

# CAPACIDADE EXPORTADORA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA

Pâmela Zanluchi Pegoraro (pamela.pegoraro@icloud.com)

Tatiane Pellin Cislighi (tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves

## RESUMO

O estudo aborda o conceito de capacidade exportadora, seguindo o Modelo do *iceberg* que é apresentado por Minervini (2008). O objetivo de pesquisa é identificar quais fatores relacionados a capacidade exportadora (conhecimento de mercado e estrutura da empresa) contribuem para o sucesso de empresas exportadoras no mercado internacional em relação a *performance* financeira (vendas e lucro). Este estudo utilizou a Análise Comparativa Qualitativa (QCA) (*Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis - csQCA*) como técnica de análise de dados, além da aplicação prévia do MSDO/MDSO (*most similar different outcome/most diferente same outcome*), ou seja, casos mais diferentes com resultados iguais e casos mais similares com diferentes resultados, em uma amostra de 50 indústrias exportadoras do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados identificaram as condições causais relacionadas ao conhecimento de mercado e a estrutura interna da empresa que juntas constituem a capacidade exportadora, como ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Nível de Informação’ (EENI) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC), e assim originando três configurações que indicam uma melhor *performance* financeira (lucros e volume de vendas) no mercado internacional das empresas pesquisadas.

**Palavras- chave:** Internacionalização, Exportação, Cultura Exportadora

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização é um tema que tem ganhado representatividade principalmente em países emergentes desde os anos 2000 até a atualidade, por reunir as atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006; HERNANDEZ; GUILLÉN, 2018; BHAUMIK et al., 2019; FLEURY; FLEURY, 2021). Se compreende a internacionalização de empresas pelo processo no qual uma organização não opera somente nos limites do mercado nacional e passa a explorar mercados estrangeiros, podendo ser de dentro para fora, mais comumente por meio de exportações ou de fora para dentro por meio das importações, investimentos ou aquisição de tecnologia (PRADO et al., 2022).

Existem várias formas de uma empresa se internacionalizar. Dentre os modos de entrada, ou seja, a estratégia usada para entrar, atuar e desenvolver-se em um mercado estrangeiro, uma organização pode optar pela presença direta ou indireta. A decisão do modo de entrada utilizado pode se relacionar à necessidade de inovação ou adaptações em seu modelo de negócio a fim de melhor se adequar aos contextos dos mercados internacionais (NUNES; STEINBRUCH, 2019).

Destaca-se ainda, que dentre os conhecimentos que são necessários para esse ingresso, a realização da análise estratégica da capacidade exportadora da empresa é primordial (MINERVINI, 2008). Capacidade exportadora pode ser definida como o potencial que a empresa tem em pensar globalmente, entender sua missão, visão e valores frente a decisões internacionais (MINERVINI,

2008; SILVA, 2018). Minervini (2008) apresenta para auxiliar nessa definição o conceito do *iceberg* relacionando fatores à capacidade exportadora divididos em conhecimento de mercado e estrutura interna da empresa. Também existem autores que utilizam o termo desempenho exportador, o qual é relacionado com as características da empresa, orientação para o mercado, competências comportamentais, estratégias, fatores gerenciais, comprometimento com a exportação, planejamento e controle das ações (AABY; SLATER, 1989; LEONIDOU; KATSIKEAS; PIERCY, 1998).

Apesar de terem diversos estudos que abordam a internacionalização (WELCH; LUOSTARINEN, 1988; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014; CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017), os negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012), o empreendedorismo internacional (DA SILVA; PEREIRA, 2021), o plano de comércio exterior (AMBONI, 2017; SILVA, 2018); a relação entre Inovação do Modelos de Negócios (IMC) e modos de entrada (NUNES; STEINBRUCH, 2019); a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas (PRADO et al., 2022) ainda se tem escassez nos estudos que se dedicam a avaliar a capacidade exportadora de uma organização e analisar quais são as competências necessárias para exportar (CARVALHO; AVELLAR, 2020; PRADO et al., 2022).

Cita-se ainda que são diversos os estudos que se dedicam a compreender a internacionalização de empresas estrategicamente como identificando os melhores modos de entrada (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001), relevância de mercados (MAGNANI; ZUCHELLA; FLORIANI, 2018), decisões estratégicas para a expansão internacional (HAAPANEN; HURMELINNA-LAUKKANEN; PUUMALAINEN, 2020); conhecimento das abordagens teóricas como base de sua estruturação (WELCH; LUOSTARINEN, 1988; BARRETO; ROCHA, 2003), entre outros, porém são poucos os que tem se dedicado a identificar qual a combinação de capacidades exportadoras que contribuem para melhorar o desempenho da empresas. Diante do exposto, o estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: quais configurações de condições relacionadas a capacidade exportadora devem ser adotadas por empresas exportadoras do Rio Grande do Sul para obter elevado nível de desempenho financeiro (vendas e lucros) com suas exportações?

Sendo assim, para se internacionalizar no Brasil existem barreiras tanto internas como externas. Em relação aquelas tratadas internamente, a mais destacada são os altos custos deste processo, que envolve a realização de análises de mercado no exterior, consultoria jurídica, tradução de documentos, as despesas de viagem, os riscos financeiros, entre outros (MOREIRA, 2014). Ainda assim, segundo o site Abracomex (2022) o comércio exterior é fundamental para o desenvolvimento da economia brasileira, pois ele influencia de forma direta o Produto Interno Bruto (PIB). Verifica-se que o comércio exterior está em crescimento no Brasil, pois no mês de outubro de 2022 a balança comercial teve um superávit de US\$ 3,92 bilhões e a corrente de comércio aumentou 23,6%, alcançando US\$ 50,68 bilhões.

Dessa forma, o estudo tem por objetivo identificar quais fatores relacionados a capacidade exportadora (conhecimento de mercado e estrutura da empresa) contribuem para o sucesso de empresas exportadoras no mercado internacional em relação a *performance* financeira (vendas e lucro). Como objetivos específicos tem-se: (i) identificar quais fatores relacionados ao conhecimento de mercado são condições necessárias para levar ao sucesso no mercado internacional em relação as vendas e lucros relativos às exportações; (ii) identificar quais fatores relacionados a estrutura interna da empresa são condições necessárias e suficientes para levar ao sucesso no mercado internacional em relação as vendas e lucros relativos às exportações; (iii) analisar o conjunto de condições do conceito de capacidade exportadora necessárias e suficientes que levam as empresas ao sucesso no mercado internacional em relação a sua *performance* financeira.

Para responder ao problema, uma pesquisa quantitativa por meio de um questionário composto por 12 perguntas fechadas foi realizada com 50 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul utilizando-se o método da Análise Comparativa Qualitativa (QCA) (*Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis* - csQCA). Os resultados demonstraram que existem duas configurações que representam a *performance* de lucro e uma configuração voltada para a *performance* venda. Em ambas as configurações existem três condições presentes e que promovem sucesso nesses *outcomes*: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Nível de Informação’ (EENI) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC).

Além desta introdução, o artigo está organizado em quatro seções. O referencial teórico é apresentado na segunda seção, enquanto o método de pesquisa é descrito na terceira seção. A seção quatro descreve a análise dos dados e a discussão dos resultados. As considerações finais encerram o presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Internacionalização segundo Welch e Luostarinen (1988) são as operações exercidas em cenários estrangeiros, sendo uma relação de sucessão dos mercados nacionais para mercados externos. A internacionalização de uma empresa necessita de um plano que terá como objetivo o alcance das metas (MINERVINI, 2008).

Segundo Barreto e Rocha (2003), os estudos que são realizados sobre as decisões para o processo de internacionalização de empresas seguem duas abordagens diferentes. A primeira é de acordo com o meio econômico que segue uma linha de decisões mais racionais e objetivas sendo centrada na alocação de recursos planejados, custos de transação minimizados ou visando à vantagem competitiva. A segunda é mais subjetiva, assumindo uma ótica comportamental, analisando a internacionalização por meio de atitudes e percepções dos tomadores de decisão das organizações.

Além dessas, outras abordagens também são apontadas na literatura de negócios internacionais.

Algumas delas são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Teorias da Internacionalização**

	<b>Teorias</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Teorias Econômicas</b>	Teoria do Poder de Mercado	Hyer (1960/1976)	Conforme a empresa investisse em seus processos industriais e poder de mercado, os lucros aumentariam (Carneiro; Dib, 2007).
	Teoria do Ciclo do Produto	Vernon (1966/1979)	Busca explicar como o produto pode alterar um processo de importação, exportação e produção no exterior durante seu ciclo de vida (Dal-Soto; Alves; Bulé, 2014).
	Teoria da Internalização	Buckley e Casson (1976)	Busca minimização dos riscos e custos na relação com terceiros, para maximizar a eficiência (Carneiro; Dib, 2007).
	Paradigma Eclético	Dunning (1977/1988)	Busca vantagens por meio dos seus diferenciais explorando as capacidades estratégicas que podem ser oferecidas por meio de internalização, localização ou propriedade (Carneiro; Dib, 2007; Dal-Soto, Alves, Bulé, 2014)
<b>Teorias Comportamentais</b>	Modelo de Internacionalização de <i>Uppsala</i>	Johanson e Wiedersheim-Paul (1970)	A empresa é um acúmulo de informações graduais sobre a internacionalização, esse conhecimento vem acompanhado de novos negócios e expansão de mercado (Dal-Soto, Alves, Bulé, 2014; Pivetta et al., 2021).
	<i>Networks</i>	Johanson e Vahlne (1977)	Busca o desenvolvimento de novas redes de relacionamentos e seguir as que já se encontra inserido (Carneiro; Dib, 2007; Dal-Soto, Alves, Bulé, 2014; Pivetta et al., 2021).
	Empreendedorismo Internacional	Hemail e Hilal (2002)	Busca o entendimento dos empreendedores em como reconhecer e explorar novos mercados, com reestruturação constante (Carneiro; Dib, 2007; Pivetta et al., 2021).
<b>Outras Abordagens</b>	Visão Baseada em Recursos	Barney (1991) e Wernefelt (1984)	Direciona que as empresas são constituídas de recursos, realizando uma relação lógica entre recursos, capacidades e vantagens competitivas (Pivetta et al., 2021).
	Teoria Institucional	Kostova e Zaheer (1999) North (1990) Scott (1995) DiMaggio e Powell (1983)	Essa teoria surge pelo modo que as estruturas organizacionais formais são reflexos de regras institucionais que eram como mitos que as empresas incorporavam a fim de ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência (Pivetta et al., 2021).
	<i>Joint Ventures</i> e <i>Born Globals</i>	Oviatt e McDougal (1994) Autio et al. (2000) Knight e Cavusgil (1996) Zahra et al. (2000) Johanson e Vahlne (1977, 1990)	A abordagem das <i>Joint Ventures</i> é que já iniciam seu processo de internacionalização com uma estratégia proativa e as <i>Born Globals</i> são internacionais desde seu início ou no máximo após dois anos (Pivetta et al., 2021).

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos estudos de Carneiro e Dib (2007), Dal-Soto, Alves, Bulé (2014), Pivetta et al., 2021.

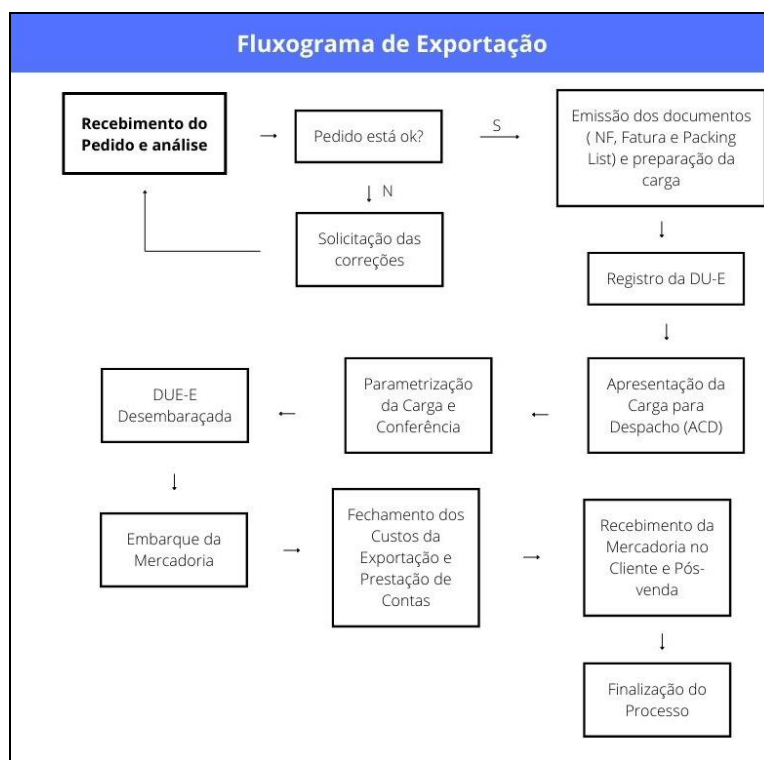
Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) se referem ao termo negócios internacionais ou negócios interfronteiras, como sendo o desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, por meio de fronteiras entre países, pelas quais as empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional.

Inserido na internacionalização tem-se os conceitos de importação e exportação. A exportação é o meio de um país aumentar sua economia vendendo bens e serviços nos mercados internacionais e importação define as compras internacionais realizadas por um país, sejam efetuadas pelas pessoas jurídicas de direito público, privado ou pessoas físicas (SEGALIS, 2012).

O Sebrae de Mato Grosso (2018) apresenta as formas de internacionalização seguindo três passos que são: (i) planejar; (ii) definir o modelo; e, (iii) preparar a empresa. No primeiro passo deve-se fazer uma análise da empresa sob a ótica do comprometimento, risco, controle, potencial de lucro e além de tudo conhecer os termos sobre o comércio internacional. O segundo é a partir do plano que foi elaborado escolher o modo de entrada. Por último, inicia-se a fase de implantação das melhorias e treinamentos para inserir o comércio internacional na empresa, mostrando sua importância econômica, de padrões, na imagem da empresa, entre outros aspectos.

Diante do exposto e a fim de apresentar uma melhor visualização de um processo de exportação, segue a Figura 1. Segundo Segre (2018) para exportar a empresa precisa ter algumas condições mínimas que devem ser verificadas para se inserir no mercado internacional. Após seguir estes requisitos inicia-se de fato o processo de exportação.

**Figura 1: Fluxograma básico de uma exportação**



Fonte: Adaptado de SEGRE (2018, p 55); SISCOMEX (2022).

Conforme Figura 1, os principais passos são compostos pelo pedido inicial, cujo documento utilizado é a Fatura Proforma, e assim que confirmado são emitidos os documentos finais da negociação: *Commercial Invoice*, *Packing List* e a Nota Fiscal Eletrônica. Logo após, inicia-se o

trâmite chamado de Despacho Aduaneiro. Segundo o Regulamento Aduaneiro<sup>1</sup> Brasileiro (2009), o despacho aduaneiro é um procedimento legal utilizado para liberar uma carga para a entrada ou saída de um país através da Alfândega. Ao longo deste procedimento, é realizada a verificação da veracidade de informações declaradas, por meio de alguns documentos. Além da verificação do recolhimento de tributos nacionais e estaduais, bem como o pagamento de despesas alfandegárias.

Assim, o primeiro passo do Despacho é a elaboração da Declaração Única de Exportação (DU-E) de forma digital, através do Portal Único do Comércio Exterior – Siscomex. Na sequência é realizada a Conferência Aduaneira, que consiste na validação das informações fornecidas relativas à natureza, classificação fiscal, quantificação e valor do produto, ou seja, ela compreende tanto os aspectos documentais relacionados ao despacho de exportação quanto os aspectos físicos relacionados à mercadoria. Um processo da Conferência é a parametrização. O canal de conferência aduaneira recebe o nome de parametrização e pode ser dividido em quatro tipos: verde, amarelo, vermelho e cinza.

No canal verde a mercadoria é desembaraçada automaticamente, sem conferência dos documentos; no amarelo é necessário conferir a documentação; no vermelho além dos documentos, a conferência física da mercadoria é requerida; e, por fim, no cinza, além da conferência dos documentos e física da mercadoria, um estudo de valor da compra ou venda é determinado pelos fiscais da Receita Federal do Brasil, como modo de impedir eventuais sub ou superfaturamento de determinado produto (VIEIRA, 2010).

Finalizada essa etapa, ocorre o ato final do despacho aduaneiro que é o Desembaraço Aduaneiro. Esse é o ato pelo qual é registrada a conclusão da conferência aduaneira, após a conclusão da conferência, a mercadoria será imediatamente desembaraçada e pode seguir para o embarque. Em relação ao embarque e aos modais de transporte internacional, de acordo com Keedi (2011), transportar é o ato de transferir uma carga, utilizando algum meio, de um lugar a outro. Os principais modais existentes para o transporte são os seguintes: aquaviário, que compreende o marítimo, o fluvial e o lacustre; o terrestre, que inclui o rodoviário, o ferroviário e o dutoviário; e, o modal aéreo.

Após a apresentação resumida de um processo de exportação e de algumas das Teorias de Internacionalização (Quadro 1), apresentam-se os conceitos de capacidade exportadora e de desempenho exportador.

## **2.2 CAPACIDADE EXPORTADORA**

Sabendo-se que existem diversos modos de ingresso no comércio internacional, e um dos principais utilizados é a exportação, é fundamental que as organizações compreendam um conceito

---

<sup>1</sup> Decreto Nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm)>.

chamado de capacidade exportadora. O conceito pode ser definido como o potencial que a empresa terá em pensar globalmente e como se adaptará as exigências do mercado no decorrer do processo de internacionalização (MINERVINI, 2008). Segundo Silva (2018) para a empresa saber sobre sua capacidade exportadora, ela precisa conhecer bem a si mesma tendo um bom entendimento da sua missão visão, valores e conhecer bem seus ambientes, assim como possuir uma cultura exportadora. A cultura exportadora para grande parte das empresas já se tornou perene, faz parte de suas estratégias competitivas (TACHINARDI, 2007).

No Brasil o Portal Único – Siscomex (2022) informa que após decidir percorrer o caminho para se internacionalizar uma das possibilidades que o Governo Federal propõe é o Plano Nacional da Cultura Exportadora – PNCE, que serve de auxílio para as empresas desenvolverem seus planos de internacionalização. O Portal apresenta a denominação do que seria a cultura exportadora, onde se refere que são os conhecimentos e competências que devem ser adquiridos para ingressar no mercado internacional de forma segura, fazendo com que as exportações integrem a cultura da empresa junto as estratégias que são elaboradas (SISCOMEX, 2022).

Segundo o Portal Único – Siscomex (2022) a capacidade exportadora pode ser mensurada questionando-se: (i) as condições do seu produto frente ao mercado que será oferecido; (ii) a empresa irá precisar de ajuda para tomar as decisões relacionadas a exportação; (iii) a empresa terá capacidade produtiva; (iv) se tem conhecimento dos obstáculos; (v) a concorrência já está inserida no mercado externo. Já para Minervini (2008) esta avaliação pode ser feita realizando alguns questionamentos: (i) o porque quer exportar?; (ii) a empresa sabe dos esforços que serão necessários para exportar?; (iii) analisar se o produto que deseja exportar é universal e caso não for estão dispostos a modificar.; (iv) a empresa será competitiva no exterior e conhece seus concorrentes?; (v) a produção tem capacidade de continuar atendendo o mercado interno e mais novos mercados?; (vi) os fornecedores que abastecem a empresa, auxiliarão com as exigências externas?; (vi) existe conhecimento para traçar um plano de internacionalização e para resolver possíveis problemas fiscais, tributários e jurídicos no mercado externo?.

Ainda, além das formas de mensuração citadas, existem estudos que analisam a capacidade exportadora por meio do desempenho. Shoham (1998) conceitua desempenho exportador como uma combinação de resultados e relações comerciais internacionais da empresa, considerando-se as vendas, crescimento e lucros das exportações. A mensuração de desempenho pode ser entendida como métricas usadas para quantificar a ação; a medição pode ser definida como processo de análise para o desempenho que a empresa tem no mercado (BREDRUP, 1995; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Zou, Taylos e Osland (1998) propuseram a escala EXPERF para a mensuração do desempenho exportador que segue 3 dimensões: (i) a Performance Financeira que é determinada pelo volume de vendas, crescimento e lucro; (ii) a Performance Exportadora Estratégica, que está relacionada com o

fortalecimento da posição estratégica, com a competitividade e *market share* global; e (iii) Satisfação Geral, que mostra a percepção de sucesso e o atingimento de expectativas com exportações.

Outros estudos analisam o desempenho exportador da organização em diversos âmbitos, como pelo volume de vendas, objetivos gerenciais, intensidade de exportação, lucratividade, taxa de entrada em novos mercados, participação de mercado, crescimento das exportações, tempo de atuação em atividade exportadora, faturamento realizado pela exportação, relação entre o faturamento da empresa e do setor de exportação, entre outros (FRANCIS; COLLINS-DODD, 2000; AKYOL; AKEHURST, 2003).

Diante do exposto, Minervini (2012) apresenta que um dos erros mais comuns que é cometido pelas empresas é não avaliar a sua capacidade exportadora e não difundir a cultura da internacionalização na sua gestão interna. Além disso, outro aspecto é quando as organizações não consideram os aspectos culturais, as exigências dos países que tentarão imergir seus produtos. Como consequência, cumprindo uma série de melhorias e adaptações, nas áreas de marketing, comunicação, projetos, recursos humanos, gestão e produção, entre outras, todos os departamentos irão trabalhar em conjunto, otimizando os processos e compartilhando as informações de forma rápida. Também, há ações que explicam o motivo pelo qual a avaliação não é feita nas organizações: (i) encaram o processo como uma extensão do mercado nacional; (ii) não avaliam a exportação estrategicamente; (iii) não possuem objetivo estratégico; (iv) encaram a exportação como uma venda nacional; (v) tentaram exportar, mas não conseguiram porque não avaliaram antes (MINERNIVI, 2012).

Após a empresa entender o motivo pelo qual é importante as suas funções e o trabalho em equipe, inicia-se a elaboração do plano de internacionalização, que servirá como um guia de trabalho, visualizando os aspectos da empresa na atualidade, onde pretende chegar e o que deve fazer para realizar os objetivos (MINERVINI, 2008). Segundo o Sebrae (2021) para exportar é necessário a elaboração de um plano de comércio exterior que segue as seguintes etapas: entendimento do perfil do mercado, perfil do comércio exterior, perfil do cliente, conhecimento das barreiras tarifárias e não tarifárias, perfil da concorrência e estrutura de distribuição. Após estes passos serem analisados a empresa terá uma linha mestra para colocar em prática e se basear nas decisões que serão necessárias para adentrar no mercado. Esta ferramenta auxilia a entender as demandas internacionais, qual será seu público-alvo e como comercializar seus produtos da melhor maneira (LOPEZ; GAMA; 2002; AMBONI, 2017).

No estudo realizado por Amboni (2017) em uma empresa do ramo alimentício, foi elaborado o plano de exportação visando o crescimento da indústria. Os passos que foram seguidos para a elaboração do plano são: análise da capacidade exportadora, análise *Swot*, análise de mercado, definição do mercado alvo e definição da política de exportação. Ao final do trabalho o objetivo do mesmo foi concluído com sucesso, pois conseguiu apresentar o real motivo de realizar o plano que era identificar a forma de atuação no mercado externo e verificar a dimensão das oportunidades que serão encontradas. Com a elaboração do plano foi sugerido para a empresa a atuação de forma direta no mercado peruano.

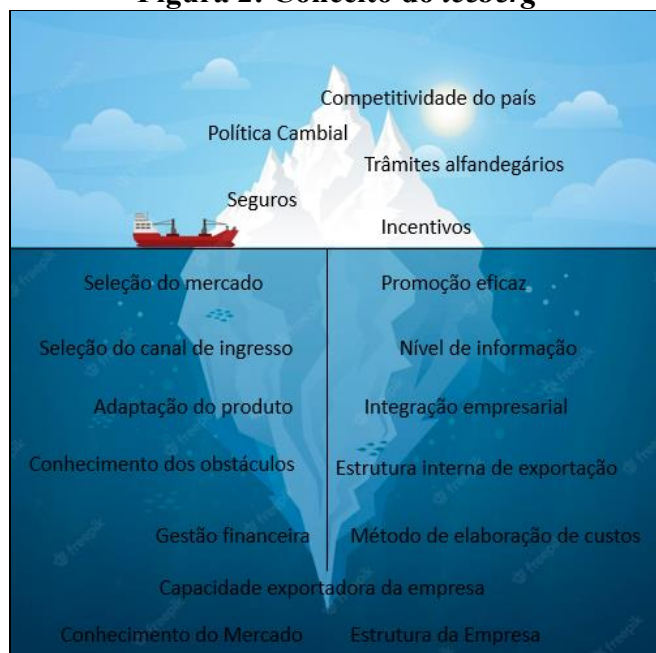


Outro exemplo é o estudo de Prado et al. (2022), que teve por objetivo identificar os fatores mais críticos que influenciam a capacidade de expansão internacional das micro e pequenas empresas brasileiras (MPE's) e estender a discussão para os desafios que elas enfrentam que são de naturezas muito diferentes de organizações de maior porte. Os autores realizaram um estudo de casos múltiplos com uma micro e duas pequenas empresas brasileiras de setores distintos e identificaram que fatores como qualidade do produto, parcerias e conhecimento sobre diferenças culturais são críticos para o sucesso das empresas estudadas. A seguir o conceito do *iceberg* é apresentado e cada um dos aspectos relacionados a capacidade exportadora segundo Minervini (2008).

### 2.2.1 Conceito do *iceberg*

O conceito busca apresentar diversos elementos essenciais, como o conhecimento de mercado e fatores da estrutura interna das organizações, os quais precisam ser analisados a fim de proporcionar o alcance do êxito das exportações, ou seja, fatores que determinam a capacidade exportadora de uma empresa. Além disso, na ponta do *iceberg* se identificam os aspectos relacionados ao governo, apresentando o enfoque na competitividade do país, na política cambial, nos trâmites alfandegários, seguros e incentivos (MINERVINI, 2008). A Figura 2 exemplifica os itens que serão analisados na sequência.

**Figura 2: Conceito do *iceberg***



Fonte: Adaptado de Minervini (2008, p 16).

Iniciando-se com os elementos externos do *iceberg* visualizados na Figura 2, segundo um estudo realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com 18 países no ano de 2020, o Brasil se encontra em penúltimo lugar em relação a **competitividade do país**. No estudo foram analisados os fatores trabalho, financiamento, infraestrutura, logística, tributação, ambiente macroeconômico, estrutura produtiva, escala, concorrência, ambiente de negócios, educação, tecnologia e inovação.

Na questão da **política cambial** no Brasil, a mesma é regida pelo Banco Central do Brasil, que define o regime de taxas de câmbio em flutuante, fixo e administrado. Assim, esse órgão define como são as relações financeiras entre o país e o resto do mundo. De acordo com o planejamento estratégico do Banco Central sua missão institucional é “Garantir a estabilidade do poder de compra da moeda, zelar por um sistema financeiro sólido, eficiente e competitivo, e fomentar o bem-estar econômico da sociedade” (BCB, 2022).

Os **trâmites alfandegários** no país variam conforme o produto que está sendo realizado a negociação. Assim, pode-se encontrar todas as exigências necessárias no site do Ministério da Economia na aba da Receita Federal, onde se explana sobre importação, exportação, regimes aduaneiros especiais, intervenientes no comércio exterior, orientações sobre classificação fiscal, manual aduaneiro e guia do viajante, além dos sistemas que são necessários nos trâmites alfandegários (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

Os **seguros** do comércio internacional estão relacionados ao *Incoterm*, que são cláusulas contratuais que definem as responsabilidades entre o vendedor e o comprador; custos e riscos em uma negociação. Desta forma, as exigências que cada parte deve cumprir vai estar atrelado a escolha na hora do fechamento do negócio, estas normas foram criadas pela Câmara do Comércio Internacional (CCI) (BUENO, 2022). Além do seguro da mercadoria deve-se ter em mente os riscos do mercado internacional, sendo: o risco país, risco cambial, risco de falta de retirada da mercadoria, risco da variabilidade da demanda, risco da variabilidade do preço de venda, risco de incremento dos custos de investimento, risco técnico e risco jurídico. Estes riscos são de extrema importância para a negociação internacional. Desta forma, deve-se estar avaliado no plano de internacionalização para assim assegurarem-se das tratativas comerciais que serão realizadas (MINERVINI, 2008).

Minervini (2008) trata que existem infraestruturas predispostas pelo governo para **incentivar** as empresas conforme as necessidades. Atualmente se tem diversas formas de incentivo para o comércio internacional, para se manter atualizado o governo dispõe do site da Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECINT), que relaciona todas as entidades, regimes aduaneiros especiais, preferências tarifárias, os acordos comerciais em andamento e já em vigor.

A seguir são apresentados os elementos dispostos na Figura 2 relacionados ao conhecimento do mercado e estrutura da empresa.

### **2.2.1.1 Conhecimento do mercado**

Os fatores relacionados ao conhecimento de mercado são: seleção do mercado, seleção do canal de ingresso, adaptação do produto, conhecimento dos obstáculos e gestão financeira. Entende-se que o conhecimento do mercado é a primeira parte a ser avaliada e mais comumente realizado pelas organizações. Nesse quesito, Carvalho e Avellar (2020) reuniram dados de empresas analisadas pela Pesquisa de Inovação (PINTEC) (2003, 2005 e 2008) realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia

e Estatística (IBGE) e concluíram que organizações que estão inseridas em países desenvolvidos e em desenvolvimento seguem linhas muito similares, incluindo que o perfil das empresas brasileiras exportadoras segue um padrão se referindo a variáveis como tamanho, idade, participação de capital estrangeiro e produtividade. Para complementar, a inovação pode ser uma aliada para o aumento da capacidade exportadora das empresas. O investimento em novas tecnologias e competitividade dos produtos para o mercado doméstico, auxiliam também para o produto que será exportado (DE NEGRI, 2005). As empresas que exportam estão há mais tempo no mercado, tem seu departamento de pesquisa e desenvolvimento mais intenso e inovam com maior frequência do que as indústrias que não exportam (CARVALHO; AVELLAR, 2020).

A **seleção de mercados** para uma empresa pode ser determinante para o seu sucesso ou fracasso, sendo ela uma das principais decisões do processo de internacionalização (CALOF; VIVIERS, 2020). Nesta etapa de análise da empresa são realizadas ações que podem acarretar muitos riscos para a empresa, podendo se tornar algo positivo ou negativo (SILVA, 2021). A atratividade dos mercados internacionais deve ser definida seguindo os objetivos que a empresa busca, assim decidindo como será a escolha dos países e a forma de entrada em cada um (GALAZOVA; VORONKOVA; DIMITRIADI, 2019).

Os **canais de ingresso** de uma empresa, por sua vez, devem ser planejados previamente, para minimizar possíveis problemas na imersão em uma nova realidade cultural, social, política e econômica, antevendo alguns possíveis obstáculos (KHAUAJA; TOLEDO, 2011). De acordo com Buckley e Casson (1998), existem duas variáveis interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle; ainda Bradley e Gannon (2000) tratam de duas estratégias genéricas: diversificação de mercados e concentração de mercados. Segundo Minervini (2008) as principais formas de ingresso são: *e-commerce*, filial de vendas, vendas por correio, consórcio de promoção de exportação, vendas ao consumidor final, rede de distribuição, empresas de gestão de exportação, agentes de compras ou vendas, *broker*, *trading company*, venda com compensação, representantes, montagem local, contrato de manufatura, filial de produção, *joint venture*, licitações, zonas francas, *franchising*, entre outras. Assim, dentre os modos de entrada, seja pela presença direta ou indireta, é importante a melhor escolha de acordo com a estratégia da empresa, e que resultará em mais chances de realização de bons negócios.

Conforme Minervini (2008), outro ponto fundamental para o conhecimento de mercado é a avaliação de quais **adaptações o produto** que deseja exportar necessita e quanto a empresa está disposta a realizar para torná-lo exportável. Segundo o autor pode-se elencar quatro principais fatores que podem acarretar a mudança dos seus produtos, sendo eles fatores culturais, ergonômicos, climáticos e normalizadores. Sendo assim, deve-se avaliar o que deve ser alterado para tornar o produto comercializável em um destino ou vários, conforme o objetivo da empresa.

**Conhecer os obstáculos** que podem surgir, é o próximo item, que representa como a organização pode examinar as barreiras existentes iniciando pelos fatores históricos, culturais e estruturais do país em que a empresa está inserida, para então, logo após realizar a análise do seu próprio país, conhecer as normas e as leis do país onde pretende comercializar (MINERVINI, 2008). Se faz necessário entender quais são as imposições de impostos, de regulamentações, de origem, de normas sanitárias e fitossanitárias, etc.

Por fim, a **gestão financeira** de empresas que atuam internacionalmente se defronta com uma variada legislação e restrições conforme o país que estão negociando, as dificuldades são decorrentes das complexidades legais e econômicas, se tornando muito distintas do contexto doméstico de operações (SILVA et al., 2013). Porém a denominação de gestão financeira seria assessorar uma organização como um todo, na busca constante de alcançar recursos necessários para financiar a estrutura de investimento ao custo mais baixo possível e atingir os resultados planejados, desta maneira percebe-se a importância deste processo, notando que na internacionalização existe o envolvimento com as taxas internas e externas que devem ser pagas, assim como, o valor do produto a ser exportado e o mercado econômico do momento das transações (OLIVEIRA; BOFF, 2015). Na subseção 2.2.1.2, os fatores relacionados à estrutura da empresa são apresentados.

#### **2.2.1.2 Estrutura da empresa**

No conceito do *iceberg* apresentado por Minervini (2008) na representação da estrutura da empresa são elencados os elementos: promoção eficaz, nível de informação, integração empresarial, estrutura interna de exportação e método de elaboração dos custos.

Uma política de **promoção eficaz** permite definir claramente as prioridades, oportunidades e obstáculos de uma estratégia realista conforme a capacidade e necessidade para a inserção no mercado externo, porém não se deve apenas concentrar os esforços na obtenção de resultados externos e sim observar e integrar a política econômica do país (BARCLAY, 2002). Segundo Minervini (2008) a comunicação com os interlocutores estrangeiros e a imagem, podem ser difundidos com alguns instrumentos de promoção que são eles: catálogos, rotulagem, embalagem, correspondência impressa, publicidade, viagens de negócios, missões empresariais, site e feiras internacionais.

Para contribuir com a promoção das empresas, as mesmas podem-se aliar a Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos - ApexBrasil (DASSOLER, 2014). A ApexBrasil atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Ela realiza ações diversificadas de promoção comercial como: missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil (APEXBRASIL, 2022).

Outro aspecto é em relação ao **nível de informação**, ou seja, no momento em que uma empresa decide exportar, ela não deve se assustar com a quantidade de informações necessárias para realizar todo o processo (MINERVINI, 2008). São diversas informações úteis para ter um plano de internacionalização funcional, sendo elas: conhecimento dos cenários internacionais, legislação, acordos internacionais, formas de promoção e comunicação, instituições financeiras, normas técnicas, macros setores, pesquisas de mercado e concorrência. As informações em uma negociação vão além de entender seu produto, deve-se dominar contextos como política, cultura e ideação dos negociadores. Desta forma, é possível conseguir gerir o processo e a troca de informações da melhor forma possível (KYDD, 2012; MENDES, 2020).

Uma condição que também precisa ser considerada é a **integração empresarial**. Uma das primeiras iniciativas que devem ser tomadas no processo de internacionalização é a de difundir na empresa a cultura exportadora e motivar os colaboradores. Muitas vezes esta etapa é mais difícil que efetivamente vender o produto no mercado externo (MINERVINI, 2008). A preparação dos funcionários se torna essencial neste processo, pois são necessários muitos treinamentos e desenvolvimento destes profissionais para enfrentar o mercado externo, com capacidade e conhecimento (NOGUEIRA; BARRETO; DELGADO, 2013).

Segundo Lima (2016) existem desafios para a gestão internacional de recursos humanos sendo estes: (i) compartilhar as estruturas e serviços para facilitar soluções globais; (ii) integrar as operações a nível internacional com modelos de redes interpessoais; e, (iii) considerar a área de recursos humanos como parceiros no contexto internacional.

A sincronia entre os setores que estão envolvidos no processo de internacionalização é essencial. Cita-se a participação dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, compras, produção, expedição, marketing, comercial, administrativo da exportação e financeiro. O trabalho em equipe é muito importante, pois todas as pessoas envolvidas necessitam compreender o quanto é fundamental para o setor da exportação a colaboração de todos da empresa. A difusão da cultura exportadora em toda a organização é uma das etapas que promovem o sucesso da internacionalização (MINERVINI, 2008).

Aliado à integração empresarial, é preciso avaliar a **estrutura interna de exportação**. A estrutura do departamento de exportação deve ser muito bem planejada e qualificada, pois grande parte das dificuldades internas em planejamento e implementação se dá pela baixa preparação dos profissionais que ali estão atuando para realizar os processos. Seguindo o pensamento do Minervini (2008), o dimensionamento do setor de exportação depende principalmente de alguns fatores, que são eles: objetivos, mercados de atuação, produtos comercializados, formas de ingresso, diferenças culturais e tipos de clientes.

Segundo Pipkin (2011) as fraquezas organizacionais devem ser identificadas para assim corrigir e equilibrar pelas forças existentes internamente. Complementando, o aprendizado é fundamental nas

operações do dia a dia, para assim ao longo do tempo gerar *insights* que contribuam para a formulação de estratégias e evolução da equipe nas operações.

Por fim, apresenta-se o **método de elaboração de custos**. Minervini (2008) utiliza uma nomenclatura chamada de engenharia dos preços para auxiliar neste processo de criação de valores, onde muitas empresas criam uma lista de preços e assim aplicam descontos conforme o mercado que se está tratando, levando em consideração fatores como: taxa de câmbio, taxa de juros flutuante, termos de pagamento, estoque, concorrência e barreiras. Estas análises são realizadas para negociadores que desejam estabelecer uma política de mercado e não apenas compras ocasionais.

Analisar a estratégia de preço sob a ótica do marketing pode ser percebida sobre a entrega de alguma unidade pela troca de alguma coisa recebida pela outra parte. A determinação do preço segundo Pipkin (2011) é feita baseando-se pelo custo do produto pela maioria das empresas. Mas considera-se imperfeito este método, pois está ignorando a demanda, sendo que quem determina a demanda é o preço, desta maneira também não se considera a concorrência. Sendo assim, de acordo com Cressman Jr. (2002) as decisões corretas para se basear na decisão dos preços seria analisar alguns fatores sendo eles: a sensibilidade dos consumidores, a estrutura de custos internos, as estratégias e os custos da concorrência.

O autor Minervini (2020) após a análise do *iceberg* descreve a exportação como não sendo uma saída da crise, mas sim um antídoto para a crise, fazendo relação que uma empresa competitiva é aquela com atitude de internacionalizar.

### 3 MÉTODO

Nos últimos anos, muitos estudos na área de Ciências Sociais Aplicadas, tanto nacionais quanto internacionalmente têm utilizado o método de Análise Comparativa Qualitativa (*Qualitative Comparative Analysis* - QCA) em diferentes contextos, como a pesquisa sobre o nível de desempenho e gerenciamento de tecnologia entre empresas do *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia, no México (RODRÍGUEZ; GÓMEZ; MANZO, 2021), combinações de direcionadores que favorecem a adoção da eco inovação em frigoríficos localizados no estado do Rio Grande do Sul, Brasil (DIAS; BRAGA, 2021), governança e gestão de redes de pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras (WEGNER et al., 2022), entre outros. QCA é uma abordagem comparativa orientada a casos. Ela visa descobrir as conexões lógicas entre combinações de condições causais que produzem um estado ou resultado desejado. A abordagem configuracional considera que não há necessariamente uma única melhor maneira de produzir um resultado, mas mais configurações podem ser usadas para produzir o mesmo resultado. O método permite o estudo de equifinalidade, ou seja, a possibilidade de obter um resultado com diferentes soluções, diferentes configurações (PARENTE; FEDERO, 2019; KUMAR et al., 2022).

Cabe ressaltar que o QCA foi desenvolvido inicialmente para encontrar relações consistentes entre pequenas amostras, mas atualmente é utilizado desde amostras pequenas a grandes (PARENTE; FEDERO, 2019; WEGNER et al., 2022). Este estudo baseia-se na aplicação sequencial de dois métodos comparativos. Primeiro, a análise MSDO/MDSO (mais casos diferentes com resultados iguais e mais casos semelhantes com resultados diferentes) foi aplicada como uma etapa preliminar para detectar condições ‘cruciais’ ou ‘chaves’, conforme recomendado por Ragin (2014). Em seguida, utilizou-se o método *Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis* (csQCA) para entender quais configurações de estrutura interna da empresa e conhecimento de mercado são adotadas para que gerem lucro ou vendas nas exportações nas indústrias da amostra da pesquisa.

Nessa segunda fase, o método QCA foi aplicado através das seguintes etapas (RIHOUX; MEUER 2009). Primeiramente, os casos são selecionados e as condições causais a serem analisadas são definidas (subseção 3.1). Na segunda etapa da análise QCA, os casos selecionados foram comparados e as condições causais relevantes identificadas. Processa-se essa análise com o *software fsQCA* (RAGIN; DAVEY 2017), e na sequência realiza-se o procedimento sugerido por Rihoux e Meuer (2009): i) criação de uma tabela com os dados dicotômicos (subseção 4.1 e 4.3) ; ii) criação da Tabela da Verdade (subseção 4.2 e 4.4) ; iii) solução das configurações contraditórias (subseção 4.2 e 4.4); iv) minimização booleana (subseção 4.2 e 4.4); v) admissão da lógica dos demais casos (subseção 4.2 e 4.4); vi) interpretação dos resultados finais (subseção 4.5). A seguir mais detalhes dos procedimentos adotados.

### **3.1 SELEÇÃO DOS CASOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

A seleção da amostra foi realizada de acordo com dados disponíveis em instituições do Estado como Centros da Indústria, Comércio e Serviços - CIC, que tem como missão representar, integrar e desenvolver a Indústria, o Comércio, os Serviços e demais segmentos econômicos; Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves – Sindmóveis, que representa sindicalmente as empresas moveleiras da cidade, além disso tem o propósito de fomentar condições de desenvolvimento para o setor, seja por meio de apoio aos associados, articulação política, ações comerciais ou programas inovadores; União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA, que tem por objeto social o crescimento, a eficiência e a competitividade da cadeia produtiva brasileira da uva e do vinho, buscando a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção; entre outras entidades e instituições.

Para a coleta de dados buscaram-se empresas que atuam internacionalmente por meio de exportações tanto diretas como indiretas, independente do tempo e maturidade no segmento, sendo o questionário direcionado ao colaborador responsável pelo comércio exterior, a fim de buscar a maior veracidade e conhecimento da área. Para a elaboração do instrumento de pesquisa considerou-se o problema, os objetivos e as características do grupo que se pretendia investigar. O questionário foi

elaborado com indicadores desenvolvidos pelas autoras e validado mediante trocas de e-mail em relação ao seu conteúdo em setembro de 2022 com 4 *experts* nas áreas de internacionalização e na abordagem QCA. Essa técnica envolve o julgamento de especialistas sobre o conteúdo e é importante (no caso da pesquisa), principalmente, em função do instrumento utilizado possuir escalas não validadas anteriormente. Os principais ajustes realizados no instrumento foram referentes à: (i) adequação dos termos ao público que seria entrevistado, ou seja, simplicidade e clareza nas expressões empregadas; e, (ii) adequação das questões aos constructos.

Procedeu-se um pré-teste com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, aperfeiçoando e aprofundando o entendimento das instruções e escalas utilizadas. Foram realizados 3 pré-testes no início de outubro de 2022, por meio de formulário eletrônico (*google form* - [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHclboRGWzTZlzzH--q3DLfnbeFG3hoYdWdbk-ODQ5p-zlKA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdHclboRGWzTZlzzH--q3DLfnbeFG3hoYdWdbk-ODQ5p-zlKA/viewform?usp=sf_link)) e encaminhado via *whatsapp*. Os resultados demandaram pequenos ajustes nas escalas e algumas adequações de termos utilizados.

O questionário foi composto por 10 questões divididas em duas seções (conhecimento de mercado e estrutura da empresa – 5 questões cada), além do *outcome Performance* Financeira que é determinado pelo volume de vendas, crescimento e lucro gerado pelas exportações com 2 perguntas, totalizando 12 questões fechadas. No Quadro 2 encontra-se o instrumento completo após a validação de conteúdo e pré-testes, apresentando as condições causais, *outcomes* e código QCA. Para a mensuração desses constructos, usou-se uma escala do tipo *Likert*, com 5 (cinco) pontos, de discordo totalmente a concordo totalmente.

**Quadro 2: Condições causais, *outcomes* e código QCA**

	Capacidade Exportadora Condições causais	Questões	Código QCA
Conhecimento de Mercado	Seleção de Mercado	Minha empresa realiza pesquisa de mercado para selecionar os países que irá atuar.	CMSM
	Seleção do Canal de Ingresso	Minha empresa analisou com critérios objetivos qual seria a melhor forma de ingressar no exterior, ou seja, se de maneira direta ou indireta, ponderando os custos e riscos, pós e contras que poderiam surgir de acordo com cada modalidade.	CMSCI
	Adaptação do Produto	Minha empresa adaptou o seu produto para vender no exterior de acordo com os fatores culturais, ergonômicos, climáticos e normativos do país de destino (manual de montagem, traduções, embalagens, cores, etc).	CMAP
	Conhecimento dos Obstáculos	Minha empresa conhece as barreiras tarifárias e não tarifárias, ou seja, impostos, barreiras técnicas, regulações estrangeiras restritivas, certificações, normas sanitárias e fitossanitárias do país onde negocia seus produtos.	CMCO
	Gestão Financeira	Na gestão financeira de minha empresa, os investimentos (melhores alternativas de alocação de recursos) e os financiamentos (ou alternativas financeiras como ACC, ACE, Proex, regimes aduaneiros especiais como o Drawback, entre outros) são utilizados com frequência para as atividades de exportação.	CMGF



Estrutura da Empresa	Promoção Eficaz	Minha empresa realiza estratégias de divulgação, promoção de seus produtos, ações de marketing voltadas para as necessidades específicas de cada país que atua.	EEPE
	Nível de Informação	Minha empresa tem conhecimento sobre os assuntos relacionados ao cenário internacional do país negociante, como condições logísticas, questões políticas, questões econômicas, preferências de consumo (o que os concorrentes oferecem, e o que nossa empresa tem de diferencial, acompanha as tendências, tem canal aberto com os clientes).	EENI
	Integração Empresarial	Minha empresa difunde a cultura exportadora para seus colaboradores, como uma atividade empresarial integrada que envolve diversos setores, tais como: comercial, engenharia, financeiro, produção, expedição, logística, etc., realizando treinamentos e capacitações.	EEIE
	Estrutura Interna de Exportação	Minha empresa tem uma equipe de colaboradores capacitada para entender e resolver as situações que envolvem os processos de exportação (possui um departamento estruturado, assessoria em comércio exterior, etc.).	EEEIE
	Método de Elaboração de Custos	Minha empresa possui uma lista de preços específica para a exportação e aplica os descontos conforme o mercado que se está negociando, levando em consideração fatores como: taxa de câmbio, termos de pagamento ( <i>incoterms</i> ), condições de pagamento (antecipado, cobrança documentária, carta de crédito), estoques, concorrência e barreiras.	EEMEC
Outcomes	Lucro	As exportações da nossa empresa têm sido muito lucrativas	PFLucro
	Vendas	A nossa empresa tem gerado um alto volume de vendas para exportação.	PFVendas

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A coleta ocorreu em outubro de 2022 e foi realizada diretamente pelas pesquisadoras. Primeiramente, uma mensagem de áudio explicativa, com uma breve apresentação das pesquisadoras e dos objetivos da pesquisa era enviada ao número do participante ou por meio de um e-mail com os mesmos esclarecimentos, mediante os dados disponíveis das entidades contatadas, ou ainda pela rede social *LinkedIn*. Contataram-se 80 indústrias do estado do Rio Grande do Sul, e destas, 52 concordam em responder às perguntas. Após a preparação dos dados, restaram 50 questionários válidos. Os dados foram tabulados em planilha Excel e importados para o *software fsQCA* (RAGIN; DAVEY, 2017).

### 3.2 ANÁLISE MSDO/MSDO

A análise MSDO/MSDO (*most similar different outcome/most diferente same outcome*), ou seja, casos mais diferentes com resultados iguais e casos mais similares com diferentes resultados tem o objetivo de reduzir o número de condições causais, em contextos complexos, como o do estudo em questão (capacidade exportadora), de casos com dados binários (dicotomizados em 0 e 1), denominado de *Crisp Set Comparative Qualitative Analysis* – csQCA. Assim, a técnica MSDO/MSDO é indicada para ser utilizada principalmente em situações em que o número de condições é elevado, o que limita a análise QCA (DIAS; PEDROZO, 2015; DIAS; BRAGA, 2021;

DIAS; DIAS, 2022). Essa etapa preliminar ao QCA foi realizada com o auxílio do *software* MDSO/MSDO (RAGIN, 2014; MEUR; BEUMIER, 2015).

As condições causais do estudo, assim como os *outcomes* foram medidos por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos que varia de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. Uma pontuação de 1 indica que uma condição ou resultado está presente no caso; uma pontuação de 0 significa que está ausente. Os valores da escala *Likert* de 1, 2 e 3 receberam pontuação 0 porque, nesses valores, os respondentes discordam da avaliação exigida pelo item ou não têm certeza sobre a presença de uma condição causal. Os valores da escala *Likert* de 4 e 5 receberam pontuação 1 por apresentarem alta ou total concordância com a avaliação solicitada pelo item da escala. Dessa forma, das 10 (dez) condições causais agrupadas em duas categorias: Conhecimento de mercado e Estrutura da empresa, foram identificadas 6 (seis) (CMCO, CMSM, CMAP, EEMEC, EENI, EEEIE) condições causais explicativas para o desempenho do lucro com as exportações e 6 (seis) (CMCO, CMAP, EENI, EEPE, EEEIE, EEMEC) para o desempenho das vendas. O passo a passo para chegar nessas condições serão explicados na sequência, na seção 4 do artigo.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta a aplicação do MDSO/MSDO e do csQCA. Apresentam-se os resultados obtidos em cada etapa para os *outcomes performance* financeira – Lucro e Vendas.

##### **4.1 ANÁLISES MSDO/MDSO PARA A CAPACIDADE EXPORTADORA - *PERFORMANCE* FINANCEIRA LUCRO**

Nesta análise, os casos são as indústrias gaúchas exportadoras de municípios como Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Esteio, Porto Alegre, entre outros e que operam em setores distintos como alimentos e bebidas, móveis, couros, ferramentas, sementes, calçados, partes de veículos, elevadores, luminárias. Na amostra pesquisada tem-se empresas que já são internacionalizadas desde 1960, até as mais recentes que iniciaram o processo somente em 2020. Da mesma forma, existe uma diversidade bem grande nos respondentes em relação ao percentual do faturamento das exportações sobre o faturamento total da empresa, que variou desde 1% até mais de 70%, com vendas para diversos países como Estados Unidos, Bolívia, China, Chile, Portugal, Arábia Saudita, entre outros. A maioria dos responsáveis pelas respostas, afirmaram conhecer a Missão, Visão e Valores da sua empresa, bem como apontam que é realizado planejamento estratégico para a exportação.

Após uma breve explanação sobre a amostra, aponta-se que a análise MSDO/MDSO considera sucesso ou fracasso para os resultados e a medida da *performance* financeira lucro é representado pelos números 1 (sucesso) e 0 (fracasso). Nessa etapa identificaram-se 35 casos de sucesso e 15 casos de insucesso. As condições causais foram representadas por cinco categorias de conhecimento de mercado, cinco categorias de estrutura da empresa e uma categoria de *outcome* (lucro). O Quadro 3 representa os



Depois de comparar os pares na Zona 1, as condições causais para o Lucro encontradas por meio da técnica de análise MSDO/MDSO foram: Conhecimento dos Obstáculos (CMCO – 64 similaridades entre os pares comparados), Método de Elaboração de Custos (EEMEC – 51 pares), Seleção do Mercado (CMSM – 37 pares), Nível de Informação (EENI – 36 pares), Adaptação do Produto (CMAP – 28 pares), Estrutura Interna de Exportação (EEEIE – 18 pares). Somente as 6 condições causais mais repetidas foram as selecionadas para as demais análises. Essa decisão é tomada em função da restrição do *software* para analisar mais variáveis. Importante mencionar que as variáveis selecionadas permitem explicar as diferenças entre o sucesso e o fracasso no lucro nas indústrias exportadoras pesquisadas.

## 4.2 ANÁLISE DE NECESSIDADE E ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA - *PERFORMANCE* FINANCEIRA LUCRO

Posteriormente, examinou-se quais condições obtidas na análise MSDO/MDSO são necessárias para o sucesso ou fracasso na geração de *performance* financeira lucro nas exportações. Para considerar uma condição como necessária, conta-se com critérios de consistência e cobertura necessários. Uma condição é considerada “necessária” ou “quase necessária” quando a consistência é maior ou igual a 0,90, o que significa que o resultado não pode ocorrer quando a condição está ausente (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012; RODRIGO et al., 2022). Enquanto valores de cobertura acima de 0,5 garantem que as condições sejam relevantes (DIAS; BRAGA, 2021).

### 4.2.1 Análise de necessidade para o Lucro

A Tabela 1 apresenta os valores de consistência e cobertura. Identificou-se três condições necessárias (consistência acima de 0,90) para a presença de lucro. A primeira é da condição causal Conhecimento de mercado: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO). As outras duas são da Estrutura da empresa ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC) e ‘Nível de Informação’ (EENI). Todas as condições necessárias têm cobertura acima de 0,5, o que pode ser considerado não trivial, ou seja, são condições importantes e necessárias.

**Tabela 1: Análise das condições necessárias - *Outcome*: Lucro**

Condições causais	Dimensões	Condições testadas	Consistência	Cobertura
Conhecimento de Mercado	Conhecimento dos Obstáculos	CMCO	0.942857	0.785714
		~CMCO	0.057143	0.250000
	Seleção do Mercado	CMSM	0.742857	0.866667
		~CMSM	0.257143	0.450000
	Adaptação do Produto	CMAP	0.771429	0.818182
		~CMAP	0.228571	0.470588
Estrutura de Empresa	Método de Elaboração de Custos	EEMEC	0.942857	0.785714
		~EEMEC	0.057143	0.250000
	Nível de Informação	EENI	0.914286	0.800000
		~EENI	0.085714	0.300000
	Estrutura Interna de Exportação	EEEIE	0.857143	0.810811
		~EEEIE	0.142857	0.384615

Fonte: fsQCA software

#### 4.2.2 Análise de suficiência para o Lucro

Na sequência, a análise de suficiência, fornece as combinações de condições que levam a um resultado bem-sucedido. A análise de suficiência visa identificar grupos de condições que levam a resultados de sucesso. Utilizou-se o *software fsQCA* por meio do algoritmo da Tabela da Verdade para analisar as condições suficientes. Uma condição pode ser considerada suficiente “se, sempre que estiver presente em todos os casos, o *outcome* também estiver presente nesses casos” (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012, p. 57). Para excluir configurações contraditórias (aquelas que apresentam tanto resultados negativos quanto positivos para o desempenho do resultado), seguiram-se os pressupostos de Schneider e Wagemann (2012) e adotou-se um critério de consistência de 80% e uma frequência de no mínimo 2 casos de sucesso por configuração. A solução da consistência após a edição da Tabela da Verdade foi de 91,30%, pontuação considerada alta pelos estudiosos que empregam o método QCA regularmente (RAAB; MANNACK; CAMBRÉ, 2015; MARCONATTO et al., 2020). O critério de consistência “avalia o grau em que os casos que compartilham uma determinada condição ou combinação de condições concordam em exibir o resultado em questão” (RIHOUX; MEUER, 2009, p. 64). O cumprimento desse critério indica que uma alta proporção de configurações, todas compartilhando uma certa condição causal ou combinação de causas, produzirá o mesmo resultado. Após o processo de minimização da Tabela da Verdade, que consiste em obter uma solução mais curta e mais parcimoniosa, utilizou-se a análise intermediária, que é a mais recomendada pelos pesquisadores. Pode-se escolher quais remanescentes são incluídos na análise de acordo com os resultados anteriores.

Dessa forma, a minimização booleana foi realizada usando o *software fsQCA*. Nesta etapa, introduziram-se os remanescentes lógicos, que são combinações de condições causais logicamente viáveis e que ou não foram observadas entre os casos empíricos ou poderiam ser descritas por uma expressão lógica mais curta, mesmo que estivessem presentes na amostra. Incluíram-se os remanescentes para determinar a minimização máxima de modo que as combinações supérfluas tendessem a ser excluídas (RIHOUX; MEUER, 2009). Nesse caso, não foi escolhida nenhuma condição causal ou remanescente que fosse contrária as condições necessárias (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Assim, a única opção de resposta é a solução complexa a qual foi analisada conforme a Tabela 2.

**Tabela 2: Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas indústrias para a capacidade exportadora que geram lucros em suas exportações**

Configurações	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
1   CMCO*CMSM*~CMAP*EEMEC*EENI	0.171429	0.0571429	0.857143
2   CMCO*CMSM*EEMEC*EENI*EEEIE	0.542857	0.428571	0.904762

---

Cobertura da solução: 0.6

---

Consistência da solução: 0.913043

---

Source: fsQCA software

Os resultados obtidos com o software fsQCA (Tabela 2) indicam que a amostra pode ser descrita por um total de duas configurações consistentes (>85%). A cobertura da solução, sobre a importância conjunta de todas as configurações, atinge um valor de 0,6, ou seja, indica quantos % de casos de sucesso dessa configuração, sobre o total de casos de sucesso. Quando uma empresa tem sucesso em sua capacidade exportadora, dos casos de sucesso, 60% deles são explicados por uma dessas 2 configurações apresentadas. Em outras palavras, o total de casos associados a essas 2 configurações representam 60% do total de casos de sucesso. Já a consistência da solução é de 0,913043. Isso significa que quando uma das duas configurações detalhadas estão presentes nos casos estudados, elas levam ao sucesso. Desse modo, 91,30% dos casos em que as indústrias pesquisadas tiveram sucesso em termos de lucratividade advindos da exportação, foi adotado qualquer uma das 2 configurações observadas.

As duas configurações da Tabela 2 estão expressas na equação que segue, permitindo identificar a *performance* financeira que gera Lucro. O símbolo ‘+’ denota o operador lógico ‘ou’; ‘\*’ denota o operador lógico ‘e’; ‘~’ denota o operador lógico ‘ausência’ ou ‘oposto’; e  $\rightarrow$  denota o operador de implicação lógica (DIAS; BRAGA, 2021; WEGNER et al., 2022).

<b>CMCO * CMSM * EEMEC * EENI * (~CMAP + EEEIE) <math>\rightarrow</math> PFLUCRO</b>
--

Os resultados obtidos com o *software fsQCA* (Tabela 2) indicam que a amostra pode ser descrita por um total de duas configurações consistentes (>85%). Embora o nível de consistência das duas configurações esteja acima de 0,85, os resultados mostram que a segunda configuração possui uma cobertura bruta muito maior. Isso significa que a maioria das empresas exportadoras que apresentam lucro adota essa configuração de *performance* financeira Lucro. A cobertura bruta indica que 54,28% de todos os casos com Lucro nas exportações contêm a segunda configuração, e 17,14% na primeira.

A análise das soluções indica que as condições centrais são ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Seleção do Mercado’ (CMSM), ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC), e, ‘Nível de Informação’ (EENI). Estas condições estão presentes nas duas configurações, e para levarem ao Lucro, precisam ser combinadas com a ausência de ‘Adaptação do Produto’ (~CMAP) e a presença de ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE). Na subseção que segue apresentam-se os resultados para o *outcome* Vendas.

#### **4.3 ANÁLISES MSDO/MDSO PARA A CAPACIDADE EXPORTADORA - *PERFORMANCE* FINANCEIRA VENDAS**

Em relação aos casos pesquisados e recordando que o sucesso é representado pelos números 1 e 0 representa os fracassos, foram identificados 29 casos de sucesso e 21 casos de insucesso. As condições causais foram representadas por cinco categorias de conhecimento de mercado, cinco categorias de

estrutura da empresa e uma categoria de *outcome* (vendas). O Quadro 4 representa os dados dicotomizados para a aplicação do MSDO/MSDO.

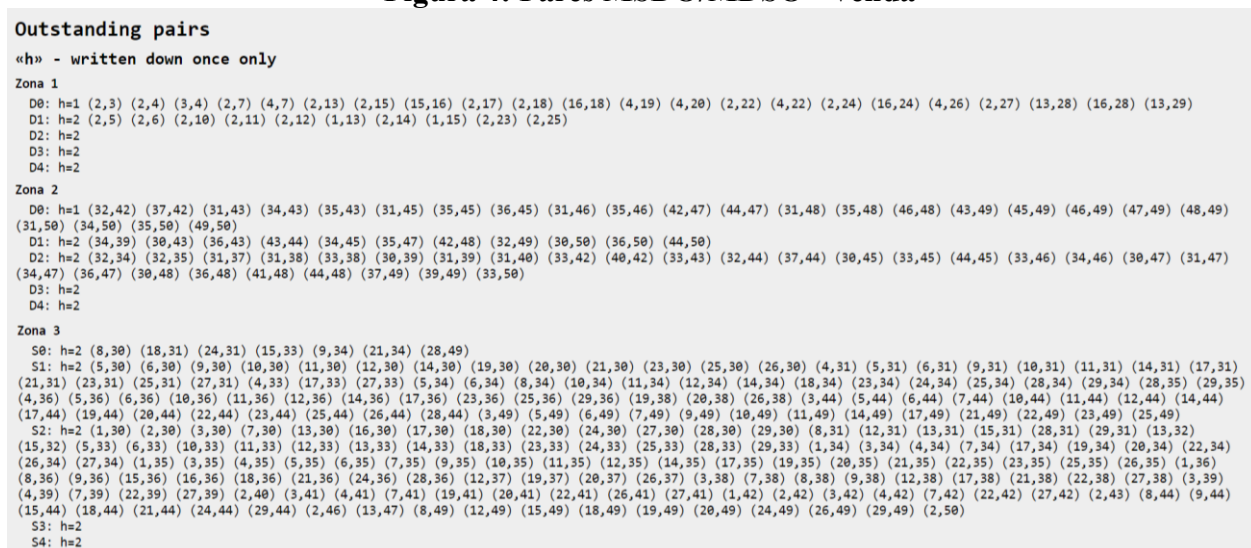
**Quadro 4: Dados dicotomizados das variáveis causais – desempenho Venda**

<i>Vendas – outcome</i>	
PFVENDAS	1111111111111111111111111111111100000000000000000000000000000000
<b>Categoria: Conhecimento de Mercado – 5 variáveis</b>	
CMSM	1001101111111111111100101110101111110110000000001100
CMSCI	00011100111101101100101110011010111100010001000110
CMAF	111011111111011011011111011011100011111010001010010
CMCO	11111111111101101111111111111111111111111111101101010010
CMGF	00101111111111110111111111111110110110001000001100110
<b>Categoria: Estrutura da Empresa – 5 variáveis</b>	
EEPE	11001101111001010100101110011110011000000100000010
EENI	11111111111111111111111111111111011100011101000010
EEIE	10111110011001111100011110111010101100100101000010
EEEIE	1011111111111101111111111111111110011101001101000010
EEMEC	0011001001010

Fonte: elaborado com base nos dados dicotomizados (2022)

Na sequência, após os dados dicotomizados (Quadro 4), realizou-se a análise MSDO/MDSO no *software* de mesmo nome (disponível em <http://www.jchr.be/01/v11.php>). Como resultado, de acordo com a Figura 4, apresentam-se os pares mais diferentes e mais semelhantes em 3 zonas diferentes. Reitera-se que, o estudo utilizou somente a Zona 1 para a apresentação dos resultados conforme explicações da subseção 4.1 (DIAS; DIAS, 2022).

**Figura 4: Pares MSDO/MDSO - Venda**



Fonte: Software fsQCA

Depois de comparar os pares na Zona 1, as condições causais encontradas para as Vendas por meio da técnica de análise MSDO/MDSO foram: Nível de Informação (EENI – 31 similaridades entre os pares comparados), Conhecimento dos Obstáculos (CMCO – 23 pares), Adaptação do Produto (CMAF – 12 pares), Estrutura Interna de Exportação (EEEIE – 12 pares), Método de Elaboração de Custos (EEMEC

– 12 pares) e Promoção Eficaz (EEPE – 12 pares). Da mesma forma que para o *outcome* Lucro, somente as 6 condições causais mais repetidas foram as selecionadas para as demais análises.

#### 4.4 ANÁLISE DE NECESSIDADE E ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA - *PERFORMANCE* FINANCEIRA VENDAS

Na etapa subsequente, examinou-se quais condições obtidas na análise MSDO/MDSO são necessárias para o sucesso ou fracasso na geração de *performance* financeira Vendas nas exportações utilizando-se as análises de necessidade e de suficiência.

##### 4.4.1 Análise de necessidade para as Vendas

Na Tabela 3 são apresentados os valores de consistência e cobertura. Identificou-se quatro condições necessárias (consistência acima de 0,90) para a presença de venda. A primeira é da condição causal Conhecimento de mercado: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO). As outras três são da Estrutura da empresa ‘Nível de Informação’ (EENI), ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC). Todas as condições necessárias têm cobertura acima de 0,5, o que pode ser considerado não trivial, ou seja, são condições importantes e necessárias.

**Tabela 3: Análise das condições necessárias - *Outcome*: Vendas**

Condições causais	Dimensões	Condições testadas	Consistência	Cobertura
Conhecimento de Mercado	Conhecimento dos Obstáculos	CMCO	0.931035	0.642857
		~CMCO	0.068966	0.250000
	Adaptação do Produto	CMAP	0.793103	0.696970
		~CMAP	0.206897	0.352941
Estrutura de Empresa	Nível de Informação	EENI	1.000000	0.725000
		~EENI	0.000000	0.000000
	Promoção Eficaz	EEPE	0.586207	0.739130
		~EEPE	0.413793	0.444444
	Estrutura Interna de Exportação	EEEIE	0.931035	0.729730
		~EEEIE	0.068966	0.153846
	Método de Elaboração de Custos	EEMEC	0.931035	0.642857
		~EEMEC	0.068966	0.250000

Fonte: Software fsQCA

##### 4.4.2 Análise de suficiência para as Vendas

Na sequência foi realizada a análise de suficiência e novamente seguiram-se os pressupostos de Schneider e Wagemann (2012) adotando-se um critério de consistência de 80% e uma frequência de no mínimo 2 casos de sucesso por configuração. A solução da consistência após a edição da Tabela da Verdade foi de 80%, considerada uma pontuação alta pelos estudiosos que empregam o método QCA regularmente (RAAB; MANNAK; CAMBRÉ, 2015; MARCONATTO et al., 2020). Após o processo de minimização da Tabela da Verdade, ou seja, com a obtenção de uma solução mais curta e mais parcimoniosa, utilizou-se a análise intermediária. Foram eleitos quais remanescentes seriam incluídos na análise de acordo com os resultados anteriores.

A minimização booleana utilizou o *software fsQCA* e os remanescentes lógicos foram introduzidos na análise (RIHOUX; MEUER, 2009). Não foi escolhida nenhuma condição causal ou



remanescente que fosse contrário as condições necessárias (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Os principais achados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4: Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas indústrias para a capacidade exportadora que geram maior volume de vendas em suas exportações**

Configuração	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
1   CMCO*CMAP*EENI*~EEPE*EEEIE*EEMEC	0.275862	0.275862	0.8

Cobertura da solução: 0.275862

Consistência da solução: 0.8

Fonte: Software fsQCA

Os resultados obtidos com o *software fsQCA* (Tabela 4) indicam que a amostra pode ser descrita por somente uma configuração consistente (80%). A cobertura da solução atinge um valor de 0,2758, ou seja, 27,58% dos casos pesquisados são de sucesso utilizando-se dessa configuração. Já a consistência da solução é de 0,8. Portanto, 80% dos casos em que as indústrias pesquisadas tiveram sucesso em termos de vendas advindos da exportação foi adotada a configuração expressa a seguir. Como complemento, a cobertura bruta indica que 27,58% de todos os casos com bons resultados nas Vendas das exportações contêm essa configuração.

**CMCO \* CMAP \* EENI \* ~EEPE \* EEEIE \* EEMEC → PFVENDA**

A análise das soluções indica que as condições centrais são ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Adaptação do Produto’ (CMAP), ‘Nível de Informação’ (EENI), ausência de ‘Promoção Eficaz’ (EEPE), ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE), e, ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC).

## 4.5 DISCUSSÕES

A mensuração da capacidade exportadora das empresas pode combinar diversos resultados e relações comerciais. A pesquisa em questão considerou dois *outcomes* para os resultados gerados: *performance* financeira determinada pelo volume das **vendas** e pelo **lucro** gerado nas exportações (SHOHAM, 1998; ZOU; TAYLOS; OSLAND, 1998). Estudos anteriores não apresentam combinações de condições causais representadas pelo conhecimento de mercado e a estrutura interna da empresa, que podem representar configurações que explicam determinado grau de sucesso dessas organizações no mercado internacional, mais especificamente nas exportações.

Dessa forma, adotou-se o método da Análise Comparativa Qualitativa (QCA) (*Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis - csQCA*) para identificar quais configurações de condições causais, ou seja, quais fatores relacionados a capacidade exportadora (conhecimento de mercado e estrutura da empresa) contribuem para o sucesso de empresas exportadoras no mercado internacional em relação a *performance* financeira (vendas e lucro). Assim, por meio do QCA, evidenciou-se que um

resultado pode ser alcançado por meio de diferentes combinações de condições causais (DIAS; BRAGA, 2021; WEGNER et al., 2022). Os resultados mostram que existem duas configurações que produzem *performance* lucro nas exportações das empresas estudadas e uma configuração de *performance* venda (Tabela 5).

**Tabela 5: Configurações de fatores da capacidade exportadora que geram Lucro e Vendas**

Capacidades exportadoras	Condições Causais	Lucro		Vendas
		Configuração 1	Configuração 2	Configuração 1
Conhecimento de mercado	Conhecimento dos Obstáculos (CMCO)	●	●	●
	Seleção de Mercado (CMSM)	●	●	
	Adaptação do Produto (CMAP)	○		●
Estrutura da empresa	Promoção Eficaz (EEPE)			○
	Nível de Informação (EENI)	●	●	●
	Estrutura Interna de Exportação (EEEIE)		●	●
	Método de Elaboração de Custos (EEMEC)	●	●	●

Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

Legenda: ● Condições necessárias presentes; ● Condições não-necessárias presentes; ○ Condição necessária ausente; ○ Condição não necessária ausente.

Nas duas configurações referentes ao lucro, as condições causais de conhecimento de mercado presentes são: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO) e ‘Seleção do Mercado’ (CMSM); já em relação a estrutura da empresa, as condições causais presentes são: ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC) e ‘Nível de Informação’ (EENI). Embora outras condições causais apresentadas no conceito do *Iceberg* (Figura 2) não estivessem presentes nas configurações resultantes, nota-se que pelas análises realizadas ter conhecimento de maneira ampla, tanto no mercado, quanto referente aos processos internos relativos à exportação, são fundamentais para a obtenção de sucesso no mercado internacional e na geração de operações com lucro (MINERVINI, 2008; SEBRAE, 2021).

Um achado interessante é a diferença existente entre dois pontos. O primeiro está no conhecimento de mercado, uma vez que a configuração aponta a ausência de ‘Adaptação do Produto’ (~CMAP), ou seja, não é uma condição causal necessária para o sucesso na amostra pesquisada. Esse não é um resultado esperado, uma vez que de maneira empírica, e teoricamente de acordo com os pressupostos de Minervini (2008) é ressaltado a importância das adaptações nos produtos seguindo os fatores cultura, ergonomia, clima e normas. Já o segundo ponto está na estrutura da empresa, uma vez que a condição causal ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE) apresenta-se como uma condição presente, mas não necessária.

Apesar de saber da relevância da sincronia entre os setores envolvidos na internacionalização das empresas, do trabalho em equipe, da difusão da cultura exportadora auxiliar no sucesso no

mercado externo (MINERVINI, 2008), ainda assim, os resultados não apontaram como necessidade ter um departamento estruturado de exportação, ou pessoas essencialmente alocadas para a atividade de maneira exclusiva.

Esse achado contraria novamente estudos prévios como o de Silva (2018) que indica que para a empresa ter capacidade exportadora ela precisa conhecer bem seus ambientes, assim como possuir uma cultura exportadora difundida. E o próprio Minervini (2008), que descreve que a estruturação do setor é importante já que os colaboradores que atuam diretamente com as exportações precisam estar focados, ter clareza sobre os objetivos, mercados de atuação, produtos comercializados, formas de ingresso, diferenças culturais e tipos de clientes, para então obter melhores relacionamentos e ser uma empresa apta para superar os obstáculos do mercado.

Conforme identificado, as condições causais ‘Seleção do canal de ingresso’, ‘Gestão financeira’, ‘Promoção eficaz’ e ‘Integração empresarial’ não surgem em nenhuma das duas configurações que estão ligadas a *performance* lucro. Percebe-se que estes fatores não são relevantes na amostra pesquisada para esse *outcome*, porém, de maneira indireta surgem atrelados a outros tópicos. A ‘Gestão financeira’, por exemplo, não se apresenta interferindo no resultado de lucro da empresa, porém um bom ‘Método de elaboração de custos’ é condição necessária e presente nas duas configurações e ligado aos fatores relacionados a capacidade exportadora na Estrutura da empresa. De acordo com Oliveira e Boff (2015) isso pode ser explicado pois a ‘Gestão financeira’ pode ser representada pelo todo em uma organização, na busca por recursos a um custo mais baixo possível para financiar a estrutura de investimentos e financiamentos a fim de atingir os resultados planejados, sendo que para elaborar os custos corretos do preço de venda de uma negociação internacional é preciso analisar também questões como taxa de câmbio, taxa de juros flutuante, termos de pagamento, entre outros, estabelecendo-se políticas de mercado e não apenas vendas ocasionais.

Na configuração que representa geração de volume de vendas nas exportações, as condições causais que se destacam são o ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Adaptação do Produto’ (CMAP), ‘Nível de Informação’ (EENI), ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE), e, ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC). Para as vendas, ao contrário do que se identificou no lucro, a ‘Estrutura interna de exportação’ é condição necessária e presente, assim como a ‘Adaptação do produto’. Nesse *outcome* converge-se com o exposto por Minervini (2012), já que para ele a fim de evitar erros como a não avaliação de sua capacidade exportadora e sem a difusão da cultura da internacionalização internamente, uma empresa não alcança desempenho superior no mercado internacional. Ele reitera a importância em se considerar as adaptações de produtos relativas a aspectos culturais, as exigências dos países, cumprindo uma série de melhorias em áreas distintas como o marketing, comunicação, projetos, recursos humanos, gestão e produção, entre outras. Além

do diferencial no desempenho representado quando uma organização é detentora de uma estrutura interna de exportação definida, na qual os departamentos trabalhem em conjunto, otimizando os processos e compartilhando as informações de forma rápida.

Um achado que merece uma atenção especial é em relação a falta da utilização de ‘Promoção eficaz’ pelas empresas pesquisadas. Sabe-se que trabalhar a promoção de um produto no mercado externo é fator primordial para alavancar a inserção e permanência das empresas no comércio mundial, mas é algo custoso, que requer estudos detalhados e muito conhecimento pelas empresas a fim de não cometer erros que podem ser fatais (BARCLAY, 2002; MINERVINI, 2008). A realidade é que a concorrência em qualquer indústria é global, sendo assim, o marketing internacional, com suas técnicas corretas, pode auxiliar na obtenção de vantagens competitivas (PIPKIN 2011).

Contudo, somente na configuração das vendas é que essa condição aparece e ainda ausente. Verifica-se que o Brasil, e em particular as empresas da amostra, precisam trabalhar com mais ênfase sua marca (e produtos) no exterior, e uma boa alternativa é aliar-se com a Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos - ApexBrasil (DASSOLER, 2014). Esse órgão do governo, que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira, por meio de ações como feiras, rodadas de negócio, entre outros (APEXBRASIL, 2022), precisa ser melhor explorado pela indústria exportadora, a fim de fortalecer a marca Brasil e conseqüentemente gerar mais rendas para os participantes no seu desempenho de lucro e vendas.

Por fim, um olhar atento a todas as três configurações mostra que existem três condições que promovem sucesso e estão presentes em todas as configurações: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Nível de Informação’ (EENI) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC). Analisando essas condições ressalta-se o ‘Conhecimento dos obstáculos’ para o conhecimento de mercado, que segundo Minervini (2008) a análise inicia pelo seu próprio país para posteriormente estender-se aos mercados a quais se pretende comercializar.

Após encontra-se a condição causal ‘Nível de informação’, da categoria da estrutura interna da empresa que mostrou-se essencial para o sucesso desde o momento em que a organização decide iniciar suas as exportações, pois a negociação vai além de um bom produto, ela abrange a gerência dos processos e troca de informações internas, para conseguir sucesso nas vendas atrelado ao lucro (KYDD, 2012; MINERVINI, 2008; MENDES, 2020).

Ao final tem-se a condição ‘Método de elaboração de custos’ também na categoria da estrutura da empresa, onde se ressalta a importância de se ter uma engenharia de preços qualificada, que trata cada mercado considerando fatores como: taxa de câmbio, taxa de juros flutuante, estoque e custos internos, concorrência, consumidores e barreiras (CRESSMAN JR., 2002; MINERVINI, 2008; PIPKIN, 2011). Esses resultados demonstram que as empresas pesquisadas consideram como muito importante

trabalhar com listas de preços específicas para a exportação, aplicando descontos conforme o mercado, levando em conta os fatores já mencionados, entre outros como a utilização correta dos termos de pagamento (*incoterms*) e uma boa negociação nas condições de pagamento (antecipado, cobrança documentária, carta de crédito) que promovam relações de ganha-ganha com os clientes.

Diante do exposto, é essencial que cada empresa avalie com precisão sua capacidade exportadora, identificando seu posicionamento no mercado, analisando seus ambientes internos e externos, e, desta forma, descobrindo se possui as condições de sucesso para exportar ou se precisará realizar ajustes estratégicos que irão auxiliar para se inserir no comércio internacional (MINERVINI, 1997).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou dados utilizando o método de Análise Comparativa Qualitativa (*Qualitative Comparative Analysis* - QCA) para explicar fatores que contribuem para o sucesso de empresas exportadoras, relacionando dois *outcomes* que são os lucros e as vendas. Este estudo pode ser considerado original por sua contribuição para o aprimoramento da literatura da capacidade exportadora ao descrever como os fatores identificados se combinam para gerar lucros superiores e aumento no volume de vendas nas exportações. Além disso, o uso do método QCA (*Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis* - *csQCA*), vinculado ao MSDO/MDSO, no campo da internacionalização e negociações internacionais pode ser considerado novo e original.

Os achados da pesquisa mostram três configurações compostas por condições causais que expressam fatores que contribuem para se obter sucesso nas exportações. Sendo assim, respondeu-se com êxito ao problema do estudo que se propunha a identificar quais configurações de condições relacionadas a capacidade exportadora devem ser adotadas por indústrias do Rio Grande do Sul para obter elevado nível de desempenho financeiro (vendas e lucros) com suas exportações. Verificou-se na prática, por meio das empresas pesquisadas, quais realmente são as condições causais necessárias, ou seja, que representam a capacidade exportadora de uma organização e que resultam em um caso de sucesso para o lucro gerado com o comércio internacional e em seu volume de vendas ao exterior. As condições que promovem sucesso e estão presentes em todas as configurações são: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Nível de Informação’ (EENI) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC).

Como contribuições do estudo, os resultados demonstraram a importância do planejamento estratégico para o comércio internacional, apresentando a valorização de uma análise da capacidade exportadora, convergindo e avançando nos pressupostos de Minervini (2008) por meio de uma pesquisa empírica e representativa composta por 50 indústrias exportadoras do Rio Grande do Sul. A amostra foi composta por empresas de vários municípios do estado e produtoras dos mais variados produtos como móveis, calçados, ferramentas, sementes, partes de veículos, café, couro, elevadores, luminárias, entre outros. Sendo assim, os achados buscaram avançar e contribuir com o conceito do

*Iceberg* (Figura 2), ressaltando alguns dos tópicos já reconhecidos e evidenciando outros que na amostra não se mostraram relevantes para o sucesso no lucro e nas vendas, como a ‘Adaptação do Produto’ e ‘Promoção Eficaz’.

Como contribuições gerenciais, os achados são válidos aos gestores de empresas exportadoras que precisam considerar que para obter sucesso no comércio internacional em termos de aumento de vendas e lucro com as exportações são diversas as combinações de fatores. Existe uma necessidade clara de geração continuada de troca de informações, ou seja, de compartilhamento de conhecimentos acerca de assuntos relacionados ao cenário internacional do país negociante, como condições logísticas, questões políticas e econômicas, preferências de consumo e tendências.

Além da importância da difusão da cultura exportadora, de detalhes sobre o mercado de atuação, considerando-se atributos como as barreiras tarifárias e não tarifárias, ou seja, impostos, barreiras técnicas, regulações estrangeiras restritivas, certificações, normas sanitárias e fitossanitárias do país onde negocia seus produtos. Sem contar um efetivo método de elaboração de custos, com a utilização de uma lista de preços específica para a exportação considerando-se fatores como: taxa de câmbio, termos (*incoterms*) e condições de pagamento (antecipado, cobrança documentária, carta de crédito), entre outros. E, apesar do marketing internacional não ter sido uma condição necessária na amostra pesquisada, sugere-se que os gestores analisem estrategicamente o aspecto da promoção de seus produtos, com ações de marketing voltadas para as necessidades específicas de cada país que atua, respeitando e adaptando os produtos para vender no exterior de acordo com os fatores culturais, ergonômicos, climáticos e normativos do país de destino (manual de montagem, traduções, embalagens, cores etc).

Algumas limitações ocorreram ao longo do desenvolvimento da pesquisa, como a resistência de algumas empresas em responder ao formulário, e, dessa forma, a amostra não pode atingir um maior número de participantes. Outro ponto que foi limitante era o curto prazo para aplicar a pesquisa, em função dos prazos que as pesquisadoras precisavam cumprir.

Além disso, a compreensão do tema sobre capacidade exportadora possui ainda um amplo campo para debates. Houve certa dificuldade em encontrar estudos que abordassem a temática, uma vez que muitos deles focam no desempenho exportador, com outras perspectivas teóricas, como a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Pesquisas futuras podem contribuir ao tema, ampliando o entendimento de fatores que constituem a capacidade exportadora, ou seja, expandindo os resultados da Análise Qualitativa Comparativa, para estudos de caso múltiplos e pesquisas quantitativas que validem outros itens presentes no Modelo do *Iceberg* (MINERVINI, 2008).

Ainda, a coleta de dados baseou-se em indústrias diversas do Estado do Rio Grande do Sul, o que significa dizer que os achados são específicos para esse Estado. *Surveys* em outros estados, e, mesmo, em regiões exportadoras ou setores específicos, poderiam auxiliar na validade e

confiabilidade do conceito aqui trabalhado de capacidade exportadora. Estudos em outros setores que possuam demandas e características culturais específicas poderiam testar o modelo do *Iceberg* a fim de buscar generalizar as conclusões.

Considerando as contribuições apresentadas nesta pesquisa, bem como suas limitações, há diversas proposições que podem servir como base para futuras pesquisas além das já citadas. Uma abordagem promissora de pesquisa seria estudos longitudinais e pesquisas empíricas que utilizem a abordagem processual para ampliar o entendimento de como a capacidade exportadora evolui/ ou não evolui ao longo do tempo, com casos de sucesso e de insucesso. A abordagem processual pode auxiliar a explicar “como” e “por quê” a utilização de determinados fatores influenciam no desempenho (operacional, financeiro etc) e “como” ocorrem essas mudanças (LANGLEY, 1999).

## REFERÊNCIAS

- AABY, N.; SLATER, S. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-25, 1989.
- AKYOL, A.; AKEHURST, G. 2003. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. **European Business Review**, v. 15, n. 1, p. 5-19, 2003.
- AMBONI, W. Plano de exportação: empresa do ramo alimentício. **Trabalho de Conclusão de Curso** – Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, 2017.
- APEXBRASIL - Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos. **Quem somos**. (2022). Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 03 jul. 2022.
- BCB. Banco Central do Brasil. **Política cambial**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/politicacambial>>. Acesso em: 04 set. 2022.
- BCB. Banco Central do Brasil. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/planejamentoestrategico>>. Acesso em: 11 set. 2022.
- BARCLAY, B. Redes, sí. Pero, qué redes? In: **Anais...Fórum de Comercio Internacional**, Centro de Comércio Internacional (CCI), n. 1, 2002.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1. ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BHAUMIK, S.; DRIFFIELD, N.; GAUR, A.; MICKIEWICZ, T.; VAALER, P. Corporate governance and MNE strategies in emerging economies. **Journal of World Business**, v. 54, n. 4, p. 234-243, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.03.004>.
- BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 8, n.4, pp. 12-36, jul., 2000.
- BREDRUP, H. Performance measurement. In: ROLSTADAS, A. (Ed.). **Performance management**. London: Chapman & Hall, 1995.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter, 1998.
- BUENO, S. **Incoterms**. O Guia Definitivo. Fazcomex, 2022. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/incoterms/>>. Acesso em: 04 set. 2022.
- CALOF, J.; VIVIERS, W. Big data analytics and international market selection: an exploratory study. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 10, n. 2, p. 13-25, 2020.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

- CARVALHO, L.; AVELLAR, A. P. M. Inovação e capacidade exportadora: evidências para empresas brasileiras. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 29, n. 1, p. 53-84, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8661914>>. Acesso em: 6 jul. 2022
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. T. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CISLAGHI, T. P.; FERNANDES, E. B.; WEGNER, D. O processo de internacionalização na transformação das capacidades dinâmicas de pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 584-615, 2017.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Competitividade Brasil 2019-2020** (2020). Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/competitividade-brasil-comparacao-com-paises-selecionados/>> Acesso em: 04 set. 2022
- CRESSMAN JR. G. A definição de preço na prática. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n.33, jul./ago, 2002.
- DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 2014.
- DA SILVA, C. H.; PEREIRA, Y. V. Estratégias e capacidades dinâmicas do empreendedorismo internacional na empresa Baterias Moura entre 1957 e 2021. In: **Anais... XXIV SEMEAD**. Seminários em Administração, 2021.
- DASSOLER, F. Políticas de promoção para as exportações brasileiras. Um estudo da Apex-Brasil. **Monografia**. Curso de Administração linha de formação específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2014.
- DE NEGRI, F. Inovação tecnológica e exportações das firmas brasileiras. In: **Anais... Encontro Nacional de Economia**, v. 33, 2005.
- DIAS, M. F. P.; BRAGA, J. S. Combinatorial analysis of eco-innovation drivers in slaughterhouses, **Innovation & Management Review**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2021. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0094>
- DIAS, M. F. P.; DIAS, C. N. MSDO/MDSO: a technique for reducing the number of causal conditions in qualitative comparative analysis. **Revista Alcance**, v. 29, n. 1, p. 1-19, 2022.
- DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A. Metodologia de estudo de caso com múltiplas unidades de análise e métodos combinados para estudo de configurações. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 14, p. 23-39, 2015.
- DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach, 1977. In: Ohlin, B., Hesselborn, P.O., Wijkman, P.M. (eds) **The international allocation of economic activity**. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2_38).
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. <http://www.jstor.org/stable/154984>.
- FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 84-103, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV, 2021.
- GALAZOVA, S.; VORONKOVA, O.; DIMITRIADI, N. Strategic instruments to choose foreign target markets. **International Journal of Economics and Business Administration**, v. 7, n. 2, p. 100- 107, 2019.
- HAAPANEN, L.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; PUUMALAINEN, K. When strategic consensus matters: dynamic managerial capabilities and firm internationalization as seen by TMT. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 27, n. 3, p. 285-315, 2020. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2018-0134>
- HERNANDEZ, E.; GUILLÉN, M. F. What's theoretically novel about emerging-market multinationals? **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 24-33, 2018. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0131-7>.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, JE. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, JE. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>.
- Khauaja, D. M. R., & Toledo, G. L. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franquadoras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 6(1), 42-62.



- KEEDI, S. **ABC do comércio exterior**: abrindo as primeiras páginas. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- KYDD, A. A failure to communicate: uncertainty, information, and unsuccessful negotiations. In G.O. Faure (Ed.) – **Unfinished business**: why international negotiations fail. Athens, GA: University of Georgia Press, 2012.
- KUMAR, S.; SAHOO, S.; LIM, W. M.; KRAUS, S.; BAMEL, U. Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in business and management research: A contemporary overview. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 178, 121599, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121599>.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 691, p. 691-710, 1999.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, p. 74-102, 1998.
- LIMA, L. C. Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 1-5, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.1121-5. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/376>>. Acesso em: 3 jul. 2022.
- LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior**: competitivo. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A.; FLORIANI, D. E. The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 1-20, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.009>.
- MARCONATTO, D.; DIAS, M. P. F.; WEGNER, D.; BITENCOURT, C. The governance of solidarity economy organizations and their impact on community: a configurational approach. **International Review of Applied Economics**, v. 34, n. 5, p. 626-649, 2020. <https://doi.org/10.1080/02692171.2019.1707786>
- MENDES, P. E. Teoria e prática da negociação internacional: uma visão sociocultural construtivista. **População e Sociedade**, CEPESE, Porto, v. 34, p. 157-186, 2020.
- MEUR, G. D.; BEUMIER, J.-C. **MDSO/MSDO** (Version 1.1). Software, 2015.
- MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- \_\_\_\_\_. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Exportar**: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ME – Ministério da Economia. Receita Federal. **Portal Aduana e Comércio Exterior**. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior>>. Acesso em: 04 set. 2022.
- MOREIRA, T. M. S. Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes. Instituto Politécnico Do Porto, 2014.
- NEELY, A., GREGORY M., PLATTES K. Performance measurement systems design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.4, p.80-116, 1995.
- NOGUEIRA, A. M.; BARRETO, M. S. P.; DELGADO, M. P. Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. **Internext**, v. 8, n. 1, p. 48-67, 2013. DOI: 10.18568/1980-4865.8148-67. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/150>>. Acesso em: 03 jul. 2022.
- NUNES, M. P.; STEINBRUCH, F. K. Internacionalização e a necessidade de inovação em modelos de negócios - uma abordagem teórica. **BBR, Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 207-221, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>.
- OLIVEIRA, Simone; BOFF, Leandro. Importância Da Gestão Financeira No Processo De Exportação. III Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG, 2015.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.
- PARENTE, T. C.; FEDERO, R. Qualitative comparative analysis: Justifying a neo-configurational approach in management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 399-412, 2019. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0089>
- PIPKIN, A. **Marketing internacional**: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- PIVETTA, N. P.; TRINDADE, N. R.; PIVETA, M. N.; DE OLIVEIRA, V. R.; SCHERER, F. L. Produção científica sobre internacionalização e teoria institucional: uma análise bibliométrica a partir das bases de dados Web of Science e Scopus. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA**, v. 18, n. 1, p. 48-73, 2021.
- PRADO, A. R. M.; DE AZEVEDO, I. G.; FERRO, L. B. Fatores críticos para a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 1, p. 7-25, 2022. doi:10.12662/2359-618xregea.v11i1.p7-25.2022

- RAAB, J.; MANNACK, R. S.; CAMBRÉ, B. Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 479-511, 2015. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- RAGIN, C. C. **The comparative method social science, moving beyond qualitative and quantitative strategies**. University of California Press., 2014. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pnx57>>. Acesso em: 04 nov. 2022.
- RAGIN, C.; DAVEY, S. **fs/QCA Version 3.0** (Version Version 3.0). Irvine, CA: University of California, 2017.
- RIHOUX, B.; MEUER, G. **Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis** (Csqca). In: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques, edited by B. Rihoux and C. C. Ragin, p. 33-68. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.
- RIHOUX, B.; RAGIN, C. C. **Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques**. [S. l.]: SAGE Publications, 2009.
- RODRIGO, L.; ORTIZ-MARCOS, I.; PALACIOS, M.; ROMERO, J. Success of organisations developing digital social innovation: analysis of motivational key drivers. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 854-862, 2022.
- RODRÍGUEZ, J. C.; GÓMEZ, M.; MANZO, M. A. High-performance level and technology management among winery firms in the wine industry cluster of Baja California: a fsqca approach. **RAE-Revista de Administração de Empresas/Journal of Business Management**, v. 61, n. 2, p. 1-13, 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210204>
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. **Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis**. Cambridge University Press, 2012.
- SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – Ministério da Economia. **Balança comercial preliminar mensal junho** (2022). Disponível em: <[https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg\\_principal\\_bc/principais\\_resultados.html](https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html)>. Acesso em: 02 jul. 2022.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Mato Grosso - **Quais as formas de internacionalizar meu negócio?** (2018). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/BIS/07-mercado-internacional.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mercados internacionais: o que é preciso para empreender no exterior?** (2021). Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-sobre-planejamento-para-acessar-mercados-internacionais,2770438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais – SECINT. Secretária do Comércio Exterior. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/comercio-exterior-e-assuntos-internacionais>>. Acesso em: 12 sep. 2022.
- SEGALIS, G. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- SEGRE, G. Definições básicas. In: EIDELCHTEIN, C. (org.) **Manual prático de comércio exterior**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018, p. 35-58.
- SHOHAM, A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 59-81, 1998.
- SILVA, E. S.; MOTA, C.; QUEIRÓS, M.; PEREIRA, A. **Finanças e gestão de riscos internacionais**. Vida Econômica Editorial, 2013.
- SILVA, L. I. C. Seleção de mercados para a internacionalização: variáveis e determinantes de decisão. **Relatório de Estágio Mestrado em Economia** - Faculdade de Economia do Porto. 2021.
- SILVA, L. M. Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional. **Trabalho de Conclusão de Curso** - Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- SISCOMEX. Portal Único Siscomex – Governo Federal. **Avaliação da capacidade exportadora** (2022). Disponível em: <<http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/planejando-a-exportacao/avaliacao-da-capacidade-exportadora/>>. Acesso em: 11 jun. 2022.
- SISCOMEX. Portal Único Siscomex – Governo Federal. **Aprendendo a exportar** (2022). Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

SISCOMEX. Portal Único Siscomex – Governo Federal. **Avaliar a capacidade exportadora** (2022). Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportarr/principais-etapas-da-exportacao-1/avaliar-a-capacidade-exportadora>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

SISCOMEX. Portal Único Siscomex – Governo Federal. **Fluxo básico da exportação** (2022). Disponível em: <<https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportarr/operacionalizando-a-exportacao-1/operacionalizando-a-exportacao/fluxo-basico-da-exportacao>>. Acesso em: 26 jun. 2022.

TACHINARDI, M. H. Surge uma nova cultura exportadora. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 61, n. 9, p. 18-24, 2007.

VIEIRA, A. **Importação: práticas, rotinas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WEGNER, D.; DIAS, M. F. P.; AZEVEDO, A. C.; MARCONATTO, D. A. B. Configuring the governance and management of strategic networks for higher performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 37, n. 12, p. 2501-2514, 2022. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0336>

ZOU, S.; TAYLOR, C.R.; OSLAND, G.E. The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.