostas consolidadas por cada fator detalhadas no Apêndice D desta dissertação.

Procurou-se por meio do método QCA conhecer as principais combinações das variáveis utilizadas para explicar a ocorrência dos construtos e a proporção que está presente nos casos estudados.

### 4.1 Fatores Internos de Estímulos às Exportações

Neste tópico, buscou-se compreender como as competências internas relacionadas às PMEs auxiliaram como fatores de estímulos à atividade exportadora, considerando as variáveis denominadas como recursos humanos, financeiro, produção, inovação e *marketing*.

O Quadro 10 apresenta os resultados consolidados de cada variável, no que se refere à presença ou à ausência dos fatores internos de estímulos às exportações considerados neste estudo, relativos às quatorze entrevistas realizadas.

**Quadro 10 – Fatores internos de estímulos às exportações – resultados consolidados por variável**

Variável (Fator)	Presença do fator	Ausência do fator
Recursos Humanos	12	02
Financeiro	12	02
Produção	09	05
Inovação	13	01
<i>Marketing</i>	11	03

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado por meio da solução do *software* fsQCA 3.0 (Quadro 11) indica que a combinação das variáveis recursos humanos, financeiro, inovação e *marketing* estão presentes em 73% dos casos para o construto fatores internos de estímulos às exportações.

O Quadro 11 também mostra que a combinação da presença das variáveis recursos humanos, financeiro e inovação, com a ausência da variável produção, representa 27% dos casos estudados para o construto fatores internos de estímulos às exportações.

**Quadro 11 – Principais soluções do *software* fsQCA 3.0 – fatores internos de estímulos às exportações**

Variáveis	Casos	Consistência
RH*FINAN*INOVA*MKT	73%	100%
RH*FINAN*~PRODU*INOVA	27%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados desta pesquisa indicaram que o desenvolvimento da atividade exportadora de uma PME pode estar relacionado à prévia decisão de exportar, através de um processo planejado e sistemático (WILLIAMS, 2008), e diretamente conectado à disponibilização de vantagens competitivas atreladas a fatores internos motivacionais. (LEONIDOU et al., 2007).

Neste sentido, o diretor DIMP explica a importância do planejamento para o desenvolvimento das exportações, em consonância como o estudo de Williams (2008):

*“Na exportação, tudo começa com o planejamento. As exportações precisam estar no planejamento estratégico da empresa, indicando o percentual do faturamento que a empresa pretende atingir com as exportações e os recursos necessários para esta finalidade”.*

#### 4.1.1 Os Recursos Humanos como Fatores de Estímulos Às Exportações

A decisão de formalizar a atividade exportadora no planejamento de uma PME, entretanto, decorre principalmente da orientação internacional dos administradores que, como fator de estímulos às exportações, ficou evidenciada neste estudo: doze das quatorze empresas que participaram desta pesquisa indicaram presença de proatividade e compromisso por parte dos administradores com as exportações.

Destaca-se a fala da ex-atleta e campeã brasileira de ginástica artística, DPBB, fundadora e diretora-presidente da empresa Bia Brazil, que exporta desde 1996, está presente em mais de 60 países e possui uma trajetória exportadora reconhecidamente premiada:

*“[...] com as exportações a gente tem um certo incentivo, pequeno, mas tem, de impostos para que consiga exportar. E isso me levou a pensar que eu não posso ter um negócio só no Brasil. [...] naquele tempo, 1996, eu não pensei que eu fosse a única empresa que estaria com este pensamento. [...] então eu me derrapei com uma série de problemas [...] por que exportar US\$ 350,00, tanto faz você exportar uma caixinha ou um container naquela época<sup>1</sup>. [...] e quando eu pedi para o prestador fazer aquele site para mim em três idiomas, ele olhou com uma cara de espanto, pois a internet era discada no Brasil, enquanto em outros países já estava desenvolvida.”*

O diretor comercial DCE5 complementa:

*“...o importador quer ter a certeza do envolvimento do administrador em suas exportações. [...] o administrador precisa ir lá, mostrar seu produto, sua empresa. [...] sem isto as exportações não se desenvolvem.”*

No que se refere à *performance* premiada da empresa Bia Brazil, a mesma foi reconhecida oito vezes pelo Prêmio Exportação RS (PE), que foi criado em 1973, numa iniciativa da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil do Rio Grande do Sul (ADVB/RS), e que conta com um conselho consultivo representado por 17 entidades ligadas à comunidade exportadora brasileira.

---

<sup>1</sup> Naquela época, os procedimentos burocráticos eram os mesmos para todos os processos de exportação, independente do valor exportado.

Navarro-Garcia et al. (2017) destacam que o compromisso dos administradores com as exportações reduz os riscos e as barreiras vivenciadas pelas PMEs em suas atividades exportadoras. Na mesma direção, Machado et al. (2016) indicam que um maior direcionamento de recursos à atividade exportadora tem impactos positivos na performance dos mercados externos das empresas.

A importância do compromisso exportador, definido como a vontade dos administradores em dedicar adequados recursos para a atividade exportadora no estudo de Navarro-Garcia et al. (2017), também é reforçada na fala de GECE, da Fiergs:

*“[...] o fator interno que eu destaco muito é o fator de recursos humanos. E acho que é o fator determinante para uma empresa se engajar na atividade exportadora. Sabemos que as PMEs possuem uma estrutura hierárquica enxuta, geralmente familiar, onde o próprio diretor ou o gerente, muitas vezes, tem a atribuição do mercado interno, que é geralmente considerado de maior importância e aquele que gera o faturamento para pagar as contas da empresa. [...] então, se ele não mudar este compromisso, não gerar as habilidades dos administradores, empreendedores, e não formar as competências, e não gerar rede de relacionamento, não desenvolverá suas exportações”.*

#### 4.1.2 O Aspecto Financeiro como Fator de Estímulo Às Exportações

Neste estudo, as PMEs que possuem um percentual considerável de seu faturamento oriundo das exportações ou que evidentemente estão motivadas em ampliar suas exportações são aquelas que consideram a atividade exportadora como um fator potencial para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Este resultado está em conformidade com o estudo de Moen et al. (2016) que indica que a orientação internacional das PMEs está diretamente interrelacionada com a motivação do crescimento.

A gerente GMVJ da empresa JGB, cujas exportações representam atualmente aproximadamente 5% de seu faturamento, relatou a importância da atividade exportadora como fator para crescimento do tamanho de sua empresa, que pretende aumentar suas vendas também por meio das exportações, tendo projetado que, nos próximos anos, 15% das vendas anuais sejam provenientes da comercialização em mercados estrangeiros.

Nesta direção, é possível afirmar que a compreensão das vantagens competitivas proporcionadas pelas exportações, tais como aumentar a

competitividade, adquirir novas e avançadas tecnologias e diversificar os mercados de atuação, está diretamente relacionada ao desenvolvimento das vendas externas das PMEs, quando motivadas pelo crescimento da empresa por meio das exportações.

A estagnação ou declínio nas vendas e lucros no mercado doméstico, como fator de estímulo às exportações, não apresentou relevância nos casos estudados neste trabalho: somente sete das quatorze empresas entrevistadas afirmaram presença deste fator como estímulo às suas exportações. O fato das PMEs estudadas terem exportado ininterruptamente, entre os anos de 2003 a 2017, pode ter proporcionado o contínuo desenvolvimento de uma cultura exportadora nestas empresas, que direcionam parte de sua produção ao exterior independentemente das condições de vendas do mercado interno.

#### 4.1.3 A Produção como Fator de Estímulos Às Exportações

Neste estudo, nove das quatorze PMEs entrevistadas indicaram presença do fator produção como fator de estímulo às suas exportações. Mesmo que não tenha constado como fator presente das principais combinações dos fatores internos de estímulos às exportações apuradas pelo método QCA, demonstradas no Quadro 11, a produção normalmente é considerada um importante fator de estímulo às exportações, em consonância com o estudo de Love e Roper (2015), quando afirmam que a exportação torna a PME mais produtiva, proporcionando economias de escala.

O fato das PMEs que participaram desta pesquisa terem direcionado parte de sua produção anual ao exterior, no período considerado neste estudo, decorrente de um planejamento prévio, com o direcionamento de recursos necessários e tempestivos à produção dos bens exportáveis, provavelmente explica a não percepção da produção como fator motivador de suas exportações.

No que tange a economias de escala, a sazonalidade do mercado interno no setor de calçados, decorrente das estações do ano, proporciona à empresa Hoffles produzir uma quantidade superior àquela demandada pelo mercado doméstico, sendo a produção excedente exportada para mercados externos, contribuindo, desta forma, para ganhos de escala de produção, conforme explicado por seu diretor-presidente.

Nesta mesma direção, a adoção da ferramenta *Lean Manufacturing* permitiu que a empresa JGB dobrasse a produtividade de sua fábrica, possibilitando à empresa

trabalhar com melhores produtos e com preços mais competitivos nos mercados externos.

#### 4.1.4 A Inovação como Fator de Estímulo Às Exportações

Salter e Alexy (2014) relatam os esforços da comunidade acadêmica e empresarial para explicar a complexidade que envolve o tema da inovação. No que se refere à intensidade da inovação, explicam que a inovação pode ser classificada em radical, processo de inovação profundo que demanda novas maneiras de compreensão de um produto, serviço, processo ou modelo de negócios, sendo raro a ocorrência deste tipo de inovação.

Em seu estudo, Salter e Alexy (2014) ainda mencionam que a inovação incremental é outra forma de classificar a inovação quanto à sua intensidade, esclarecendo que este tipo de inovação consiste em pequenos avanços e melhoramentos em tecnologia, produtos, processos ou serviços já existentes e conhecidos e que grande parte da ocorrência de inovação é realizada através desta forma incremental. Neste sentido, a fala de DPBB explica a importância da inovação no setor de atuação da empresa Bia Brazil:

*“[...] dentro do esporte, o atleta para ser mais rápido em sua modalidade, os fabricantes precisaram fazer constantes inovações em tecidos. [...] onde tem o filtro solar, a parte do suar e absorver. [...] então nós temos uma parceira muito grande com algumas fábricas que produzem estes tecidos para estas grandes marcas esportivas.”*

A relevância da inovação para o desenvolvimento e crescimento da atividade exportadora de uma PME apresentou importantes evidências nesta dissertação, em conformidade com o estudo de Paul et al. (2017), que afirma que a capacidade de inovação é fundamental para que as PMEs mantenham a intensidade de suas exportações. Somente uma das quatorze PMEs que participaram desta pesquisa apresentou ausência de inovação como fator interno de estímulo às exportações.

Nesta direção, a disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única, gerador de vantagens competitivas, foi o fator que mais se destacou entre os fatores de estímulos às exportações considerados nesta pesquisa. Desta forma, pode-se afirmar que a oferta de produto com qualidade superior ou único é fundamental para o desenvolvimento das exportações de uma PME. A fala da

diretora-presidente DPBB exemplifica a importância da disponibilidade de produto inovador para o desenvolvimento das exportações, uma vez que foi determinante para o desenvolvimento das exportações de sua PME:

*“[...] quando comecei [...] como eu estava com um tipo de roupa (esportiva) completamente diferente do que existia no mercado, porque o que existia naquela época? Era Nike, Reebok e Adidas, em todos os países, com abrigos masculinos e femininos extremamente iguais. O casal saía que nem um “par de vasos” na rua. Então assim, porque a roupa era igual, não existia forma. Então eu estava ali na feira com uma proposta de uma roupa justa que era extremamente difícil das pessoas fora do Brasil aceitarem aquilo [...] quando eu conseguia uma importadora para um país [...] eu sei que era um produto bom, que o tecido era bom, que era coisa, mas eu precisava estar lá presente.”*

#### 4.1.5 O Marketing como Fator de Estímulo Às Exportações

As vantagens competitivas do *marketing* são importantes fatores internos de estímulos às exportações. (FRANCIONI et al., 2016). A estratégia de *marketing* procura essencialmente atender as necessidades dos clientes e ser adequada às mudanças de mercado. Desta forma, a estratégia de *marketing* conduz a PME a adquirir novas tecnologias para criar novos produtos, melhorar os já existentes e tornar os produtos mais apropriados para os mercados externos. (KNIGHT, 2000).

Os resultados deste estudo demonstraram que as empresas entrevistadas consideram as ações de *marketing* como fatores internos de estímulos às exportações: onze das quatorze empresas que participaram da pesquisa indicaram presença do fator *marketing* como estímulo às suas exportações.

Nesta direção, percebeu-se que as PMEs que participaram desta pesquisa possuem uma constante preocupação no que se refere a possuir vantagens competitivas de *marketing* com o intuito de satisfazer as necessidades de seus clientes de uma forma mais eficiente e efetiva que seus competidores internacionais.

O advento da plataforma da *internet/web* teve um papel fundamental para as atividades de exportação. Tseng e Johnsen (2011) indicam que *internet/web* tem sido uma importante ferramenta que permite às PMEs operar internacionalmente de forma mais rápida e capturar as vantagens associadas à comunicação e à troca de informação além das fronteiras geográficas. O relato do gerente GECE enfatiza a importância da *internet/web* para as exportações:

*“A utilização de ferramentas de web e internet, isso hoje cada vez mais está sendo visto como uma oportunidade de estímulo, a empresa se tornar global, principalmente. [...] são mecanismos como estes que então ajudam as empresas a ter conhecimento de estar nessas plataformas e se estruturar para exportar é um meio muito interessante. Então é uma oportunidade gigantesca, ainda mais no momento da tecnologia da informação, que vivemos hoje, fazendo compras com celular e outros meios”.*

Embora a facilidade para adaptação das questões relacionadas ao *marketing*, muitas vezes necessárias para atender requisitos da legislação, necessidade dos clientes e tecnologias em mercados estrangeiros, apresenta-se como fator primordial para a conquista dos mercados internacionais, estas adaptações exigem custos extras, tempo e dedicação por parte das PMEs, em consonância com o estudo de Leonidou et al. (2007).

Entretanto, o atendimento às adaptações exigidas é um importante fator interno de estímulo à atividade exportadora das PMEs. A fala do gerente GFPG enfatiza a importância deste fator:

*“Cada país que operamos tem uma norma e um sistema de segurança. É preciso adaptar nossos produtos para vender ao exterior. [...] Existe uma válvula de gás diferenciada com relação à utilizada no Brasil. [...] A adaptação do produto é essencial para realizar as vendas para clientes estrangeiros”.*

A maior parte da literatura sobre empreendedorismo internacional destaca que a intensidade da atividade exportadora é positivamente afetada por fatores internos, tais como estímulos por dispor de vantagens competitivas e proatividade. Entretanto, recentes estudos reabrem esta discussão, pois indicam que a combinação de fatores externos e a reatividade, como, por exemplo, o recebimento de pedidos de compras espontâneos do exterior, tem papel relevante como estímulo às exportações. (GIL-BARRAGAN; PALACIOS-CHACON, 2018).

A importância dos estímulos às exportações relacionados aos fatores internos das empresas analisadas ficou bastante evidenciada nesta pesquisa, uma vez que o método QCA indicou que a combinação da presença dos fatores internos classificados como recursos humanos, financeiro, inovação e *marketing* ocorreu numa intensidade relevante em 73% dos casos estudados. O diretor DIMP reforça que *“empresa preparada internamente gera mais exportações”*.

## 4.2 Fatores Externos de Estímulos às Exportações

Neste construto, procurou-se entender como os fatores externos às PMEs estimularam a atividade exportadora levando em consideração as variáveis classificadas como mercado doméstico, mercados externos, governo doméstico, competição e clientes.

O Quadro 12 apresenta os resultados consolidados de cada variável, no que se refere à presença ou à ausência dos fatores externos de estímulos às exportações considerados nesta pesquisa, relativos às quatorze entrevistas realizadas.

**Quadro 12 – Fatores externos de estímulos às exportações – resultados consolidados por variável**

Variável (Fator)	Presença do fator	Ausência do fator
Mercado Doméstico	08	06
Mercados Externos	11	03
Governo Doméstico	11	03
Competição	08	06
Clientes	14	00

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado por meio da solução do *software* fsQCA 3.0 (Quadro 13) indica que a combinação das variáveis mercado externo, governo doméstico, competição e clientes estão presentes em 50% dos casos para o construto fatores externos de estímulos às exportações.

O Quadro 13 também indica que a combinação das variáveis mercado doméstico, governo doméstico, competição e clientes estão presentes em 43% dos casos para o construto fatores externos de estímulos às exportações.

**Quadro 13 – Principais resultados do *software* fsQCA 3.0 – fatores externos de estímulos às exportações**

Variáveis	Casos	Consistência
MERCEXT*GOVDOM*COMPE*CLIENTES	50%	100%
MERCDOM*GOVDOM*COMPE*CLIENTES	43%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.2.1 A Situação do Mercado Doméstico como Fator de Estímulo Às Exportações

A saturação ou recessão no mercado doméstico é considerada como um importante fator externo de estímulo às exportações na literatura disponível. (LEONIDOU et al., 2007; FRANCONI et al., 2016). Neste estudo, entretanto, este fator não apresentou resultados contundentes como forma de estímulos às exportações: somente sete das quatorze empresas entrevistadas afirmaram presença deste fator como estímulo às suas exportações. Novamente, a continuidade da atividade exportadora das PMEs gaúchas participantes desta pesquisa pode explicar este resultado, considerando que estas PMEs persistiram com a atividade exportadora independente da situação do mercado interno.

No que tange ao fator relacionado à redução da dependência do mercado doméstico, nove das quatorze PMEs que participaram desta pesquisa indicaram presença deste fator de estímulo em suas exportações. Nesta direção, o diretor-presidente DPCH e o diretor comercial DCE5 citaram a importância de reduzir a dependência com relação ao mercado interno por meio das vendas externas, principalmente para se prevenir de momentos de recessão econômica do mercado brasileiro. Estes relatos estão em consonância com o estudo de Leonidou et al. (2007), que menciona que a diversificação de mercados internacionais evita que as PMEs coloquem “todos ovos no mesmo cesto”.

A desvalorização da moeda brasileira, representada pelas taxas de câmbio favoráveis aos exportadores no mercado doméstico, é um importante fator externo de estímulo às vendas externas. Quando o real se desvaloriza perante as moedas estrangeiras, o exportador recebe uma quantidade maior de reais por suas vendas externas, maximizando suas receitas decorrentes da atividade exportadora, na mesma direção que o indicado no estudo de Chaney (2016).

Mesmo levando em consideração que as PMEs que participaram desta pesquisa permaneceram exportando ininterruptamente no período entre 2003 a 2017, independentemente da taxa de câmbio no Brasil, cuja cotação da moeda real variou entre R\$1,5585 a R\$4,1942 por dólar dos Estados Unidos no referido período (BACEN), é possível afirmar que um câmbio desvalorizado no Brasil é um relevante fator externo de estímulo às exportações, pois aumenta a quantidade de reais recebidos pelo exportador.

#### 4.2.2 Os Mercados Externos como Fatores de Estímulos Às Exportações

A redução dos impostos de importação pelos governos estrangeiros e a valorização da moeda local nos países dos clientes estrangeiros são fatores externos que estimulam as exportações em função da ótica financeira, pois estes fatores tornam os produtos das PMEs exportadoras menos custosos para os compradores no exterior, em consonância com o estudo de Leonidou et al. (2007).

A maior rentabilização dos negócios internacionais também é um importante fator de estímulo às exportações. Nas situações em que os negócios com o exterior apresentam-se mais lucrativos do que as transações realizadas no mercado doméstico, as PMEs tendem a direcionar maiores esforços em suas vendas externas. O diretor DIMP exemplifica esta ocorrência em seu relato:

*“Por ser uma região concentrada na fabricação de calçados [...] há várias empresas fornecedoras para a indústria calçadista. Trata-se do principal cluster de produção de calçados no Brasil.[...] há diversas empresas produtoras de matrizes. [...] Quando uma empresa calçadista brasileira compra matrizes para fabricação de calçados, recebe várias propostas das matrizarias concorrentes, que ofertam preços muito competitivos.[...] Entretanto, quando uma fabricante peruana de calçados, por exemplo, precisa comprar matrizes, esta normalmente busca por matrizarias que já conhece aqui no RS, pagando preço superior, pois não está inserida no cluster.”*

No que se refere aos mercados de câmbio no exterior, a valorização da moeda local pode agir como um estímulo às exportações das PMEs, em conformidade com o estudo de Chaney (2016). Entretanto, muitas vezes, nos períodos em que ocorre uma desvalorização da moeda brasileira, normalmente se verifica o mesmo movimento nas moedas locais dos países em desenvolvimento, fato que anula ou reduz nossa competitividade com relação às exportações brasileiras para esses países. A fala de DPBB da Bia Brazil exemplifica esta situação:

*“Hoje eu vejo o seguinte: quando o dólar cai aqui, ele cai em quase todas as partes do mundo. [...] claro, sempre tem uns países que estão melhores e outros piores. [...] a coisa está tão globalizada que se o dólar cair aqui a 2, por exemplo, vai cair no mundo também, hoje acompanha, há um tempo atrás não acompanhava, mas hoje acompanha”.*

#### 4.2.3 As Ações do Governo Brasileiro como Fatores de Estímulos Às Exportações

Os resultados deste estudo mostraram que as empresas entrevistadas consideram as ações do governo brasileiro como fatores externos de estímulos às

exportações. Com relação à execução de ações de programas governamentais de apoio às exportações, tais como apoio com treinamentos e assessoria, doze das quatorze empresas que participaram da pesquisa indicaram presença deste fator como estímulo às suas exportações.

Muitas ações criadas pelo Governo Federal, ao longo do tempo, visando o desenvolvimento das exportações brasileiras, atualmente incorporadas no PNCE – bem como os treinamentos, palestras e assessorias frequentemente promovidos pelos bancos estatais, em especial o Banco do Brasil (BB) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – podem explicar esta percepção positiva com relação às ações governamentais de estímulos às exportações.

Dentre estas ações, destacam-se os eventos denominados ENCOMEX – Encontros de Comércio Exterior, historicamente realizados em várias regiões do Brasil e organizados com uma diversificada estrutura de opções de programação. Estes eventos apresentam informações acerca da estrutura, do funcionamento e das regras básicas do comércio exterior brasileiro, bem como informações relativas aos mecanismos de apoio às exportações e oportunidades de negócios. (MDIC, 2019).

As atividades de desenvolvimento de mercados externos são uma importante forma de elaboração de programas governamentais de estímulos às exportações, conforme indicado no estudo de Gençtürk e Kotabe (2001). Neste sentido, as iniciativas realizadas pela Apex-Brasil também foram consideradas como fatores de estímulos às exportações nesta pesquisa, uma vez que onze das quatorze empresas entrevistadas indicaram a presença das ações da Apex-Brasil como fatores de estímulos às suas exportações.

Este resultado pode ser explicado pelas diversas iniciativas que têm sido realizadas pela Apex-Brasil desde seu advento, em 1997, tais como promoção comercial no exterior, realizada através da organização de missões empresariais ou participação em feiras, desenvolvimento de dezenas de projetos com entidades setoriais e a coordenação do PEIEX (Apex-Brasil).

Segundo relato da diretora-presidente DPBB da Bia Brazil, que participa intensamente das atividades da Apex-Brasil desde a criação daquela agência, relacionadas ao setor de atuação da empresa, a Apex-Brasil tem um papel fundamental no desenvolvimento das exportações brasileiras, principalmente quando promove a participação de PMEs em feiras internacionais. Nestas ocasiões, a disponibilização da estrutura física montada nas feiras e o suporte técnico dos

tradutores de idiomas, além da promoção de rodada de negócios com clientes estrangeiros, são considerados exemplos de sucesso na atuação da Apex-Brasil no que tange ao apoio às empresas exportadoras brasileiras.

#### 4.2.4 A Competição como Fator de Estímulo Às Exportações

A intensa competição dos mercados internacionais força as empresas a aperfeiçoar seus produtos e processos para se manterem competitivas. Decorrentemente, a atividade exportadora proporciona constante aprendizado, principalmente decorrente das PMEs ficarem expostas a tecnologias e conhecimentos estrangeiros, o que auxilia a melhorar a produtividade das PMEs exportadoras. (LOVE; ROPER, 2015).

A forte competição no mercado doméstico, em algumas situações, torna a exportação um caminho mais rentável, além de fortalecer a PME perante seus concorrentes locais. O diretor DFCK exemplifica esta situação:

*“Há diversas pequenas empresas da indústria do couro que praticam preços competitivos no mercado doméstico, muitas vezes decorrentes de práticas desleais. Na maioria das vezes é praticamente impossível competir. Entretanto, nos mercados externos, que requerem qualidade superior, conhecimento de negócios internacionais e boas práticas de mercado, estas empresas não conseguem competir. Assim, as exportações tornam-se um mercado mais rentável para a nossa empresa”.*

Neste sentido, é possível afirmar que a combinação dos fatores de estímulos externos relacionados ao fortalecimento da PME frente aos seus competidores internos, e à identificação de melhores oportunidades no exterior, potencializa o desenvolvimento das vendas externas.

#### 4.2.5 Os Clientes como Fatores de Estímulos Às Exportações

A realização de vendas a clientes pode ser considerada o principal fator externo de estímulo à exportação, pelo simples motivo óbvio de que, não havendo cliente, não ocorre a exportação. A principal discussão na literatura é sobre a forma como acontecem as vendas: se decorrente de um esforço proativo da PME exportadora ou se através do recebimento de pedidos espontâneos de compras do exterior, ou seja, de uma ação reativa da PME.

Neste estudo, os resultados manifestaram que as vendas externas decorrem de uma estratégia planejada, com direcionamento proativo para identificar e conquistar clientes estrangeiros, através da participação em feiras, em missões empresariais e da contratação de representante comercial, conforme indicado no estudo de Williams (2008).

Para o desenvolvimento da atividade exportadora de uma PME, é fundamental a persistente realização de iniciativas proativas visando promover seus produtos no exterior. Nesta direção, a fala da administradora DPBB exemplifica esta necessidade

*“[...] não insistimos uma vez em feiras, insistimos dez anos na mesma feira, sendo que pessoas passavam e diziam assim, ‘faz três anos que eu vejo o teu estande, hoje eu vou ver o que tu tens’ [...] Então, não é só ‘vou na feira, não deu certo’, não, escolhe uma feira que é o teu nicho de mercado, do teu produto e vai sempre, e vai sempre porque as pessoas sempre vão te procurar”.*

Adicionalmente, algumas situações particulares, inerentes a determinados segmentos de mercado, exigem ações proativas das empresas para a conquista de mercados externos. Neste sentido, a gerente GEIB relata:

*“[...] participamos da Shot Show, feira internacional de armas, onde são encontrados todos os distribuidores. O recebimento de pedidos espontâneos e inesperados de compra do exterior não se aplica ao nosso caso”.*

Complementado pelo gerente GCE2,

*“[...] nenhuma empresa estrangeira compra embalagens sem previamente conhecer nosso produto e nossa empresa. Não há pedidos espontâneos do exterior.”*

Por outro lado, a ocorrência de recebimento de pedidos espontâneos e inesperados do exterior ocorre com uma frequência relevante, conforme indicado no estudo de STOIAN et al. (2011). Neste trabalho, 50% das empresas entrevistadas indicaram que realizam vendas externas decorrentes de pedidos de compras recebidos do exterior de forma inesperada. O relato de DPBB da Bia Brazil explica como ocorre o recebimento de pedidos espontâneos de compras do exterior:

*“[...] Às vezes, o comprador estrangeiro nos identifica pela internet/web; em outras situações, conhece outro cliente nosso que nos indica. Atualmente, a internet/web é uma ferramenta que muito aproxima as empresas, auxiliando nas exportações.”*

### 4.3 Barreiras Internas Às Exportações

Neste tópico, buscou-se compreender como as dificuldades inerentes às áreas organizacionais das PMEs se apresentaram como barreiras internas às exportações, considerando as variáveis classificadas como informacionais, funcionais e *marketing*.

O Quadro 14 apresenta os resultados consolidados de cada variável, no que se refere à presença ou à ausência das barreiras internas às exportações consideradas neste estudo, relativos às quatorze entrevistas realizadas.

**Quadro 14 – Barreiras internas às exportações – resultados consolidados por variável**

Variável (Barreira)	Presença da barreira	Ausência da barreira
Informacionais	09	05
Funcionais	05	09
<i>Marketing</i>	09	05

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado por meio da solução do *software* fsQCA 3.0 (Quadro 15) indica que a presença das variáveis informacionais e *marketing*, isoladamente, está presente em 75% dos casos para o construto barreiras internas às exportações.

**Quadro 15 – Principais resultados do *software* fsQCA 3.0 – barreiras internas às exportações**

Variáveis	Casos	Consistência
INFO	75%	100%
BARMKT	75%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão geográfica e o grau de desenvolvimento do mercado doméstico influenciam no desenvolvimento da atividade exportadora de um país. Países com dimensões territoriais grandes e com um mercado doméstico bastante desenvolvido – características do Brasil – possuem a tendência de as empresas geralmente priorizarem as atividades relacionadas às vendas no mercado interno. A fala do gerente GECE explica e define a questão do tamanho geográfico brasileiro:

*“[...] a barreira de nós nascermos num país grande. [...] então nós temos um mercado interno grande, e geralmente isso, retarda a entrada da PME na exportação. Uma coisa é nascer uma PME, se desenvolver dentro do Brasil, um país continental, com 200 milhões de habitantes, com estados do tamanho de países europeus, outra coisa é nascer na Suíça. Se nascer na Suíça, a empresa é obrigada a exportar, já nasce exportadora, porque o país, o mercado é pequeno, as fronteiras e as burocracias são menores. É exportar como se fosse praticamente para Santa Catarina, seria equivalente a exportar para Áustria.”*

Entretanto, as PMEs exportadoras do RS, localizadas em um estado que reconhecidamente possui cultura exportadora e faz fronteira com os países do Mercado Comum do Sul (Mercosul), geralmente destoam desta questão da geografia continental. Neste sentido, o gerente GECE relata:

*“[...] é um estado com vocação exportadora, muito pela sua proximidade ou fronteira com os países do Cone Sul.[...] E fortalecido pelo Mercosul, o RS tem o maior número de PMEs exportadoras. [...] E também o fato de termos historicamente nossa cultura gaúcha, de também estarmos mais próximo à essas culturas, até no idioma quando muitos gaúchos conseguem se expressar melhor em espanhol do que talvez uma empresa do Nordeste [...] então não só a logística, mas também o acultramento regional, mesmo que sejam outros países, outros idiomas, o RS tem essa proximidade”.*

#### 4.3.1 As Barreiras Informativas

As barreiras informativas são importantes entraves para o desenvolvimento da atividade exportadora das PMEs gaúchas. Não obstante o avanço da *internet/web*, atualmente muitas empresas apresentam dificuldades em identificar potenciais clientes e mercados externos. (PINHO; MARTINS, 2010).

Nesta direção, nove das quatorze empresas que participaram desta dissertação indicaram presença de barreiras informativas em suas atividades exportadoras, no sentido de dificuldades para obter informações para identificar e analisar mercados externos, para identificar oportunidades de negócios internacionais e para prospectar clientes no exterior.

Este resultado está alinhado ao estudo de Arteaga-Ortiz et al. (2010), que indica as dificuldades das PMEs para identificar e selecionar clientes e oportunidades no exterior. No entanto, o estudo de Narayanan (2015) explica que o gradual crescimento

da atividade exportadora proporciona conhecimento às PMEs, reduzindo as barreiras informacionais.

A fala do gerente GECE, da Fiergs, exemplifica a problemática da barreira informacional, inclusive indicando caminhos disponíveis para a obtenção de informações sobre mercados externos:

*“[...] na era da digital [...] a importância funcional de ter uma organização de inteligência comercial para identificar, nem que seja o caso de contratar o serviço. Mas de saber qual é o principal mercado para saber por onde começar. Isso ajuda no planejamento do negócio da PME. [...] A empresa recebe um trabalho organizado que mostra o tamanho do mercado que está deixando de operar. [...] Tipo: ‘por que que eu não estou me organizando para obter esta oportunidade?’ [...] então ao entrar no mercado externo, a empresa possui estudos de toda a natureza que apontam a concorrência, as barreiras técnicas de adaptação do produto, as redes de comercialização daquele produto naqueles países. Que empresas estão lá? [...] então a empresa já parte de uma informação sofisticada. [...] quando obtêm a inteligência, é impressionante como se motivam, porque conseguem ver o mercado. Veem a oportunidade concreta.”*

#### 4.3.2 As Barreiras Internas Funcionais

Neste estudo, a solução do método QCA não apresentou presença de barreiras internas classificadas como funcionais, relacionadas a questões organizacionais das empresas. Esta solução está em consonância com os resultados verificados nesta pesquisa no construto fatores internos de estímulos às exportações, pois apresenta resultados inversamente proporcionais, demonstrando que as empresas entrevistadas, que exportaram ininterruptamente entre os anos de 2003 a 2017, possuem relevantes competências internas que proporcionam competitividade em suas exportações.

Nesta direção, considerando a persistência das PMEs entrevistadas nas exportações, pode-se afirmar que a continuidade da atividade exportadora proporciona às PMEs uma constante melhoria em suas áreas organizacionais internas, possibilitando, por sua vez, um maior crescimento das exportações, em um círculo virtuoso muito favorável para o desenvolvimento das PMEs.

Desta forma, a literatura estudada (ARTEAGA-ORTIZ et al., 2010; PAUL et al., 2017) demonstra a importância da gestão das barreiras internas funcionais para o desenvolvimento da atividade exportadora. Neste sentido, esta pesquisa evidenciou a

importância da gestão das barreiras relacionadas à falta de adequado capital de giro, a aspectos relacionados à produção e à comunicação em idiomas estrangeiros.

No Brasil, a falta de adequado capital de giro decorre principalmente das altas taxas de juros praticadas no mercado financeiro, quando comparadas às taxas de juros utilizadas nos mercados internacionais, e das dificuldades impostas pelas instituições financeiras para concessão de crédito às PMEs, em consonância ao indicado no estudo de Ayob et al. (2015). Nesta direção, o diretor comercial DCE5 relata:

*“As taxas de juros no Brasil são muito altas, mesmo quando os recursos são para as exportações. Encarecem nossas vendas [...] E os bancos parecem reduzir cada vez mais os limites de crédito dos clientes”.*

No que se refere à capacidade produtiva, a falta de capacidade de produção das PMEs ocorre em função de que muitas PMEs gaúchas não possuem capacidade para absorver novos negócios oriundos do mercado externo. A fala do gerente GECE relata esta situação:

*“Empresas foram pra China para participar de feiras. Ficaram muito entusiasmadas com as reuniões e até se surpreenderam positivamente que empresas chinesas fizeram contato, gostaram do produto e notaram que não deixam nada a desejar. Só que muitas vezes os pedidos eram de uma ordem muito grande e que a empresa não estava acostumada, além do mercado que já tem. A empresa teria que produzir uma quantia pra atender, então ela não teve condições de firmar estes negócios de exportação”.*

Outro entrave funcional que merece atenção, conforme indicado pelos juristas acadêmico e técnico desta dissertação, é a barreira da comunicação em idiomas estrangeiros, que se torna relevante quando uma PME não dispõe de administradores ou funcionários capacitados para realizar a comunicação com clientes no exterior – em especial a língua inglesa, considerada o idioma universal na área de negócios. O relato de GECE exemplifica esta barreira:

*“[...] A gente vê na prática, muitas vezes aqui na Fiergs [...]. Muitas vezes a empresa vai para uma feira internacional, mesmo que o funcionário conheça mais ou menos o idioma, não consegue o aproveitamento ideal, até por questões técnicas. Então acho a questão do idioma muito importante. As empresas podem ter todos esses fatores motivacionais de exportação, querem ir para uma feira, ‘vamos para a feira’, e chega lá, trava na hora de negociar. Quando a gente domina zero ou pouco um idioma, a gente se sente perdido e pode até não se valer da melhor negociação. Assim como a gente também se sente muito fortalecido quando a gente*

*domina, a gente pega até os pormenores do negócio, então eu acho que isso é fundamental”.*

#### 4.3.3 As Barreiras Relacionadas Ao Marketing

No item 4.1.5 desta dissertação, relacionado aos fatores internos de estímulos a exportações, foi relatada a importância do *marketing* para o desenvolvimento da atividade exportadora das PMEs. Entretanto, muitas PMEs enfrentam entraves relacionados ao *marketing*, que são considerados importantes barreiras às exportações.

A dificuldade para ofertar preços competitivos a clientes externos é um dos principais entraves relacionados ao *marketing*. Neste sentido, pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), indica que mais de um terço das empresas entrevistadas consideram o peso dos tributos como algo crítico em suas exportações (CNI).

Ainda na linha da formação de preços de exportação, os expressivos custos de transportes e seguros internacionais também se apresentam como custosas barreiras para as PMEs. A referida pesquisa da CNI/FGV demonstra que as elevadas tarifas cobradas pelos portos e aeroportos no Brasil são o principal problema para as empresas brasileiras que operam no comércio exterior. Neste sentido, o relato da gerente GEIB exemplifica as dificuldades decorrentes dos custos de transportes e seguros internacionais:

*“São excessivos os custos de transportes e seguros internacionais. Muitas vezes, um potencial cliente desiste de importar, pois o valor do frete é muito alto. E por ser espingardas, o seguro também é alto”.*

Neste estudo, a intensa competitividade dos mercados internacionais apresentou-se como uma importante barreira relacionada às exportações das PMEs: dez das quatorze empresas que participaram desta pesquisa indicaram a presença desta barreira em suas exportações. A forte competição internacional exige que as PMEs gaúchas apresentem preços competitivos, conforme indicado no estudo de Paul et al. (2017).

Dependendo do segmento no qual a PME atua, às vezes é necessário vencer a concorrência de competidores localizados em países que possuem vantagens competitivas. A fala da gerente GEIB relata como a empresa administra esta concorrência:

*“Atualmente é no nicho de espingardas onde se encontram as ‘Boitos’, robustas e preço baixo. [...] A competitividade é travada com as empresas turcas. Pois, devido principalmente a problemas econômicos da Turquia, as concorrentes turcas foram obrigadas a direcionar 100% de sua produção para o mercado externo, baixando os preços das que já exportavam e atingindo outro nicho de mercado, o qual a Boito dominava. [...], mas com inovações, a Boito está recuperando mercados”.*

A dificuldade para conceder crédito aos clientes externos também representa uma importante barreira de *marketing*. Nesta direção, Alavi e Kerikmäe (2018) indicam que o problema relacionado ao pagamento é um dos aspectos de maior risco relacionados à realização de negócios com outros países.

A gerente GMVJ relatou a dificuldade de concessão de crédito aos clientes externos, considerando o risco envolvido. Como exemplo, citou que a empresa administrava uma importante inadimplência de seu distribuidor exclusivo em um relevante país da América Latina. Segundo GMVJ, a ocorrência de não-pagamento por parte de algum comprador estrangeiro gera insegurança para a exportadora, que busca utilizar de mecanismos e ferramentas que possam assegurar contra uma eventual inadimplência de seus clientes externos.

#### **4.4 Barreiras Externas Às Exportações**

Para este construto, procurou-se entender como motivos externos às PMEs atuaram como barreiras às exportações, dificultando ou até mesmo inibindo a atividade exportadora. Foram consideradas as variáveis denominadas como processuais, governo doméstico, clientes e ambiente externo.

O Quadro 16 apresenta os resultados consolidados de cada variável, no que se refere à presença ou à ausência das barreiras externas às exportações consideradas nesta pesquisa, relativos às quatorze entrevistas realizadas.

**Quadro 16 – Barreiras externas às exportações – resultados consolidados por variável**

Variável (Barreira)	Presença da barreira	Ausência da barreira
Processuais	06	08
Governo Doméstico	08	06
Clientes	06	08
Ambiente Externo	12	02

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado por meio da solução do *software* fsQCA 3.0 (Quadro 17) indica que a presença da variável ambiente externo, isoladamente, está presente em 86% dos casos para o construto barreiras externas às exportações.

O Quadro 17 também apresenta que a combinação da presença da variável governo doméstico com as ausências das variáveis processuais e clientes ocorrem em 21% dos casos estudados para o construto barreiras externas às exportações.

**Quadro 17 – Principais resultados do *software* fsQCA 3.0 – barreiras externas às exportações**

Variáveis	Casos	Consistência
AMBEXT	86%	100%
~PROCE*GOVER*~BARCLE	21%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.1 As Barreiras Burocráticas

Com relação às barreiras classificadas como processuais, a não-familiaridade com os entraves burocráticos – ou seja, com os procedimentos e documentos de exportação – por parte dos funcionários, é considerada na literatura estudada como uma relevante barreira às exportações. (NARAYANAN, 2015; KAHIYA; DEAN, 2016). O gerente GECE, da Fiergs, ratifica a relevância do tema definindo que:

*“[...] são barreiras processuais a burocracia e o excesso de trâmites. Hoje as principais agendas do governo visam atacar estes entraves. [...] é a facilitação do comércio. Hoje talvez a agenda que mais esteja andando no país, no mundo, inclusive, de forma geral, é diminuir o tempo e o custo das operações. E aí os países então combinaram que o setor público e o setor privado iriam iniciar tarefas de desburocratização. [...] Então diminuir o número de anuências, reduzir número de caixinhas de fluxo de processos. Estas barreiras afastam, porque isso para uma PME, [...] resultam em horas a mais de retrabalho e trabalho, que muitas vezes estas empresas não dispõem”.*

Nesta direção, o governo brasileiro tem buscado promover ações com o intuito de desburocratizar o comércio exterior. Destaca-se o advento do Portal Único de Comércio Exterior, que é uma iniciativa de reformulação dos processos de exportação, importação e trânsito aduaneiro, segundo o sítio na *internet* do MDIC. O objetivo é

estabelecer processos mais eficientes, harmonizados e integrados entre todos os intervenientes públicos e privados envolvidos no comércio exterior brasileiro. (MDIC, 2019).

Nesta pesquisa, a barreira de procedimentos relacionada à não-familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação não apresentou resultados positivos relevantes: somente quatro das quatorze PMEs indicaram presença deste tipo de barreira em suas exportações. Provavelmente, o fato de as PMEs entrevistadas permanecerem exportando continuamente, entre os anos de 2003 a 2017, tenha proporcionado conhecimento a estas PMEs exportadoras gaúchas no sentido de administrar os entraves burocráticos.

#### 4.4.2 As Ações (Ou Inações) do Governo Doméstico como Barreiras Às Exportações

Esta pesquisa apresentou presença de barreiras às exportações relacionadas à falta de estímulos e assistência do governo doméstico: nove das quatorze empresas que participaram deste estudo indicaram presença de barreiras relacionadas à atuação do governo brasileiro. Este resultado é contraditório ao verificado no item 4.2.3 deste estudo, que indicou a presença de ações do governo brasileiro como fatores de estímulos às exportações.

Esta diversidade dos resultados pode ser explicada pela percepção das PMEs entrevistadas com relação às ações do governo brasileiro relacionadas às exportações. Se de um lado os treinamentos e as assessorias de exportações, frequentemente promovidos por entidades vinculadas ao governo federal, e as ações de promoção comercial no exterior realizadas pela Apex-Brasil são consideradas como fatores de estímulos às exportações, por outro lado, há diversos entraves para o desenvolvimento das exportações brasileiras não endereçados pelo governo brasileiro.

Nesta direção, pode-se citar a incidência de impostos indiretos sobre as vendas externas e a problemática da logística no sentido de escoamento da produção exportável de forma eficiente, que integra a falta de infraestrutura necessária dentro do país do exportador, conforme indicado no estudo de Tesfom e Lutz (2006).

No que se refere à questão tributária, o sítio da *internet* do MDIC informa que não incidem tributos diretos sobre as exportações brasileiras e há uma busca pela desoneração dos tributos indiretos incidentes sobre as exportações. (MDIC, 2019).

Entretanto, há diversos impostos que incidem na cadeia produtiva do produto final exportado, agravando nossas exportações.

Como evidência da existência de impostos na cadeia de produção, o governo federal instituiu, em 2011, o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra), visando devolver parcial ou integralmente o resíduo tributário remanescente na referida cadeia de produção. (MDIC, 2019). Segundo a pesquisa da CNI/FGV, somente 28% das empresas que participaram daquele estudo se utilizaram do referido programa.

O diretor-presidente DPCH enfatiza em sua fala a problemática dos custos e impostos incidentes nas exportações brasileiras:

*“Basicamente o chamado custo Brasil é o maior entrave em nossas exportações. O custo tributário, por exemplo, impacta o preço dos produtos. Há uma série de impostos na cadeia produtiva, desde a compra das matérias-primas até o produto final que são incluídos no preço final de exportação.”*

Com referência aos entraves relacionados à logística, conforme indicado no item 4.3.3 desta dissertação, os problemas logísticos brasileiros configuram-se entre os principais entraves enfrentados pelas PMEs em suas exportações. Como exemplo, o custo do frete doméstico da empresa até o ponto de destino, foi citado como barreira que “impactou muito” ou “impactou criticamente” os processos de exportação por 42% das empresas exportadoras entrevistadas, conforme critérios utilizados na pesquisa da CNI/FGV.

Outra questão que é considerada como um entrave ao desenvolvimento das exportações brasileiras refere-se ao baixo número de acordos bilaterais negociados pelo Brasil. Thorstensen e Ferraz (2014) concluem que o isolamento do Brasil – que juntamente com o Mercosul, tem priorizado a integração com países da América Latina e com países de baixa representatividade no comércio internacional – não mais se sustenta e indicam que o Brasil deveria promover também a integração com países desenvolvidos de maior peso na pauta comercial brasileira.

A informação do gerente SCXA complementa o problema da falta de acordos bilaterais nas exportações:

*“Em alguns mercados da América Latina, onde temos preços competitivos até abaixo de nossos concorrentes, mas que acabam ficando mais altos quando o importador calcula o preço sem acordo comercial. Exemplo: temos Costa Rica, República Dominicana, México e outros países que*

*possuem acordos com EUA com condições mais vantajosas, diminuindo ou eliminando assim a vantagem de menor preço de nossa empresa”.*

#### 4.4.3 As Barreiras Às Exportações Relacionadas Aos Clientes

Os diferentes hábitos, atitudes e culturas que afetam o comportamento dos consumidores no exterior, e as diferentes formas de condução de negócios praticadas nos mercados externos demandam um amplo conhecimento e entendimento dos aspectos culturais por parte dos administradores e gerentes das PMEs gaúchas, em consonância com o estudo de Wach (2015).

Entretanto, os resultados desta pesquisa não confirmaram a relevância deste tipo de barreira para as empresas que participaram da pesquisa. A continuidade da trajetória exportadora das PMEs gaúchas entrevistadas nesta pesquisa provavelmente proporcionou conhecimento cultural, possibilitando que estas PMEs conduzam seus negócios internacionais respeitando e entendendo as diferentes culturas existentes no mundo.

Por outro lado, a forte competição dos mercados internacionais, onde atuam empresas do mundo todo com diferentes estratégias e posicionamentos, apresentou-se como uma importante barreira às exportações entre as PMEs que participaram desta pesquisa: nove das quatorze PMEs indicaram presença deste tipo de barreiras em suas exportações. As informações prestadas pelo gerente SCXA explicam como a competição internacional ocorre na prática.

*“Praticamente 85% do mercado de brinquedos está nas mãos de fornecedores chineses e não há a menor possibilidade de nossa empresa competir por essa fatia de mercado. Ocorre que nossos principais clientes são importadores/distribuidores que repassam ao mercado com margem de 80% a 150% e quando compram de nossa empresa a margem diminui para 20% a 30% apenas”.*

Nesta direção, pode-se afirmar que a forte competição dos mercados internacionais é uma das principais barreiras externas para o desenvolvimento das exportações das PMEs do setor da indústria, público-alvo deste estudo. Além da forte concorrência das exportações chinesas, e de outros países asiáticos, muitas vezes as PMEs competem com empresas oriundas de países de economia avançada, detentoras de vantagens competitivas em relação às PMEs de países emergentes.

#### 4.4.4 O Ambiente Externo como Barreira Às Exportações

As barreiras externas relacionadas à deterioração dos ambientes econômico, político e social dos mercados externos interferem na continuidade da atividade exportadora das PMEs e normalmente são difíceis de serem prognosticadas e controladas. (LEONIDOU, 2004; PAUL et al., 2017).

A deterioração das condições econômicas dos países estrangeiros dificulta e muitas vezes inibe as exportações das PMEs. (KAHIYA, 2013). A fala do gerente GFGP exemplifica o impacto deste tipo de barreira nas exportações:

*“Exportávamos para Angola e Venezuela. Tínhamos um bom mercado nestes países. A crise econômica destes países nos tiraram muitas vendas externas. No caso da Venezuela, exportávamos com carta de crédito dentro do CCR<sup>2</sup>, ou seja, concedíamos prazo de pagamento para o importador venezuelano e, após a entrega dos documentos em boa ordem ao banco brasileiro, recebíamos praticamente à vista, com o adiantamento por parte do banco”.*

A OMC tem realizado esforços no sentido de negociar as regras de comércio entre países. Nesta direção, seu principal objetivo é assegurar que o fluxo do comércio mundial seja realizado o mais fácil, previsível e livre possível. Entretanto, apesar do substancial crescimento apresentado no fluxo de comércio internacional nos últimos anos, ainda há barreiras de comércio que impedem uma expansão ainda maior do comércio, representadas especialmente na forma de barreiras não-tarifárias e de barreiras tarifárias (OMC).

As barreiras não-tarifárias, incluindo as barreiras e regulações técnicas, dificultam o desenvolvimento da atividade exportadora das PME gaúchas. Neste estudo, dez empresas das quatorze PMEs gaúchas entrevistadas indicaram a presença de barreiras não-tarifárias como entraves às suas exportações. A fala do diretor DJIM relata as dificuldades impostas como barreiras não-tarifárias:

*“Quando do registro de nossos produtos nas autoridades competentes nos mercados da América Latina, verificamos como funcionam estas barreiras técnicas: muita burocracia, influência dos concorrentes locais na análise do pedido, desaparecimento do processo formal, exigências diferentes daquelas solicitadas no Brasil, etc.”.*

As barreiras tarifárias, apesar de serem mais transparentes, também são consideradas importantes entraves às exportações das PMEs gaúchas. Nesta

---

<sup>2</sup> Convênio de Créditos Recíprocos – Instrumento específico que garante o exportador quanto ao não-pagamento por parte do importador estrangeiro, em condições pré-definidas ([www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)).

dissertação, somente três empresas das quatorze PMEs gaúchas entrevistadas indicaram ausência de barreiras tarifárias em seus processos de exportação.

Este tipo de barreira de comércio influencia diretamente o custo final dos produtos para os importadores, pois normalmente é executado pelo governo do país do importador através da cobrança de um gravame percentual, que varia de acordo com o produto, sobre o valor da transação realizada, conforme indicado por Albaum et al. (2004).

Por fim, com referência aos diálogos divergentes da literatura relacionados entre os estágios de desenvolvimento das exportações e a influência das barreiras (KAHIYA; DEAN, 2016), este estudo mostrou que a continuidade da atividade exportadora tende a tornar as PMEs melhor preparadas e mais resilientes para enfrentar os entraves que aparecem no caminho de suas trajetórias exportadoras.

#### **4.5 Implicações e Proposições do Estudo**

Com o objetivo de sintetizar todos os resultados demonstrados neste capítulo, apresentam-se nesta seção os principais resultados indicados pela pesquisa e os principais achados empíricos evidenciados nesta pesquisa referentes aos fatores de estímulos às exportações e às barreiras às exportações.

Na parte final desta seção, apresentam-se iniciativas e ações para os formuladores de políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações, relacionadas a fatores internos das empresas, visando encaminhar um dos objetivos específicos desta dissertação.

##### **4.5.1 Fatores internos de Estímulos Às Exportações**

O envolvimento de uma PME na atividade exportadora é o resultado de um conjunto de estímulos internos e externos. O compromisso com a atividade exportadora por parte dos administradores, a ambição para crescimento corporativo e a disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única são exemplos de fatores endógenos associados à empresa.

Nesta pesquisa, a principal solução apresentada pelo *software* fsQCA 3.0 indicou que a combinação das variáveis recursos humanos, financeiro, inovação e

*marketing* está presente em 73% dos casos para o tópico fatores internos de estímulos às exportações. Este resultado ratifica a importância da concertação das áreas internas das PMEs como meio de estímulos ao desenvolvimento de suas exportações.

Considerando os resultados da pesquisa, as respostas às perguntas do questionário e as observações colhidas quando das entrevistas, são demonstrados no Quadro 18 os fatores internos de estímulos às exportações mais evidenciados neste estudo.

**Quadro 18 – Fatores internos de estímulos às exportações mais evidenciados nesta pesquisa**

VARIÁVEL	FATOR DE ESTÍMULO	ACHADOS EMPÍRICOS	CONEXÃO TEÓRICA
Recursos Humanos	Compromisso dos administradores	Quase a totalidade dos profissionais entrevistados afirmaram que o compromisso com as exportações por parte dos administradores são determinantes para a atividade exportadora de suas PMEs.	Navarro-Garcia et al. (2017) Machado et al. (2016)
Financeiro	Exportações como formas de aumentar faturamento/lucros	Diversos administradores entrevistados assertivamente relataram considerar as exportações como um fator potencial para crescimento do faturamento, lucros e tamanho (porte) de suas PMEs.	Leonidou et al. (2007) Williams (2008)
	Vendas externas como fator potencial para o crescimento da empresa		Moen et al. (2016)
Inovação	Disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única	Quase a totalidade dos administradores de PMEs que participaram desta pesquisa afirmaram que a disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única é fator motivador de suas exportações.	Leonidou et al. (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.2 Fatores Externos de Estímulos Às Exportações

Os fatores externos de estímulos às exportações são aqueles decorrentes dos ambientes externos à PME, onde a empresa atua ou pretende atuar, e estão relacionados, por exemplo, aos programas governamentais de apoio às exportações, à identificação de melhores oportunidades de negócios no exterior e ao recebimento de pedidos de compras de clientes estrangeiros.

Neste estudo, a principal solução apresentada pelo *software* fsQCA 3.0 indicou que a combinação das variáveis mercado externo, governo doméstico, competição e clientes está presente em 50% dos casos para o tópico fatores externos de estímulos às exportações.

O Quadro 19 sintetiza os principais fatores externos de estímulos às exportações evidenciados nesta pesquisa, considerando os resultados da pesquisa, as respostas ao questionário aplicado e as observações colhidas quando das entrevistas.

**Quadro 19 – Principais fatores externos de estímulos às exportações evidenciados neste estudo**

VARIÁVEL	FATOR DE ESTÍMULO	ACHADOS EMPÍRICOS	CONEXÃO TEÓRICA
Mercados Externos	Identificação de melhores oportunidades no exterior	Quase a totalidade dos administradores que participaram deste estudo afirmaram que a identificação de melhores oportunidades no exterior, se comparadas às do mercado doméstico, são determinantes para a atividade exportadora de suas PMEs.	Trimeche (2002) Glavas e Mathews (2014)
Governo Doméstico	Programas governamentais de apoio às exportações-assistência e treinamento Ações governamentais de promoção (Apex-Brasil)	Diversos administradores entrevistados consideraram os programas governamentais de apoio às exportações importantes para o desenvolvimento da atividade exportadora em suas empresas.	Shamsuddoha et al. (2009) Martincus e Carballo (2012)
Clientes	Recebimento de ordens de compra após ações proativas	Foram identificadas muitas PMEs cujos administradores afirmaram que o recebimento de pedidos de compras do exterior, após a realização de ações proativas, como a participação em feiras internacionais, é fator motivador da atividade exportadora em suas empresas.	Leonidou et al. (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange aos fatores de estímulos às exportações, esta dissertação ratificou o entendimento de grande parte da literatura sobre empreendedorismo internacional que destaca que a intensidade da atividade exportadora é positivamente afetada por fatores internos, tais como estímulos por dispor de vantagens competitivas e proatividade. (GIL-BARRAGAN; PALACIOS-CHACON, 2018).

Ainda, os resultados desta pesquisa também indicaram que a persistência da atividade exportadora é induzida mais por competências internas das PMEs do que decorrente de fatores externos. (WILLIAMS, 2008). Neste sentido, ficou evidenciada a importância do planejamento da atividade exportadora, categoria emergente neste estudo e fundamental para o desenvolvimento das exportações das PMEs.

#### 4.5.3 Barreiras Internas Às Exportações

Barreiras às exportações são todos aqueles entraves que dificultam as PMEs em iniciar, desenvolver e manter suas atividades exportadoras. Os entraves internos estão associados aos recursos e capacidades organizacionais das PMEs. São exemplos de barreiras internas as dificuldades para identificar clientes no exterior, os obstáculos para oferecer preços satisfatórios aos clientes – muitas vezes decorrentes da forte competição de preços nos mercados internacionais – e os problemas para conceder crédito aos clientes externos.

Nesta dissertação, a principal solução do *software* fsQCA 3.0 indicou a presença das variáveis informacionais e *marketing*, isoladamente, em 75% dos casos para o construto barreiras internas às exportações.

Neste estudo, os resultados do método QCA não indicaram presença de barreiras funcionais, relacionadas a ineficiências das áreas internas das empresas, tais como recursos humanos, produção e finanças. (NARAYANAN, 2015). Este resultado mostrou que as PMEs entrevistadas, que persistiram exportando ininterruptamente entre os anos de 2003 a 2017, possuem relevantes fatores internos que proporcionam competitividade em suas exportações, reduzindo a ocorrência das barreiras funcionais.

Considerando os resultados da pesquisa, as respostas ao questionário aplicado e as observações colhidas quando das entrevistas, são apresentadas no Quadro 20 as barreiras internas às exportações mais evidenciadas nesta dissertação.

**Quadro 20 – Barreiras internas às exportações mais evidenciadas nesta dissertação**

VARIÁVEL	BARREIRA	ACHADOS EMPÍRICOS	CONEXÃO TEÓRICA
Informacional	Dificuldade para identificar clientes no exterior	Quase a totalidade dos administradores entrevistados afirmaram que suas PMEs enfrentam dificuldades para identificar clientes em mercados externos.	Leonidou (2004) Pinho e Martins (2010)
Marketing	Dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes no exterior	Muitos administradores que participaram deste trabalho demonstraram que suas PMEs encontram dificuldades em ofertar preços satisfatórios aos seus clientes no exterior.	Julian e Ahmed (2005) Uner et al. (2013)
	Intensa competitividade de preços nos mercados internacionais	Quase a totalidade dos administradores entrevistados afirmaram que suas PMEs enfrentam barreiras às exportações relacionadas à intensa competitividade de preços nos mercados externos.	Doole e Lowe (2001) Leonidou (2004) Paul et al. (2017)
	Dificuldade para conceder crédito aos clientes externos	Foram identificadas muitas PMEs que apresentam dificuldades para conceder crédito aos seus clientes externos.	Leonidou (2004) Alavi e Kerikmäe (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.4 Barreiras Externas Às Exportações

As barreiras externas às exportações são aquelas decorrentes dos ambientes externos nos quais as PMEs estão inseridas, tanto no país doméstico como nos países de destino das exportações. Como dificultador, estas barreiras normalmente são muito difíceis de prever e controlar.

Neste trabalho, a principal solução do *software* fsQCA 3.0 indicou que a presença da variável ambiente externo, isoladamente, está presente em 86% dos casos para o construto barreiras externas às exportações.

Como já mencionado anteriormente, as barreiras do ambiente externo estão relacionadas aos ambientes econômicos, político-social e socioculturais dos mercados com os quais a PME opera ou planeja exportar. (WACH, 2015). Neste estudo, o relevante percentual da presença de barreiras relacionadas ao ambiente externo apontou a importância deste tipo de entrave nas exportações das PMEs.

O Quadro 21 sintetiza as barreiras externas às exportações mais evidenciadas neste trabalho, considerando os resultados da pesquisa, as respostas ao questionário aplicado e as observações colhidas quando das entrevistas.

**Quadro 21 – Barreiras externas às exportações mais evidenciadas neste trabalho**

VARIÁVEL	BARREIRA	ACHADOS EMPÍRICOS	CONEXÃO TEÓRICA
Clientes	Forte competição nos mercados externos - empresas com diferentes estratégias/ posicionamentos	Quase a totalidade dos administradores que participaram deste estudo afirmaram enfrentar forte competição nos mercados externos decorrentes de diferentes estratégias/posicionamentos das empresas concorrentes mundiais.	Dowe e Lowe (2001) Leonidou (2004)
	Deterioração das condições econômicas em mercados externos	Muitos administradores afirmaram que a deterioração da situação econômica em países nos quais opera é uma importante barreira às exportações de suas PMEs.	Leonidou (2004)
Ambiente Externo	Variações cambiais desfavoráveis às exportações	Quase a totalidade dos administradores que participaram da pesquisa afirmaram que variações cambiais desfavoráveis atuam como barreiras às exportações de suas PMEs.	Leonidou (2004) Paul et al. (2017)
	Instabilidade política de mercados estrangeiros	A instabilidade política de mercados estrangeiros foi identificada como uma importante barreira às exportações das PMEs que participaram deste estudo.	Kaprávola (2017) Leonidou (2004)
	Incidência de barreiras não-tarifárias no exterior	Quase a totalidade dos administradores entrevistados afirmaram que suas PMEs enfrentam barreiras não-tarifárias em suas exportações.	Albaum et al. (2004) Leonidou (2004)
	Incidência de entraves tarifários no exterior	A incidência de entraves tarifários foi identificada como uma relevante barreira às exportações em muitas PMEs que participaram desta pesquisa.	Leonidou (2004) Wach (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.5 Sugestões de Iniciativas e Ações para os Formuladores de Políticas e Programas de Apoio e Desenvolvimento das Exportações

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou analisar trinta fatores de estímulos às exportações e vinte e oito barreiras às exportações, descritos de forma explicativa nesta pesquisa, que podem interferir na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora, em diferentes níveis de intensidade e frequência.

Na mesma direção, a aplicação do questionário para utilização do método QCA propiciou acesso a relevantes dados e informações que em muito auxiliaram no alcance do objetivo geral proposto. Adicionalmente, o método QCA proporcionou conhecer quais as principais combinações de fatores que motivam as exportações e quais as principais combinações de barreiras que entram as vendas externas das PMEs.

Particularmente, esta dissertação analisou separadamente os fatores internos e externos de estímulos às exportações, assim como as barreiras internas e externas às exportações. Os fatores de estímulos e as barreiras externas são decorrentes do ambiente externo onde as PMEs estão inseridas, ou pretendem atuar, sendo, portanto, difíceis de controlar e prever. Por outro lado, os fatores de estímulos e as barreiras internas são aqueles endógenos às PMEs, ou seja, mesmo que haja determinadas limitações, geralmente podem ser gerenciados pelas próprias PMEs.

Desta forma, com o intuito de endereçar o objetivo específico desta dissertação, de propor iniciativas e ações para os formuladores de políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações, o Quadro 22 apresenta sugestões de ações e iniciativas relacionadas aos principais fatores internos, endógenos às empresas, evidenciados neste estudo. Importante ratificar que esta proposição de sugestões é característica de um mestrado profissional, que visa atender demandas econômicas e sociais, a fim de transferir conhecimento para a sociedade.

**Quadro 22 – Sugestões de iniciativas e ações – políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações**

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>FATOR DE ESTÍMULO</b>	<b>PROPOSTAS DE INICIATIVAS/AÇÕES</b>
Recursos Humanos	Compromisso dos administradores com as exportações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver material de sensibilização sobre importância do compromisso dos administradores para o desenvolvimento da atividade exportadora das PMEs.</li> <li>2. Realizar eventos com o intuito de impactar os administradores sobre a importância de suas atuações para as exportações das PMEs.</li> </ol>
Financeiro	Exportações como fator potencial para crescimento de faturamento, lucros e porte da PME	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver material demonstrando o potencial das exportações como válvula propulsora para crescimento das PMEs.</li> <li>2. Realizar eventos com o intuito de impactar os administradores sobre o potencial das exportações para o crescimento das PMEs.</li> </ol>
Inovação	Disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolver parques tecnológicos/centros de inovação nas políticas e programas de desenvolvimento das exportações, visando demonstrar a importância de desenvolvimento de produtos de qualidade superior para as exportações das PMEs.</li> </ol>
<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>BARREIRA INTERNA</b>	<b>PROPOSTAS DE INICIATIVAS/AÇÕES</b>
Informacional	Dificuldade para identificar clientes no exterior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver estudos sobre os principais mercados potenciais para as exportações do segmento.</li> <li>2. Buscar identificar nomes e contatos dos principais clientes nos mercados potenciais para o segmento.</li> <li>3. Elaborar plataforma para divulgação/acesso dos estudos sobre mercados potenciais e dos nomes/contatos de potenciais clientes externos.</li> </ol>
<i>Marketing</i>	Dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes no exterior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Governo Federal: revisar o programa Reintegra, buscando disponibilizar percentuais diferenciados de retorno dos tributos por segmento da indústria, considerando as diferentes cadeias produtivas existentes nos produtos exportados.</li> <li>2. Governo Federal: desenvolver programa específico para a busca de soluções relacionadas à melhoria da logística brasileira.</li> <li>3. Sensibilização para a necessidade da constante busca de redução de custos/ganhos de produtividade nas PMEs.</li> </ol>
	Intensa competitividade de preços nos mercados internacionais	
	Dificuldade para conceder crédito aos clientes externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Governo Federal: desenvolver ações no sentido de fortalecer a atuação da ABGF, buscando divulgar este instrumento de seguro de crédito governamental para a segurança creditícia das exportações brasileiras.</li> <li>2. Realizar ações de divulgação das seguradoras de crédito às exportações que operam no Brasil.</li> <li>3. Prestar assessoria e treinamentos sobre as modalidades de pagamentos disponíveis nos negócios com o exterior.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta dissertação foi compreender como os fatores internos e externos interferem na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora. Baseado de forma adaptada na classificação utilizada por Leonidou et al. (2007), foi possível identificar trinta fatores de estímulos às exportações e, com base na classificação definida no estudo de Leonidou (2004), identificou-se vinte e oito barreiras às exportações, que foram abordados de forma explicativa nesta pesquisa.

O método QCA – nesta pesquisa aplicado a partir de dados colhidos em quatorze PMEs gaúchas exportadoras – propiciou o emprego conjunto de abordagens quantitativas e qualitativas e indicou as principais combinações motivadoras das exportações, assim como as principais barreiras às vendas externas das PMEs.

Entende-se que o objetivo geral desta dissertação foi atingido, uma vez que foi possível compreender com profundidade como os fatores motivacionais internos e externos estimularam as exportações e como as barreiras internas e externas dificultaram a persistência das PMEs que participaram desta pesquisa na atividade exportadora.

Com base nas experiências e conhecimentos adquiridos com a pesquisa, em muito potencializados com a aplicação do método QCA, foram propostas iniciativas e ações para os formuladores de políticas e de apoio e desenvolvimento das exportações brasileiras no que se refere aos fatores internos, endógenos às empresas.

### **5.1 Contribuições Práticas**

Este estudo proporcionou conhecimentos sobre como fatores motivacionais internos e externos estimulam as exportações das PMEs. No que se refere aos fatores internos, estes conhecimentos permitem aos empreendedores e gestores, quando da formulação de estratégias de exportação, uma análise no sentido de compreenderem quais são os pontos fortes das áreas internas de suas empresas que provavelmente configuram-se como vantagens competitivas propulsoras das vendas externas.

Neste sentido, ficou evidenciada a importância do planejamento da atividade exportadora, categoria emergente nesta pesquisa, não percebida na literatura estudada como um fator de estímulo às exportações. A formalização do planejamento

por meio de estratégias, ações e recursos para as vendas externas, além de propiciar o desenvolvimento das exportações, ratifica o envolvimento e o compromisso dos administradores com o tema, considerado outro relevante fator interno de estímulo para a persistência da PME nas exportações.

Ainda, este estudo mostrou que a efetiva concertação das áreas internas de uma PME, além de reduzir a incidência de barreiras internas, atua como um potencial fator de estímulo às exportações. Neste sentido, esta dissertação contribuiu para a literatura no que tange à discussão sobre a motivação das exportações: por meio de fatores internos e proatividade ou por meio de fatores externos e reatividade. O relevante percentual apresentado pelo método QCA apontou que os fatores internos e a proatividade são competências inerentes às PMEs que participaram desta pesquisa.

Também importante é a compreensão dos fatores externos de estímulos às exportações, pois melhor aparelha os empreendedores e gestores no sentido de perceberem como melhor aproveitar as vantagens oriundas dos ambientes de negócios, nos quais as empresas estão inevitavelmente inseridas, visando a conquista de mercados externos. Nesta direção, a identificação de melhores oportunidades no exterior proporciona o crescimento da PME, engrandecendo-a perante seus concorrentes domésticos.

No mesmo sentido, este trabalho apontou como as principais barreiras internas e externas dificultam o desempenho da atividade exportadora das PMEs. O entendimento de como os entraves internos, inerentes às competências das empresas, entram os desafios da exportação, possibilita que os empreendedores e gestores possam antecipadamente planejar melhorias internas, visando tornar suas empresas melhor capacitadas para enfrentar a forte competição dos mercados externos e persistir na atividade exportadora. A barreira de *marketing* relacionada à dificuldade de ofertar preços satisfatórios aos clientes externos é um entrave que precisa ser persistentemente combatido, inclusive em função da forte concorrência de preços no mercado internacional. Nesta pesquisa, a inovação de produtos e os ganhos de escala de produção apresentaram-se como fatores positivos para vencer a forte competitividade dos mercados estrangeiros.

No que tange às barreiras externas, muitas vezes difíceis de prever e controlar, o conhecimento das mesmas amplia as habilidades dos administradores para que possam conduzi-las mais apropriadamente. Neste sentido, a prática da análise do

contexto econômico, tanto doméstico como internacional, é uma forma de acompanhar as barreiras do ambiente externo que, conforme demonstrado pelo método QCA, relevantemente impactaram as experientes PMEs exportadoras que participaram desta pesquisa.

Esta dissertação contribuiu para reduzir as lacunas teóricas relacionadas especificamente aos fatores internos e externos que interferem na atividade exportadora das PMEs gaúchas. Desta forma, para fins acadêmicos, este trabalho atualizou conhecimentos sobre a atividade exportadora gaúcha, referente a um estado localizado no extremo do sul do país, com forte cultura exportadora e que faz fronteira com os vizinhos Argentina e Uruguai.

Esta pesquisa também proporcionou uma visão dos fatores de estímulos e das barreiras inerentes aos processos de exportação em um único estudo, temas normalmente analisados de forma isolada em trabalhos acadêmicos. A apresentação consolidada numa mesma pesquisa, permite ao leitor uma observação mais holística da atividade exportadora, pois demonstra não somente os motivos que proporcionam exportações, mas também os desafios intrínsecos às vendas externas que precisam ser adequadamente endereçados.

No Brasil, numerosas obras literárias têm contribuído para o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro em diversos campos: *marketing* internacional, logística no comércio exterior, direito internacional, entre tantos outros. Nesta direção, este trabalho permitiu entregar para a sociedade uma expansão do conhecimento quanto aos fatores de estímulos às exportações e também no que se refere às barreiras enfrentadas pelas PMEs em seus processos de exportação, auxiliando na ampliação da literatura disponível sobre comércio exterior.

Em função da proposição de ações e iniciativas apresentadas, esta dissertação objetivou servir como embasamento teórico para o desenvolvimento de políticas e programas de apoio e desenvolvimento das exportações. Como consequência, também pode ser utilizada pelas empresas quando da formulação de estratégias visando o início ou a ampliação de suas vendas externas.

Ainda, esta dissertação possibilitou aumentar as estatísticas de trabalhos desenvolvidos no Brasil com a aplicação do método QCA, metodologia utilizada em muitos países mas ainda considerada incipiente na literatura brasileira, que permite o uso conjunto dos meios qualitativos e quantitativos e que indica diversos caminhos possíveis para a ocorrência de um fenômeno.

## **5.2 Limitações da Pesquisa**

Esta dissertação possui limitações que devem ser consideradas quando da interpretação de suas contribuições. Primeiramente, trata-se de um estudo que envolveu quatorze exportadoras gaúchas, dentre centenas de empresas gaúchas que exportaram no período considerado nesta pesquisa. As contribuições são decorrentes de PMEs que representam diversos segmentos da indústria gaúcha, não sendo relacionados exclusivamente a empresas de um determinado setor industrial. Ainda, mesmo classificadas como PMEs pelos critérios do SEBRAE, há diferenças estruturais enormes entre estas empresas, não consideradas neste estudo.

Quanto aos fatores que interferem na atividade exportadora, este estudo limitou-se àqueles que mais apareceram na literatura estudada, considerando a classificação proposta por Leonidou et al. (2007), de forma adaptada, para os fatores de estímulos às exportações, e levando em consideração a classificação elaborada por Leonidou (2004) para as barreiras às exportações, bem como aqueles fatores mais aderentes à realidade de países emergentes. Desta forma, existem outros fatores que impactam as vendas externas não abordados por esta dissertação.

## **5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas**

Considerando as contribuições apresentadas nesta pesquisa, bem como suas limitações, há diversas proposições que podem servir como base para futuras pesquisas. Nesta direção, a realização desta pesquisa exclusivamente em micro e pequenas empresas poderia gerar resultados interessantes para o desenvolvimento de programas governamentais de apoio às exportações. Da mesma forma, a realização deste estudo comparativamente com outros países provavelmente enriqueceria o conhecimento sobre os temas aqui abordados. Considerando a relevância dos fatores internos de estímulos às exportações para o desenvolvimento das exportações de uma empresa, pesquisas no sentido de analisar com mais profundidade os principais fatores internos que foram evidenciados neste trabalho provavelmente propiciariam importantes conhecimentos para o meio acadêmico e também para o meio empresarial. Ainda, um estudo sobre a formulação do planejamento estratégico das exportações provavelmente muito contribuiria para a academia e para as empresas que pretendem iniciar sua trajetória exportadora.

As barreiras às exportações parecem atrair um maior interesse da literatura se comparadas aos fatores de estímulos. Neste sentido, um estudo com profundidade das barreiras internas mais evidenciadas por esta dissertação provavelmente ampliaria a discussão do tema para o meio acadêmico. Ainda, as barreiras externas às exportações relacionadas ao ambiente externo mostraram ser relevantes entraves, mesmo considerando as empresas experientes em vendas externas que participaram desta pesquisa. Ou seja, uma análise aprofundada destas barreiras contribuiria no sentido de melhor aparelhar as empresas para enfrentá-las. Por fim, são notadamente poucos os estudos que abrangem os programas governamentais de apoio às exportações no Brasil, sendo esta uma sugestão de pesquisa que em muito ampliaria a literatura disponível sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, Hamed, KERIKMÄE, Tanel. Mitigating the risk of documentary discrepancy in progress of Estonian export Letters of Credit transaction. **Multidisciplinary Aspects of Production Engineering**, v.1, n.1, p.425-432, 2018.
- ALBAUM, Gerald, STRANDSKOV, Jesper, DUERR, Edwin. **International Marketing and Export Management**. Addison-Wesley: Wokingham, 2004.
- APEX-BRASIL. **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. Sítio <http://www.apexbrasil.com.br> acesso em 22 de janeiro de 2019.
- ARTEAGA-ORTIZ, Jesús et al. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management**. V. 48, n. 3, p. 395-420, 2010.
- AYOB, Abu H. et al. Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. **Journal of International Entrepreneurship**, v.13, n. 1, p. 49-66, 2015.
- AYOB, Abu H.; FREIXANET, Joan. Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. **Evaluation and Program Planning**, v. 46, p.38-46, 2014.
- AYYAGARI, Meghana; DEMIRGÜC-KUNT, Asli; MARKSIMOVIC, Vojislav. Small vs. young firms across the world – contribution to employment, job creation, and growth, **Policy Research Working Paper 5631. The World Bank Development Research Group**, 2011.
- BACEN, **Banco Central do Brasil**. Sítio <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 22 de janeiro de 2019.
- BAILEY, K. D. **Methods of Social Research**. New York: The Free Press, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.
- BETARELLI JUNIOR, Admir Antônio, FERREIRA, Sandro de Freitas. **Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy (fsQCA)**. Brasília: Enap, 2018.
- BREWER, Paul. Australia's Export Promotion Program: Is it Effective? **Australian Journal of Management**, v.34, n.1, p. 125-143, 2009.
- CANUTO, Otaviano, FLEISCHHAKER, Cornelius, SCHELLEKENS, Philip. O curioso caso da falta de abertura do Brasil ao comércio. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v.122, p.19-25, 2015.
- CASSIMAN, Bruno, GOLOVKO, Elena. Innovation and internationalization through exports. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n.1, p. 56-75, 2011.

CHANEY, Thomas. Liquidity constrained exporters. **Journal of Economic Dynamics and Control**, v. 72, n.1, p. 141-154, 2016.

CHUNG, Henry F.L. International Standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets. **Journal of International Marketing**, v.11, n.3, pp. 48-82, 2003.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. Pesquisa CNI/FGV Desafios à competitividade das exportações brasileiras 2018. Sítio: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/assuntos-internacionais/publicacoes/desafios-a-competitividade-das-exportacoes-brasileiras> Acesso em 10 de janeiro de 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIAS, Cleidson Nogueira. **A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação**: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2015.

DOOLE, Isobel; LOWE, Robin. **International Marketing Strategy**. UK: Thomson Learning, 2001.

FERNÁNDEZ-ORTIZ, Rubén, LOMBARDO, Guadalupe F. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development > An International Journal**, v.21, n.2, p. 131-154, 2009.

FISS, Pier C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1180-1198, 2007.

FRANCIONI, Barbara et al. Drivers of SMEs' exporting activity: A review and research agenda. **Multinational Business Review**, v. 24, n.3, p. 194-215, 2016.

GANOTAKIS, Panagiotis, LOVE, James H. Export propensity, export intensity and performance: the role of the entrepreneurial team. **Journal of International Business Studies**, v.43, n.8, p. 693-718, 2012.

GENÇTÜRK, E.F.; KOTABE, M. The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. **Journal of International Marketing**, v.9, n.2, p.51-71, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GIL-BARRAGAN, Juan M., PALACIOS-CHACON, Lorena A. Export Intensity of SMEs from emerging markets: a configurational Analysis. **Journal of Economics and Economic Education Research**, v.19, n.3, p.1-15, 2018.

GJEKANOVIKJ, Angela, BIZMPIROULAS, Athanasios, ROTSIOS, Konstantinos. Export Success Factors for Table Olives: The Perception of Greek Exporting Firms. **Procedia Economic and Finance**, v.33, n.1, p.584-594, 2015.

GLAVAS, Charmaine, MATHEWS, Shane. How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. **International Business Review**, v.23, n.1, p. 228-245, 2014.

GURGEL, Cristina. Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

HOLLENSSEN, Svend. **Global Marketing: A Decision-oriented Approach**. Harlow: Pearson Education Limited, 2004.

JAVALGI, Rajshekhar G. et al. An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. **Journal of Service Marketing**, v.17, n.2, p.185-201, 2003.

JAVALGI, Rajshekhar G, CUTLER, Bob D. YOUNG, Robert B. The Influence of Culture on Services Marketing: Guidelines for International Marketers. **Services Marketing Quarterly**, v. 27, n.2, p. 103-122, 2005.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p.23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JULIAN, Craig C., AHMED Zafar U. The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance. **Journal of Global Marketing**, v.1, p. 71-94, 2005.

KAHIYA, Eldrede T. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v.11, n.1, p. 3-29, 2013.

KAHIYA, Eldrede T. Five decades of research on export barriers: review and future directions. **International Business Review**, v.27, n.6, p. 1172-1188, 2018.

KAHIYA, Eldrede T., DEAN, David L. Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. **Thunderbird International Business Review**, v.58, n.1, p. 75-89, 2016.

KAPRÁLOVÁ, Barbora. Export Barriers in Latin America According to Czech Companies. **Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics & Administration**, v. 25, n.41, p.55-66, 2017.

KNELLER, Richard, PISU, Mauro. Barriers to exporting: what are they and who do they matter to? **The World Economy**, v.34, n.6, p.893-930, 2011.

KNIGHT, Gary. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. **Journal of International Marketing: Summer 2000**, Vol. 8, n.2, p.12-32, 2000.

KNIGHT, Gary; CAVUSGIL, S. Tamer. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. **Advances in international marketing**, v.8, n.1, p. 11-26, 1996.

KNIGHT, Gary; LIESCH, Peter. Internationalization: From incremental to Born Global. **Journal of World Business**, v. 51, p. 93-102, 2016.

KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michel R. State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. **Journal of International Business Studies**, v.23, n.4, p. 637-658, 1992.

LANDAU, Christian, KARNA, Amit, RICHTER, Ansgar, UHLENBRUCK, Klaus. Institutional leverage capability: Creating and using institutional advantages for internationalization. **Global Strategy Journal**, v. 6, n.1, p. 50-68, 2016.

LEE, Hyunsuk et al. SME survival: the impact of internationalization, technology resources, and alliances. **Journal of Small Business Management**. v. 50, n. 1, p. 1-19, 2012.

LEGEWIE, Nicolas. An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis (QCA). **Forum: Qualitative Social Research**, v. 14, n. 3, p. 1-45, 2013.

LEONIDOU, Leonidas C. et al. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. **International Marketing Review**, v.24, n.6, p. 735-770, 2007.

LEONIDOU, Leonidas C. et al. National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. **Journal of International Marketing**, v.19, n.2, p. 1-29, 2011.

LEONIDOU, Leonidas C. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. **Journal of International Marketing**, v.3, n.1, p. 29-43, 1995.

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

LOVE, James, ROPER, Stephen. SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. **International Small Business Journal**, v. 1, p. 28-48, 2015.

LU, Jane W., BEAMISH, Paul W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001.

MACHADO, Marcelo André, NIQUE, Walter Meucci, FEHSE, Felipe Bentancur. Orientação Internacional e comprometimento exportador na rápida Internacionalização de pequenas e médias empresas: validação de escalas e implicações para o caso brasileiro. **Revista de Administração (São Paulo) [online]**, v.5, n.3, p. 255-265, 2016.

MANSFIELD, Edward D.; REINHARDT Eric. International institutions and the volatility of international trade. **International Organization**, v.62, n.4 p. 621-652, 2008.

MARTINCUS, Christian V., CARBALLO, Jerónimo. Export promotion activities in developing countries: What kind of trade do they promote? **The Journal of International Trade & Economic Development**, v.21, n.4, p.539-578, 2012

MARTINS, Gilberto. A.; THEÓPHILO, Carlos. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Primeira\_Exp\_RS\_1999.[mensagem pessoal]. Mensagem pessoal recebida por [edmilan11@hotmail.com](mailto:edmilan11@hotmail.com) em 07 de novembro de 2017.

\_\_\_\_\_, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Sítio < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>>. 2018. Acesso em 20 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Sítio < <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/pnce> > Acesso em 01 de março de 2019.

MELLO, Myriam M.S. **Avaliação das mulheres agricultoras sobre os efeitos do PRONAF em suas condições de vida**. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Viçosa, 2017.

MOEN, Øystein, HEGGESETH, Alf G., LOME, Ola. The Positive Effect of Motivation and International Orientation on SME Growth. **Journal of Small Business Management**, v.54, n.2, p. 659-678, 2016.

NARAYANAN, Vijay. Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**. v.3, n.2, p.105-123, 2015.

NAVARRO-GARCIA, Antônio et al. Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. **RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, v.57, n.2, p. 135-147, 2017.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25, n.1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, Benjamin M., McDOUGALL, Patricia P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.29, n.5, p. 537-554, 2005.

OMC, Organização Mundial do Comércio. **International Trade Statistics 2015**. 2015. Disponível em [https://wto.org/english/res\\_e/statistics\\_e/its2015\\_e/its15\\_highlights\\_e.pdf/](https://wto.org/english/res_e/statistics_e/its2015_e/its15_highlights_e.pdf/). Acesso em 20 de fevereiro de 2019.

OMC, Organização Mundial do Comércio. **World Trade Organization Statistical Review 2018**. 2018. Disponível em [https://www.wto.org/english/res\\_e/statistics/wts2017\\_e/wts17\\_toc\\_e.htm/](https://www.wto.org/english/res_e/statistics/wts2017_e/wts17_toc_e.htm/). Acesso em 20 de fevereiro de 2019.

\_\_\_\_\_, Organização Mundial do Comércio. Sítio: <<https://www.wto.org/english>> Acesso em 20 de fevereiro de 2019.

PAUL et. al. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. **Journal of World Business**, v.52, n.1, p. 327-342, 2017.

PIEKKARI, Rebecca, WELCH, Denice E., WELCH, Lawrence, S. **Language in International Business: The Multilingual Reality of Global Expansion**, Edward Elgar Publishing Limited, 2014.

PINHO, Jose Carlos; MARTINS, Lurdes. Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium- sized exporters and non-exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 254-272, 2010.

RAGIN, Charles C. **The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. University of California Press, 1987.

RAGIN, Charles. C. **Redesigning Social Inquiry - Fuzzy Sets and Beyond**. University of Chicago Press, 2008.

RAGIN, Charles C., DAVEY, Sean. 2017. *fs/QCA [Computer Programme]*, Version 3.0. Irvine, CA: University of California.

RENNIE, Michael W. Born Global. **The McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

RIHOUX, Benoit, RAGIN, Charles. C. **Configurational comparative methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2009.

SACCOL, Amarolinda Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, p. 250-269, 2009.

SALTER, Ammon, ALEXY, Oliver. The nature of innovation. In DOGDSON, Mark, GANN, David M., PHILLIPS, Nelson. **The Oxford handbook of innovation management**. Oxford University Press, cap.2, 2015.

SANDES-FREITAS, Vitor, BIZZARRO-NETO, Fernando. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. **Revista Política Hoje**, v.24, n.2, p. 103-117, 2015.

SCHNEIDER, Carsten Q.; WAGEMANN, Claudius. **Set-theoretic methods for social sciences: A guide to qualitative comparative analysis**. Cambridge University Press, 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sítio: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) Acesso em 20 de setembro de 2018.

SEDETUR, Secretaria de Desenvolvimento e Turismo, do Governo do Estado do RGS. Sítio: <https://sedetur.rs.gov.br/exporta-rs> Acesso em 01 de março de 2019.

SHAMSUDDHORA, A.K. et al. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. **Journal of Enterprise Information Management**, v.22, n.4, p.408-422, 2009.

SHIH, *Tsui-Yii*, WICKRAMASEKERA, *Rumintha*. Exports Decisions within Taiwanese electrical and electronic SMEs: The role of management characteristics and attitudes. **Asia Pacific Journal of Management**, v.28, n.2, p. 353-377, 2011.

SILVA, Daniel Galelli. **Análise Qualitativa Comparativa (QCA) da Implantação de Novos Cursos (NSD)**: Educação Executiva no Brasil. 111 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2013.

STOIAN, Maria-Cristina et al. Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. **International Business Review**, v. 20, n.1, 2011.

SULLIVAN, Daniel, BAUERSCHMIDT, Alan. Incremental Internationalization: A Test of Johnson and Vahlne's Thesis. **Management International Review**, v.30, n.1, p.19-30, 1990.

TAN, Alvin et al. Rigidity in SME export commencement decisions. **International Business Review**, v. 27, n.1, p. 46-55, 2018.

TANG, Fangcheng. Knowledge transfer in intra-organization networks. **Systems Research and Behavioral Science**, v.28, n.3, p. 270-282, 2011.

TESFOM, Goitom, LUTZ, Clemens. A classification of export marketing problems of small and medium size manufacturing firms in developing countries. **International Journal of Emerging Markets**, v.1, n.3, p. 262-281, 2006.

THORSTENSEN, Vera, FERRAZ, Lucas. O isolamento do Brasil em relação aos acordos e mega-acordos comerciais. **Boletim de Economia e Política Internacional**, n.16, p. 5-17, 2014.

TRIMECHE, Marouane B.B. Export problems and stimuli associated with performance in the Arab market context: insights from the Japanese. **Journal of Transnational Management Development**, V. 8, n. 1/2, p. 53-81, 2002.

TSENG, Ko-min, K., JOHNSON, Rhona E. Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 18, n.3, p. 571-593, 2011.

UNER, M. Mithat et al. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. **International Business Review**, v.22, n.5, p. 800-813, 2013.

WACH, Krzysztof. Impact of Cultural and Social Norms on Entrepreneurship in the EU: Cross-Country Evidence based on GEM Survey Results. **Zarządzanie w Kulturze**, v.16, n.1, P. 15-29, 2015.

WILLIAMS, Densil A. Export stimulation of micro-and small locally owned firms from emerging environments: New evidence. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n.3, p. 101-122, 2008.

YIP, George S., BISCARRI, Javier Gomez, MONTI, Joseph A. The role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**, v.8, n.3, p. 10-35, 2000.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Bom dia/Boa tarde!

Meu nome é Edmilson, sou estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo André Machado, que tem como objetivo compreender como fatores internos e externos interferem na atividade exportadora das PMEs gaúchas.

O público-alvo deste estudo são PMEs do RS, do setor da indústria, que exportaram nos últimos 15 anos, de forma ininterrupta. Desta forma, sua empresa realizou exportações ininterruptamente nos últimos 15 anos, conforme dados disponíveis no sítio do MDIC.

O propósito deste questionário é conhecer os fatores de estímulos às exportações que têm motivado as vendas externas **de sua empresa**.

Entretanto, as empresas enfrentam barreiras que reduzem e até mesmo inibem o desenvolvimento de uma atividade exportadora. Assim, este questionário objetiva também conhecer as barreiras às exportações que têm dificultado as vendas externas **de sua empresa**.

Desta forma, favor responder cada questão utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

- 1 - DISCORDO TOTALMENTE
- 2 - DISCORDO PARCIALMENTE
- 3 - INDIFERENTE
- 4 - CONCORDO PARCIALMENTE
- 5 - CONCORDO TOTALMENTE

Caso a afirmação de determinada questão não seja aplicável à **sua empresa**, indique a alternativa N/A – NÃO APLICÁVEL

**PARTE 1 - FATORES INTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES**

**RESPOSTA**

Discordo totalmente    Concordo totalmente

1. A pró-atividade e o compromisso com as exportações por parte dos administradores/empreendedores é um fator de estímulo para as exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
2. As habilidades e competências dos administradores/empreendedores, tais como entendimento das culturas estrangeiras e práticas de negócios internacionais, são um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
3. As competências dos recursos humanos da empresa, tais como conhecimento sobre negócios internacionais e proficiência de idiomas estrangeiros, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
4. A rede de relacionamentos (network) da empresa é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
5. A estagnação ou declínio nas vendas e lucros do mercado doméstico é um estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
6. As exportações são consideradas como um fator potencial para aumentar faturamento e lucros da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
7. As exportações são consideradas como um potencial fator para o desenvolvimento e crescimento do tamanho (porte) da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
8. A disponibilidade de recursos (vantagem financeira competitiva), inclusive acesso a linhas de financiamentos, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
9. Ganhos de produtividade e economias de escala são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
10. A possibilidade de aproveitamento da capacidade ociosa através das exportações é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
11. A disponibilidade de um produto com especial competência(diferencial) tecnológica é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
12. A capacidade de inovação em geral da empresa é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

13. A disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única, gerando vantagens competitivas, é um estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
14. A existência de vantagens competitivas de <i>marketing</i> , tais como preço competitivo, rede de distribuição eficiente e equipe de vendas efetiva, é um fator de estímulos às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
15. A utilização da internet como ferramenta de vendas/promoção é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
16. A capacidade de adaptação dos produtos da empresa, com referência aos produtos direcionados ao mercado externo, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
<b>PARTE 2 - FATORES EXTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES</b>	<b>RESPOSTA</b> Discordo totalmente    Concordo totalmente
17. A saturação ou recessão no mercado doméstico é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
18. A redução da dependência do mercado interno através das vendas externas é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
19. A presença de taxas de câmbio favoráveis no mercado doméstico (maximizando as receitas do exportador) é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
20. A presença de taxas de câmbio favoráveis no mercado externo (reduzindo os custos do importador) é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
21. Decisões favoráveis de governos estrangeiros, tais como desregulamentações burocráticas e redução dos impostos de importação, são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
22. A identificação de melhores oportunidades no exterior (operações mais lucrativas), se comparadas às do mercado doméstico, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

23. A execução das ações de programas governamentais de apoio às exportações, tais como apoio com treinamentos e assessoria, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
24. A efetivação de ações governamentais de desenvolvimento de mercados externos, tais como as realizadas pela APEX no Brasil, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
25. A existência de acordos comerciais, assinados pelo governo brasileiro com outros países, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
26. O incentivo e apoio das entidades de classe é um fator de estímulo às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
27. Os ganhos de experiência com as vendas externas, com a decorrente melhoria da competitividade também no mercado interno, são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
28. O fortalecimento junto aos concorrentes locais, decorrentes das exportações realizadas, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
29. O recebimento de pedidos de compras após ações proativas, tais como participação em feiras internacionais, é um fator de estímulo às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
30. O recebimento de pedidos espontâneos e inesperados de compras do exterior, ou seja, sem um trabalho proativo da empresa, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

<b>PARTE 3 – BARREIRAS INTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES</b>	<b>RESPOSTA</b>
	Discordo totalmente    Concordo totalmente
	1 2 3 4 5 N/A

31. A dificuldade em obter informações para identificar e analisar mercados externos é uma barreira às exportações da sua empresa.	
32. A dificuldade para identificar oportunidades de negócios no exterior é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
33. A dificuldade para prospectar clientes no exterior é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
34. A falta de comprometimento e envolvimento dos administradores/empreendedores com os assuntos relacionados à exportação é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
35. As carências de conhecimento dos funcionários da empresa sobre a condução de negócios com exterior são barreiras às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
36. A falta de domínio de línguas estrangeiras, por parte dos administradores/empreendedores e funcionários envolvidos como os negócios internacionais, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
37. A falta de acesso a adequado capital de giro (incluindo os financiamentos às exportações) é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
38. A falta de escala de produção suficiente para atender à demanda dos mercados externos é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
39. A dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes externos, decorrentes da formação de preço a partir dos custos verificados pela empresa, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
40. A intensa competitividade de preços nos mercados internacionais é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
41. A dificuldade para conceder crédito aos clientes externos, em função da falta de recursos suficientes ou do risco de crédito pertinente, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

42. A dificuldade de acesso aos canais de distribuição internacionais é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
43. A dificuldade para identificação de um agente/representante externo confiável é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
44. Os excessivos custos de transportes e seguros internacionais são barreiras às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
45. A complexidade para adaptar as atividades de promoção(publicidade) no exterior é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
<b>PARTE 4 – BARREIRAS EXTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES</b>	<b>RESPOSTA</b>
	Discordo totalmente    Concordo totalmente
46. A não familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação (entraves burocráticos), por parte dos funcionários, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
47. A infrequente e problemática comunicação com os clientes externos, decorrentes das despesas de deslocamento e fuso-horário, bem como mal-entendidos em função de termos técnicos em diferentes idiomas, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
48. A falta de estímulos e assistência governamental é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
49. As regulações do governo brasileiro nas exportações são barreiras às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
50. A pouca disponibilidade de acordos comerciais, assinados pelo governo brasileiro com outros países, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
51. Os diferentes hábitos, atitudes e tratamentos socioculturais no exterior, que afetam o comportamento dos consumidores, são barreiras às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
52. A exigência de clientes externos por produtos de alta qualidade, incluindo embalagem e avanços tecnológicos, é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

53. A forte competição dos mercados internacionais, onde atuam empresas do mundo todo como diferentes estratégias/posicionamentos, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
54. A deterioração das condições econômicas em mercados externos é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
55. As variações cambiais desfavoráveis às exportações são barreiras às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
56. A instabilidade política de mercados estrangeiros é uma barreira às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
57. As barreiras não-tarifárias no exterior, incluindo as barreiras técnicas e as regulações estrangeiras restritivas, são barreiras às vendas externas da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A
58. Os entraves tarifários incidentes nas importações no país do importador são barreiras às exportações da sua empresa.	1 2 3 4 5 N/A

### Dados Qualitativos:

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Grau de instrução:

Admissão na empresa(ano):

Ano em que a empresa começou a exportar:

Frequência de embarques ao exterior:

Principais produtos exportados:

Principais mercados externos:

Percentual das exportações sobre o faturamento:

Possui outro modo de entrada em seu processo de internacionalização:

( ) sim

( ) não

Se a resposta for sim:

- Venda Indireta (*Trading Company* e/ou Comercial Exportadora)
- Franquia
- Licenciamento
- Contrato de Produção
- Joint Venture
- Investimento Direto no Exterior (incluindo escritório de vendas/marketing próprio no exterior)

Sócio com capital estrangeiro é acionista majoritário da empresa:

- sim                       não

AUTORIZA a divulgação do nome da empresa na pesquisa:

- sim                       não

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bom dia/Boa tarde!

Meu nome é Edmilson, sou estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob orientação do Prof. Dr. Marcelo André Machado que tem como objetivo compreender como fatores internos e externos interferem na atividade exportadora das PMEs gaúchas.

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Ano de constituição da empresa:

Tempo de empresa (entrevistado):

Produtos exportados:

Mercados externos:

% das exportações/faturamento total da empresa:

- 1) Quais são os fatores relacionados às forças internas da empresa que podem ser considerados como estímulos às suas exportações?
- 2) Quanto aos fatores externos, aqueles decorrentes dos ambientes nos quais a empresa opera (ou pretende atuar), quais são considerados estímulos às exportações?
- 3) Referente às barreiras, quais são os entraves internos, aqueles exclusivamente relativos à empresa, que dificultam suas exportações?
- 4) E quais são as principais barreiras externas enfrentadas pela empresa em suas exportações?
- 5) A empresa contou/conta com algum tipo de apoio governamental para incremento das exportações?

## APÊNDICE C – OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO QCA

### FATORES INTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES

Para operacionalizar o método QCA, primeiramente o construto e todas suas variáveis pertinentes foram codificados, visando a inserção dos dados no *software* fsQCA 3.0, conforme indicado no quadro 1.

Quadro 1 – Codificação utilizada para o construto fatores internos de estímulos às exportações e suas variáveis

Construto	Variável	Codificação
Fatores Internos de Estímulos às Exportações (FIEX)	Recursos Humanos	RH
	Financeiro	FINAN
	Produção	PRODU
	Inovação	INOVA
	Marketing	MKT

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os dados coletados quando da aplicação do questionário foram registrados numa tabela MS Word, visando a formação da Tabela Verdade. Os dados inicialmente coletados por empresa, já com os resultados binários, e o total de respostas indicando presença do fator para cada questão estão indicados no quadro 2.

Quadro 2 - Fatores internos de estímulos às exportações - dados inicialmente coletados por empresa

Variável	RH	RH	RH	RH	F	F	F	F	P	P	I	I	I	M	M	M
Nr questão/ Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Bia Brazil	1	1	1	1	x	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Mega	1	1	1	1	1	1	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1
Xalingo	1	1	1	1	0	1	0	0	x	1	1	1	1	0	1	0
Polako	1	x	x	1	1	0	1	x	1	0	1	1	1	x	1	1
Empre 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1
JGB	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empre 7	1	1	1	1	na	1	1	1	1	x	1	1	1	1	0	1
Empre 8	x	x	na	1	0	0	x	1	x	0	0	x	1	1	0	X
Gpaniz	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1
Krumenauer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Hoffles	1	1	x	x	1	1	1	x	1	1	1	1	1	x	x	X
Boito	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empre 13	x	1	0	0	0	x	x	1	1	1	na	x	0	0	0	X
Jimo	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	x	1	0	0	X
Qt respostas com presença do fator	12	12	8	12	7	11	11	9	9	8	11	11	13	9	8	8

**Variáveis:** Recursos Humanos (RH), Financeiro (F), Produção (P), Inovação (I) e Marketing (M).

**Respostas** referente à escala Likert:

**Presença (1):** respostas 4(concordo parcialmente) ou 5(concordo totalmente)

**Ausência (0):** respostas 2(discordo parcialmente) ou 1(discordo totalmente)

**Indiferente (x):** resposta 3 (indiferente)

**na:** não avaliável

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, foi criada uma tabela final (Quadro 3), que reflete a presença (1) ou a ausência (0) das condições causais (variáveis) nos casos estudados, referente ao construto fatores internos de estímulos às exportações, visando a elaboração da Tabela Verdade, que é imprescindível para posterior condução da análise *Crisp Set* QCA.

Quadro 3 – Tabela com a presença ou a ausência das condições causais – fatores internos de estímulos às exportações

Variável/ Empresa	RH	FINAN	PRODU	INOVA	MKT
Bia Brazil	1	1	0	1	1
Mega	1	1	0	1	1
Xalingo	1	0	1	1	0
Empresa 5	1	1	1	1	1
Polako	1	1	1	1	1
JGB	1	1	1	1	1
Empresa 7	1	1	1	1	1
Empresa 8	0	0	0	1	1
Gpaniz	1	1	1	1	1
Krumenauer	1	1	0	1	1
Hofflles	1	1	1	1	1
Boito	1	1	1	1	1
Empresa 13	0	1	1	0	0
Jimo	1	1	0	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na continuidade, os dados referentes às variáveis independentes (RH, FINAN, PRODU, INOVA e MKT) e o construto do resultado esperado, que é a variável dependente, neste caso FIEX, foram inseridos no *software* fsQCA 3.0, visando a formação da Tabela Verdade, conforme indicado na Figura 1.

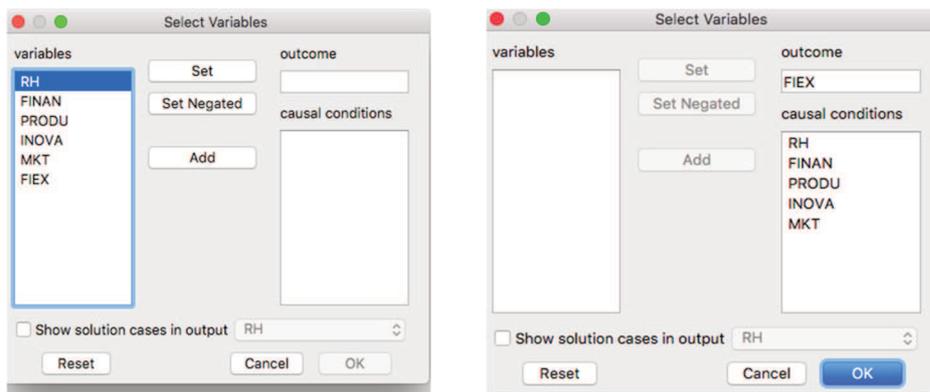
Figura 1 – Dados inseridos no software fsQCA 3.0 – fatores internos de estímulos às exportações

	RH	FINAN	PRODU	INOVA	MKT	FIEX
	1	1	0	1	1	1
	1	1	0	1	1	1
	1	0	1	1	0	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	0	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
	0	1	1	0	0	1
	1	1	0	1	0	1

Fonte: Adaptado do *software* fsQCA 3.0 pelo autor.

Para dar sequência à operacionalização do método, é preciso identificar no *software* quais são as variáveis independentes e qual é o resultado esperado (*outcome*). A Figura 2 demonstra como foi realizada esta identificação.

Figura 2 – Seleção no software fsQCA 3.0 das variáveis independentes e dependente – fatores internos de estímulos às exportações



Fonte: Adaptado do *software* fsQCA 3.0 pelo autor.

Na sequência, roda-se o *software*. A Figura 3 apresenta o resultado da Tabela Verdade.



Figura 5 – Tabela Verdade definida – fatores internos de estímulos às exportações

RH	FINAN	PRODU	INOVA	MKT	number	FIEX	raw consist.	PRI consist.	SYM consist.
1	1	1	1	1	8	1	1	1	1
1	1	0	1	1	3	1	1	1	1
0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: Adaptado do software fsQCA 3.0 pelo autor.

A partir desta definição, duas análises são possíveis: “specity ou standard”. Ragin (2008) recomenda a “standard analysis” da Tabela Verdade, utilizada neste estudo, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Seleção no software da “standard analysis” da Tabela Verdade

Intermediate Solution

Should contribute to FIEX when cause is:

Causal Conditions:	Present	Absent	Present or Absent
RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
FINAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
PRODU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
INOVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
MKT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Cancel OK

Fonte: Adaptado do software fsQCA 3.0 pelo autor.

O *software* apresenta três possibilidades de análises: parcimoniosa, intermediária e complexa. Os resultados referentes aos fatores internos de estímulos às exportações, na solução intermediária, estão descritos na Figura 7.

Figura 7 – Resultados apresentados pelo software fsQCA 3.0 para os fatores internos de estímulos às exportações na solução intermediária

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
RH*FINAN*~PRODU*INOVA	0.266667	0.0666667	1
RH*FINAN*INOVA*MKT	0.733333	0.533333	1
~RH*FINAN*PRODU*~INOVA*~MKT	0.0666667	0.0666667	1
~RH*~FINAN*~PRODU*INOVA*MKT	0.0666667	0.0666667	1
RH*~FINAN*PRODU*INOVA*~MKT	0.0666667	0.0666667	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Fonte: Adaptado do Software fsQCA 3.0 pelo autor.

Todos estes procedimentos também foram realizados para operacionalizar o método QCA nos demais contratos. Na sequência, apresenta-se as codificações utilizadas para os demais tópicos e suas variáveis pertinentes, as informações com a presença ou a ausência das condições causais, bem como as soluções apontadas pelo *software* fsQCA 3.0. A demonstração destas informações é disponibilizada na seguinte ordem: fatores externos de estímulos às exportações, barreiras internas às exportações e barreiras externas às exportações.

## FATORES EXTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 4 – Codificação utilizada para os fatores externos de estímulos às exportações e suas variáveis

<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Codificação</b>
Fatores Externos de Estímulos às Exportações (FEEX)	Mercado Doméstico	MERCDOM
	Mercados Externos	MERCEXT
	Governo Doméstico	GOVDOM
	Competição	COMPE
	Clientes	CLIENTES

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Quadro com a presença ou a ausência das condições causais – fatores externos de estímulos às exportações

<b>Variável/ Empresa</b>	<b>MERCDOM</b>	<b>MERCEXT</b>	<b>GOVDOM</b>	<b>COMPE</b>	<b>CLIENTES</b>
Bia Brazil	0	1	1	0	1
Mega	1	1	1	1	1
Xalingo	0	0	1	0	1
Empresa 5	1	1	1	1	1
Polako	1	0	1	1	1
JGB	1	1	1	1	1
Empresa 7	0	1	1	1	1
Empresa 8	0	0	1	0	1
Gpaniz	1	1	1	1	1
Krumenauer	1	1	1	1	1
Hoffles	1	1	0	0	1
Boito	1	1	0	0	1
Empresa 13	0	1	1	1	1
Jimo	0	1	0	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 – Soluções apresentadas pelo software fsQCA 3.0 para os fatores externos de estímulos às exportações

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
MERCEXT*~GOVDOM*~COMPE*CLIENTES	0.214286	0.214286	1
~MERCDOM*GOVDOM*~COMPE*CLIENTES	0.214286	0.142857	1
MERCDOM*GOVDOM*COMPE*CLIENTES	0.428571	0.0714286	1
~MERCDOM*MERCEXT*GOVDOM*CLIENTES	0.214286	0	1
MERCEXT*GOVDOM*COMPE*CLIENTES	0.5	0	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Fonte: Adaptado do software fsQCA 3.0 pelo autor.

## BARREIRAS INTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 6 – Codificação utilizada para o construto barreiras internas às exportações e suas variáveis

Construto	Variável	Codificação
Barreiras Internas às Exportações (BIEX)	Informacionais	INFO
	Funcionais	FUNCI
	<i>Marketing</i>	BARMKT

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 - Quadro com a presença ou a ausência das condições causais – barreiras internas às exportações

Variável/ Empresa	INFO	FUNCI	BARMKT
Bia Brazil	0	0	1
Mega	1	0	1
Xalingo	0	1	1
Polako	1	0	0
Empresa 5	1	1	1
JGB	1	1	0
Empresa 7	0	0	0
Empresa 8	1	1	1
Gpaniz	0	0	0
Krumenauer	1	0	0
Hofflles	1	1	1
Boito	1	0	1
Empresa 13	1	0	1
Jimo	0	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 – Soluções apresentadas pelo *software* fsQCA 3.0 para as barreiras internas às exportações

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: BIEX.csv
Model: BIEX = f(INFO, FUNC1, BARMKT)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:

          raw      unique
          coverage coverage consistency
          -----
INFO      0.75      0.25      1
BARMKT    0.75      0.25      1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Fonte: Adaptado do software fsQCA 3.0 pelo autor.

## BARREIRAS EXTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 8 – Codificação utilizada para o construto barreiras externas às exportações e suas variáveis

Construto	Variável	Codificação
Barreiras Externas às Exportações (BEEEX)	Processuais	PROCE
	Governamentais	GOVER
	Clientes	BARCLE
	Ambiente Externo	AMBEXT

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9 - Quadro com a presença ou a ausência das condições causais – barreiras externas às exportações

Variável/ Empresa	PROCE	GOVER	BARCLE	AMBEXT
Bia Brazil	1	1	0	1
Mega	0	1	1	1
Xalingo	1	1	1	1
Polako	0	1	0	1
Empresa 5	0	1	0	1
JGB	1	0	0	1

Empresa 7	0	1	0	0
Empresa 8	1	0	1	1
Gpaniz	0	0	1	1
Krumenauer	0	0	0	1
Hofflles	0	0	1	1
Boito	0	0	0	1
Empresa 13	1	1	1	0
Jimo	1	1	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 – Resultados apresentados pelo software fsQCA 3.0 para as barreiras externas às exportações

```

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
	-----	-----	-----
AMBEXT	0.857143	0.642857	1
~PROCE*GOVER*~BARCLE	0.214286	0.0714286	1
PROCE*GOVER*BARCLE	0.142857	0.0714286	1

```

solution coverage: 1
solution consistency: 1

```

Fonte: Adaptado do software fsQCA 3.0 pelo autor.

## APÊNDICE D – DADOS INICIALMENTE COLETADOS NAS ENTREVISTAS

São apresentados na sequência, os dados inicialmente coletados quando da aplicação do questionário, por tópico, e a quantidade de respostas com presença de cada fator de estímulo às exportações e de cada barreira às exportações. Os dados referentes aos fatores internos de estímulos às exportações já haviam sido apresentados no Apêndice C.

### FATORES INTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 1 - Fatores internos de estímulos às exportações - dados inicialmente coletados por empresa

Variável	RH	RH	RH	RH	F	F	F	F	P	P	I	I	I	M	M	M
Nr questão/ Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Bia Brazil	1	1	1	1	x	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Mega	1	1	1	1	1	1	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1
Xalingo	1	1	1	1	0	1	0	0	x	1	1	1	1	0	1	0
Polako	1	x	x	1	1	0	1	x	1	0	1	1	1	x	1	1
Empre 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1
JGB	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empre 7	1	1	1	1	na	1	1	1	x	1	1	1	1	1	0	1
Empre 8	x	x	na	1	0	0	x	1	x	0	0	X	1	1	0	x
Gpaniz	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1
Krumenauer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Hoffles	1	1	x	x	1	1	1	x	1	1	1	1	1	x	x	x
Boito	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empre 13	x	1	0	0	0	x	x	1	1	1	na	X	0	0	0	x
Jimo	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	X	1	0	0	x
Qt respostas com presença do fator	12	12	8	12	7	11	11	9	9	8	11	11	13	9	8	8

**Variáveis:** Recursos Humanos (RH), Financeiro (F), Produção (P), Inovação (I) e Marketing (M).

**Respostas referente à escala Likert:**

**Presença (1):** respostas 4(concordo parcialmente) ou 5(concordo totalmente)

**Ausência (0):** respostas 2(discordo parcialmente) ou 1(discordo totalmente)

**Indiferente (x):** resposta 3 (indiferente)

**na:** não avaliável

Fonte: Elaborado pelo autor.

## FATORES EXTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 2 - Fatores externos de estímulos às exportações - dados inicialmente coletados por empresa

Variável	MD	MD	MD	ME	ME	ME	GD	GD	GD	GD	CO	CO	CL	CL
Nr questão/ Empresa	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Bia Brazil	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	X	1	1
Mega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	0
Xalingo	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Polako	x	1	1	0	0	1	1	1	x	1	1	1	1	1
Empre 5	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
JGB	1	1	1	x	1	x	1	1	1	1	1	1	1	0
Empre 7	0	0	1	1	1	1	1	1	na	1	1	1	1	1
Empre 8	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	X	1	1
Gpaniz	1	1	1	1	1	1	1	1	x	x	1	X	1	1
Krumenauer	1	1	1	x	1	1	1	1	1	x	1	1	1	x
Hoffles	1	1	1	1	x	1	x	x	0	1	x	X	1	0
Boito	1	1	1	1	1	1	1	x	x	x	1	na	1	na
Empre 13	x	0	x	x	na	1	1	1	na	na	x	x	na	1
Jimo	0	1	0	x	1	x	0	0	1	0	x	0	na	na
<b>Total respostas com presença do fator</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

Variáveis: Mercado Doméstico (MD), Mercado Externo (ME), Governo Doméstico (GD), Competição (CO) e Clientes (CL).

**Respostas referente à escala Likert:**

**Presença (1):** respostas 4 (concordo parcialmente) ou 5 (concordo totalmente)

**Ausência (0):** respostas 2 (discordo parcialmente) ou 1 (discordo totalmente)

**Indiferente (x):** resposta 3 (indiferente)

**na:** não avaliável

Fonte: Elaborado pelo autor.

## BARREIRAS INTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 3 – Barreiras internas às exportações - dados inicialmente coletados por empresa

Variável	I	I	I	F	F	F	F	F	MK	MK	MK	MK	MK	MK	MK
Nr questão/ Empresa	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Bia Brazil	0	x	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	x	1
Mega	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	x	x
Xalingo	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	x	1	1	1
Polako	x	1	1	0	0	0	x	0	0	1	x	0	0	1	0
Empre 5	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	x
JGB	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	x
Empre 7	0	X	1	0	0	0	x	0	1	1	0	0	0	1	0
Empre 8	1	1	1	1	1	0	x	1	1	x	1	1	X	1	x
Gpaniz	0	0	0	0	0	x	0	0	1	1	1	0	0	0	0
Krumenauer	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	x	0	0	x	x
Hofflles	x	1	x	0	1	0	1	1	x	1	1	1	X	x	0
Boito	x	1	1	0	0	0	na	na	na	0	0	na	Na	1	na
Empre 13	1	1	1	x	x	x	0	0	1	1	1	x	1	1	1
Jimo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	x	0	1	1	1	1
<b>Total respostas com presença da barreira</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

**Variáveis:** Informacionais (I), Funcionais (F), e Marketing (M).

**Respostas referente à escala Likert:**

**Presença (1):** respostas 4(concordo parcialmente) ou 5(concordo totalmente)

**Ausência (0):** respostas 2(discordo parcialmente) ou 1(discordo totalmente)

**Indiferente (x):** resposta 3 (indiferente)

**na:** não avaliável

Fonte: Elaborado pelo autor.

## BARREIRAS EXTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES

Quadro 4 - Barreiras externas às exportações - informações inicialmente coletadas por empresa

Variável	P	P	GD	GD	GD	CL	CL	CL	AE	AE	AE	AE	AE
Nr questão/ Empresa	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
Bia Brazil	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1
Mega	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Xalingo	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
Polako	0	0	1	1	0	0	0	x	1	1	1	0	0
Empre 5	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
JGB	1	1	0	0	0	0	0	0	x	1	1	1	1
Empre 7	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Empre 8	0	1	0	0	1	x	0	1	1	1	0	1	x
Gpaniz	0	0	0	0	0	0	1	x	1	1	1	1	x
Krumenauer	0	x	x	0	0	0	0	1	0	1	x	1	1
Hofflles	0	0	x	x	x	x	x	1	1	1	1	1	1
Boito	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Empre 13	0	1	1	na	na	0	x	1	x	x	0	0	0
Jimo	1	0	0	x	1	x	0	1	x	x	1	1	1
<b>Total respostas com presença da barreira</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

**Variáveis:** Processuais (P), Governo Doméstico (GD), Clientes (CL) e Ambiente Externo (AE).

**Respostas referente à escala Likert:**

**Presença (1):** respostas 4(concordo parcialmente) ou 5(concordo totalmente)

**Ausência (0):** respostas 2(discordo parcialmente) ou 1(discordo totalmente)

**Indiferente (x):** resposta 3 (indiferente)

**na:** não avaliável

Fonte: Elaborado pelo autor.