

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

GERSON GLADIMIR DAHMER

**ANÁLISE DOS ASPECTOS PRESENTES NA DESCONTINUIDADE DAS
EXPORTAÇÕES POR PARTE DAS PMEs GAÚCHAS**

Porto Alegre

2021

GERSON GLADIMIR DAHMER

**ANÁLISE DOS ASPECTOS PRESENTES NA DESCONTINUIDADE DAS
EXPORTAÇÕES POR PARTE DAS PMEs GAÚCHAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2021

D131a Dahmer, Gerson Gladimir.
Análise dos aspectos presentes na descontinuidade das exportações por parte das PMEs gaúchas / Gerson Gladimir Dahmer. – 2021.
126 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2021.

“Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado.”

1. Pequenas e médias empresas – Rio Grande do Sul. 2. Exportação. 3. Comércio internacional. 4. Comércio – Restrições. I. Título.

CDU 339.5
658.017.2/3(816.5):339.5

GERSON GLADIMIR DAHMER

**ANÁLISE DOS ASPECTOS PRESENTES NA DESCONTINUIDADE DAS
EXPORTAÇÕES POR PARTE DAS PMEs GAÚCHAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em / 04 /2021

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

Prof. Dr. Luís Antônio da Rocha Dib – COPPEAD/UFRJ

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Fazer um mestrado era uma antiga aspiração, que remonta ao início dos anos 2000. No entanto, por questões relacionadas ao meu trabalho, este sonho foi sendo postergado. Quando, em 2019, a empresa em que trabalhava abriu a possibilidade de cursar um mestrado, não titubeei. Imediatamente me coloquei entre os candidatos a uma das vagas. Quis a providência que fosse um dos agraciados.

Hoje, quase dois anos depois, posso afirmar que foi uma das experiências mais empolgantes que tive em minha vida. A quantidade absurda de novos conhecimentos, alinhados com o que é discutido nas principais academias mundiais, a interação com um time de professores da mais alta qualidade, todos doutores no saber, além da convivência e amizade com colegas que compartilharam conhecimento, experiências e exemplos de vida, foram indescritíveis.

Importante ressaltar que essa caminhada não se faz sozinho. À minha esposa Juliana e aos meus filhos Fernando e Beatriz, o meu mais profundo agradecimento. Não foram poucas as ocasiões em que o convívio familiar foi prejudicado, pois precisava me dedicar aos estudos. Sempre houve compreensão, cumplicidade e parceria. Essa caminhada só foi possível pelo teu apoio, Juliana.

Faz-se necessário também um agradecimento especial ao meu orientador de mestrado, o prof. Dr. Marcelo André Machado, uma autoridade em comércio exterior, que ao longo do processo se tornou um amigo. A paciência nas orientações, suas intervenções sempre preciosas e a generosidade em compartilhar seu conhecimento não são passíveis de mensuração.

Não poderia deixar de agradecer aos professores do Programa de Mestrado em Gestão e Negócios da Unisinos, que muito contribuíram para ampliar meus conhecimentos e minha visão de mundo. Aproveito para registrar minha satisfação em ter retornado à Unisinos, exemplo de excelência, onde no passado obtive meu bacharelado.

Aos entrevistados da pesquisa de mestrado, por sua boa vontade em compartilhar suas impressões sobre as empresas e o mercado externo.

Aos meus colegas no Banco do Brasil e também no mestrado que foram fundamentais para abrir as portas das empresas participantes da pesquisa.

A Edmilson Milan, cujas dicas e orientações muito contribuíram na construção deste estudo.

E finalmente, aos professores Drs. Luis Felipe Maldaner e Luís Antônio da Rocha Dib, avaliadores da banca de qualificação e também da banca de defesa da dissertação, pelas importantes orientações e sugestões que muito contribuíram para o resultado final.

Mais uma vez, a todos vocês, muito obrigado por terem contribuído nessa caminhada que resultou na realização de um sonho há muito acalentado.

RESUMO

As exportações de pequenas e médias empresas (PMEs) têm se constituído em importante alternativa para o incremento da balança comercial dos países, principalmente aqueles em desenvolvimento. No entanto, não raro, as PMEs não conseguem prosperar, descontinuando a atividade exportadora tempos depois de seu início. Submetidos às mesmas condições daquelas que prosperam com as exportações, compreender o porquê de resultados diferentes é importante para reduzir o percentual de PMEs que abandonam a atividade exportadora. Portanto, esta dissertação se propôs a identificar e compreender os fatores de estímulos que levaram às PMEs a exportar e as barreiras que contribuíram para sua descontinuidade. Fez-se pesquisa com 12 PMEs exportadoras gaúchas, dos mais variados segmentos, que iniciaram suas exportações nos últimos 24 anos, mas que não exportaram nos últimos 5 anos. Efetuou-se também entrevista com seus gestores, responsáveis pelas decisões envolvendo a área de exportação. Os dados coletados foram analisados através do método QCA, metodologia que possibilita análises quantitativas e qualitativas em conjunto. Os resultados sugerem como principais fatores presentes na descontinuidade das exportações a “falta de planejamento para a atividade exportadora”, a “inexistência de orientação internacional dos gestores das PMEs”, a “falta de conhecimento sobre como prospectar clientes e negócios no exterior”, a “falta de apoio do Governo Federal” e a “variação cambial”.

Palavras-chave: Descontinuidade das exportações. Internacionalização de PMEs. Exportação de PMEs. Fatores de estímulos às exportações. Barreiras às exportações.

ABSTRACT

Exports by small and medium-sized enterprises (SMEs) have been an important alternative for increasing the countries' trade balance, especially those in development. However, it is not uncommon for SMEs to fail to prosper, discontinuing export activity long after it started. Subject to the same conditions as those that thrive on exports, understanding why different results are important to reduce the percentage of SMEs that abandon export activity. Therefore, this dissertation aims to identify and understand the stimulus factors that led SMEs to export and as barriers that contributed to their discontinuity. Research was carried out with 12 exporting SMEs from the state of Rio Grande do Sul, from the most varied segments, who started exporting in the last 24 years, but who did not export in the last 5 years. An interview was also conducted with their managers, responsible for decisions involving the export area. The data collected through the QCA method, a methodology that allows quantitative and qualitative analyzes together. The results as the main factors present in the discontinuity of exports, the "lack of planning for export activity", the "lack of international guidance from SME managers", the "lack of knowledge on how to prospect customers and businesses abroad", "Lack of support from the Federal Government" and the "exchange rate variation".

Keywords: Export discontinuity. Internationalization of SMEs. Exports of SMEs.
Factors to stimulate exports. Barriers to exports.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa	46
Figura 2 - Empresas que constituem o foco deste estudo.....	49
Figura 3 - Respostas por variável de cada fator interno.....	121
Figura 4 - Respostas por variável de cada fator externo	121
Figura 5 - Respostas por variável de cada barreira interna.....	122
Figura 6 - Resposta por variável de cada barreira externa.....	122
Figura 7 - Tela do fsQCA com a imposição das variáveis	123
Figura 8 – Telas com a seleção de variáveis (antes e depois)	123
Figura 9 - Tela com o resultado da tabela verdade.....	124
Figura 10 - Tela para imposição da consistência.....	124
Figura 11 - Resultado resumido da tabela verdade (com consistência maior que 0,8)	125
Figura 12 - Tela seleção dos implicantes primários	125
Figura 13 - Tela com a indicação de presença ou não das variáveis	126
Figura 14 - Resultado da análise do fsQCA.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de estudos referentes à internacionalização de PMEs.....	22
Quadro 2 – Exemplos de teorias comportamentais	23
Quadro 3 - Amostra de estudos de fatores de estímulos às exportações.....	25
Quadro 4 - Fatores internos de estímulos à exportação abordados neste estudo	28
Quadro 5 - Fatores externos de estímulo a exportação abordados neste estudo	31
Quadro 6 - Amostra de classificações de barreiras às exportações	32
Quadro 7 - Barreiras internas à exportação abordadas neste estudo	35
Quadro 8 - Barreiras externas à exportação abordadas neste estudo	39
Quadro 9 – Exemplos de focos de estudo dos PPE abordados pela literatura.....	40
Quadro 10 - Construtos e variáveis utilizadas na aplicação da metodologia QCA....	45
Quadro 11 - Pré-requisitos para participar da pesquisa.....	50
Quadro 12 - Dados sobre as empresas que participaram da pesquisa.....	52
Quadro 13 - Relação de anos em que a empresa exportou.....	53
Quadro 14 - Caracterização dos administradores entrevistados.....	54
Quadro 15 - Categorias de análise.....	56
Quadro 16 - Descrição das variáveis do construto fatores internos de estímulos às exportações.....	59
Quadro 17 - Fatores internos de estímulo às exportações – Resultados consolidados por variável.....	59
Quadro 18 - Resumo das combinações propostas pelo QCA.....	62
Quadro 19 - Descrição das variáveis do construto fatores externos de estímulos às exportações.....	64
Quadro 20 - Fatores externos de estímulos às exportações – Resultados consolidados por variável.....	65
Quadro 21 - Resumo das combinações propostas pelo QCA.....	67
Quadro 22 - Descrição das variáveis do construto barreiras internas às exportações	70
Quadro 23 - Barreiras internas às exportações – Resultados consolidados por variável	71
Quadro 24 - Resumo das combinações propostas pelo QCA.....	72
Quadro 25 - Descrição das variáveis do construto barreiras externas às exportações	74

Quadro 26 - Barreiras externas às exportações – Resultados consolidados por variável	74
Quadro 27 – Resumo das combinações propostas pelo QCA.....	75
Quadro 28 - Resumo com a principal combinação em cada dimensão	77
Quadro 29 - Comparativo dos fatores internos de estímulo às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020).....	80
Quadro 30 - Comparativo dos fatores externos de estímulo às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020).....	81
Quadro 31 - Relação de fatores identificados com a literatura ou depoimentos	82
Quadro 32 - Comparativo de estudos sobre fatores de estímulos às exportações ...	84
Quadro 33 - Comparativo das barreiras internas às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020).....	87
Quadro 34 - Comparativo das barreiras externas às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020).....	88
Quadro 35 - Relação de barreiras identificadas com depoimentos dos respondentes da pesquisa.....	88
Quadro 36 - Comparativo de estudos sobre as principais barreiras às exportações	91
Quadro 37 - Sugestões de ações governamentais para apoio às exportações das PMEs.....	98
Quadro 38 - Objetivos Específicos e Indicador de Atingimento	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da análise QCA - Fatores internos de estímulos às exportações	61
Tabela 2 - Resultado da análise QCA - Fatores externos de estímulos às exportações	66
Tabela 3 - Resultado da análise QCA - Barreiras internas às exportações.....	71
Tabela 4 - Resultado da análise QCA - Barreiras externas às exportações.....	75

LISTA DE SIGLAS

APC	Acordos de Preferência Comercial
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
<i>csQCA</i>	Crisp set QCA
<i>fsQCA</i>	Fuzzi set QCA
INV	International New Ventures
MDIC	Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços
OCDE	Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPE	Programas Nacionais de Promoção à Exportação
QCA	Qualitative Comparative Analysis
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USD	Dólar dos Estados Unidos
USITC	United States International Trade Commission

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Internacionalização de empresas	22
2.2 Fatores de estímulos à exportação	23
2.2.1 Fatores internos de estímulos à exportação	25
2.2.2 Fatores externos de estímulos à exportação	29
2.3 Barreiras à exportação	31
2.3.1 Barreiras Internas à exportação	33
2.3.2 Barreiras externas à exportação	36
2.4 Programas governamentais de apoio às exportações (PPEs)	39
3 MÉTODO	43
3.1 Delineamento e estratégia da pesquisa	43
3.2 Seleção dos casos e sujeitos da pesquisa	46
3.3 Procedimentos de coletas de dados	54
3.4 Procedimentos de análises dos dados	55
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Fatores de estímulos às exportações	58
4.1.1 Fatores internos de estímulos às exportações	58
4.1.1 Fatores externos de estímulos às exportações	64
4.2 Barreiras às exportações	69
4.2.1 Barreiras internas às exportações.....	70
4.2.1 Barreiras externas às exportações	73
4.3 As principais combinações apresentadas pelo QCA	77
4.4 Discussão dos resultados	77
4.4.1 Fatores de estímulos às exportações	78
4.4.2 Barreiras às exportações	86
4.5 Implicações e proposições do estudo	93

4.6 Sugestões para as PMEs e para os formuladores das políticas e ações de apoio às exportações	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1 Contribuições práticas	100
5.2 Limitações da pesquisa.....	101
5.3 Sugestões para pesquisa futuras	102
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	113
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	119
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	120
APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS EM SUA FORMA BINÁRIA	121
APÊNDICE E – PROCEDIMENTOS DO SOFTWARE FSQCA 3.0 MAC	123

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se verificado uma abertura e integração da economia global que combinada com grandes mudanças tecnológicas, permitiu a elevação do padrão de vida de bilhões de pessoas ao redor do mundo. Essa integração crescente dos mercados em escala mundial, seja ela de bens, serviços, financeiros ou de capital é denominada globalização, que através de inúmeros acordos comerciais entre as nações, dos avanços nos transportes, comunicação e tecnologias teve participação fundamental para o comércio mundial atingir o valor aproximado de USD 25 trilhões em 2019. (OMC, 2019, 2020).

Para as empresas, esse processo significa acesso a uma gama maior de mercados, mas em contrapartida, enfrentar uma concorrência mais forte. Para permanecerem competitivas nos mercados globais, cabe às empresas ter capacidade de adaptação, engajando-se em inovação, desenvolvendo novos produtos, atualizando-se tecnologicamente e adaptando sua força de trabalho ao novo ambiente corporativo, permitindo assim sua sobrevivência e crescimento (OMC, 2020). Isso pode ser obtido através da exportação. Com ela é possível que as empresas obtenham inúmeros benefícios, tais como: ganhos de inovação, melhora na qualidade dos produtos, melhora na produtividade, diluição do risco entre mercados, ampliação do mercado consumidor e adoção de novas tecnologias. (LEONIDOU, 2004; LOVE; MÁÑEZ, 2019).

Além disso, há ganhos também para o país exportador, pois as exportações constituem-se em importante meio para seu desenvolvimento econômico e social, pois impulsionam a geração de empregos, melhoram a produtividade, oferecem ganhos tecnológicos e aumentam o ingresso de divisas externas (LEONIDOU et al., 2007; MALCA; PEÑA-VINCES; ACEDO, 2020), como reforçado pelo *Trade and Development Report 2019* (UNCTAD, 2019, p.54), que afirma:

[...] As exportações apoiam o desenvolvimento econômico por meio de dois canais principais: expandindo a demanda agregada, com melhorias associadas na produtividade devido a economias de escala e escopo, além de inovação; e fornecendo uma fonte de câmbio, que possibilita a compra de bens de capital, matérias-primas e insumos intermediários do exterior que, de outra forma, poderiam ser a causa de gargalos no investimento [...].

Nesse cenário, as pequenas e médias empresas (PMEs) se revestem de maior importância. Conforme observou Paul (2020), as PMEs são críticas para todos os

países pois contribuem substancialmente para as suas economias. Para Bianchi e Wickramasekera (2016), a promoção dos negócios internacionais gerados pelas PMEs constitui-se numa estratégia fundamental para atingir o desenvolvimento e a competitividade nacional em mercados emergentes.

Os principais países exportadores apresentam uma parcela substancial de PMEs atuando fortemente nesse mercado, trazendo dinamismo à sua pauta exportadora. Nos Estados Unidos as PMEs representavam 99,9% de todas as empresas em 2018. Do total de exportadores, 98% eram PMEs em 2016, sendo responsáveis por 33% do volume exportado, conforme a *United States International Trade Commission*, em relatório produzido em setembro de 2019. (USITC, 2019). Em 2017, na União Europeia as PMEs representaram aproximadamente 87% de todos os exportadores, sendo responsáveis por 28% do volume total das exportações do conjunto de países que formam aquela comunidade. (CERNAT; JAKUBIAK; PREILLON, 2020).

No Brasil a realidade que se apresenta é diferente. Em 2016, apenas 5,8% do volume exportado foi responsabilidade das PMEs, apesar delas representarem aproximadamente 74% das empresas que exportaram naquele ano. (MIN ECON, 2020).

Essa conjuntura contribuiu para que as PMEs despertassem um maior interesse nos pesquisadores acadêmicos ao redor do mundo. No entanto, esses estudos se concentram em sua grande maioria na realidade dos países desenvolvidos (ASHNA; JUSTIN; MEENA, 2020; GIL-BARRAGAN; PALACIOS-CHACON, 2018), e há poucos estudos sobre a sua persistência na atividade exportadora. (SANDBERG; SUI; BAUM, 2018; VISSAK; FRANCONI, 2013). Alguns priorizam o processo de desinternacionalização, que é a saída total da empresa de todas as suas operações no exterior (fechamento de subsidiárias, escritórios, lojas, etc.). (WELCH; WELCH, 2009). Outros tratam exclusivamente de empresas exportadoras e a desistência de operar com esse tipo de operação. (CRICK, 2004). Em ambos os casos as empresas voltam-se exclusivamente para o mercado interno.

Considerada a 9ª economia do mundo em 2019, o Brasil vem apresentando quedas em seu desempenho exportador. De 2018 para 2019, houve redução de 6% nas exportações, já em 2020 a queda verificada em relação a 2019 foi de 6,9%. Esta situação torna-se mais grave quando observa-se também as acentuadas quedas nas exportações de produtos manufaturados (-10,5% em 2019 e -22% em 2020), não

compensadas pelo incremento nas exportações de produtos básicos e semimanufaturados. (FUNCEX, 2020, 2021). Conforme Canuto, Fleicshhaker e Schellekens (2015), pouquíssimas empresas brasileiras exportam. Ainda segundo esses autores, a parcela de exportadores entre todas as empresas do setor formal é inferior a 0,5%. Do valor exportado, aproximadamente 95% é de responsabilidade das grandes empresas. (MIN ECON, 2020).

No período de 2010-2017 algo em torno de 1.200 a 1.800 micro e pequenas empresas desistiram de exportar a cada ano. Só em 2017, as pequenas empresas apresentaram um percentual de descontinuidade nas exportações da ordem de 26,2%. Já nas médias e grandes empresas esse percentual foi de 15,5%. No sentido inverso, as empresas estreantes foram de 23,1% nas pequenas e 8,3% nas médias e grandes empresas. (RBCE, 2018). Esses dados confirmam as proposições de Canuto, Fleischhaker e Schellekens (2015) de que observa-se ainda baixo dinamismo entre os exportadores brasileiros, sendo a taxa de entrada de novos exportadores muito baixa. E entre os que iniciam na atividade exportadora, parcela considerável interrompe essa atividade.

Isso se reflete na participação do Brasil nas exportações mundiais de mercadorias: 1,19% de participação em 2019 e 1,23% em 2018 (OMC, 2021), ocupando a 27ª posição entre os maiores países exportadores.

Portanto, necessitando incrementar sua participação no mercado internacional, além de diversificar a pauta exportadora ainda concentrada em *commodities*, as PMEs surgem com uma alternativa viável. (BIANCHI; WICKRAMASEKERA, 2016; COMI; RESMINI, 2019; VAILLANT; LAFUENTE; BAYON, 2019).

Assim, dentro deste contexto, entender as razões que contribuem para as PMEs não persistirem na atividade exportadora tornou-se bastante relevante, razão pela qual optou-se por estudar as PMEs exportadoras sob a ótica exclusiva da descontinuidade de sua atuação na atividade exportadora.

1.1 Definição do problema de pesquisa

As PMEs são reconhecidas por apresentarem muita flexibilidade, conseguindo se adaptar de forma rápida às mudanças no ambiente, com estrutura enxuta têm como característica a tomada de decisões de forma ágil, apresentam muitas vezes produtos inovadores e detêm muito *know-how* em sua área de atuação. Por outro lado, têm

carência de recursos financeiros e pouca experiência com o mercado externo. (BAGHERI et al., 2019; FERNÁNDEZ-ORTIZ; LOMBARDO, 2009; LOVE; ROPER; ZHOU, 2016; LU; BEAMISH, 2001; PAUL, 2020; WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Enfrentando a concorrência de grandes *players*, perspectivas de crescimento reduzido do mercado interno, necessidade de aprimoramento tecnológico e redução da ociosidade de produção, a adoção de uma estratégia de crescimento através do mercado externo tornou-se fundamental para as PMEs, sendo a exportação o caminho de entrada mais comum. (LU; BEAMISH, 2001; PAUL, 2020; PISANI; CALDART; HOPMA, 2017).

Segundo Gjekanovikj, Bizmpiroulas e Rotsios (2015) as exportações contribuem para incrementar as receitas, diversificar os mercados, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a competitividade das PMEs, além de propiciar melhorias em seu desempenho no mercado interno. No entanto, barreiras aos negócios internacionais, sejam elas internas ou externas, tem contribuído para que as PMEs ou não se engajem na exportação ou descontinuem a atividade exportadora, o que é comprovado por inúmeros estudos internacionais. (ARTEAGA-ORTÍZ, JESÚS; FERNÁNDEZ-ORTÍZ, 2010; CAHEN; LAHIRI; BORINI, 2016; JULIAN; AHMED, 2005; LEONIDOU, 2004; NARAYANAN, 2015; TEFOM; LUTZ, 2006).

Para Johanson e Kalinic (2016) o processo de internacionalização não é suave nem tampouco uniforme. O comprometimento das empresas com a internacionalização sofre variações em sua velocidade. Por períodos é constante, em outros sofre aceleração ou desaceleração. Para os autores isso tem relação com o reconhecimento de oportunidades, integração do conhecimento e coordenação dessas oportunidades. Quando elas representam um ônus muito grande para a PME, a tendência é ela desacelerar a atividade internacional.

Vissak e Francioni (2013) conduziram estudo que identificou que existem vários fatores internos e também externos que contribuem para uma internacionalização não linear (aquela que apresenta diminuições substanciais, seguidas de aumentos ou outras flutuações no envolvimento internacional). Desde alteração da percepção da empresa sobre a importância dos mercados-alvos, passando por mudanças no ambiente econômico e de negócios, problemas com agentes e/ou parceiros, até dependência de pedidos de exportação não solicitados.

Diante do exposto e buscando entender o que estimula a entrada das PMEs gaúchas na atividade exportadora e também que barreiras estão presentes na decisão

de descontinuar essa atividade, é proposto o seguinte problema de pesquisa: Quais fatores e barreiras, internas e externas, estão presentes na descontinuidade das exportações das PMEs gaúchas?

1.2 Objetivos

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

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar quais fatores e barreiras, internas e/ou externas, estão presentes na descontinuidade das exportações das PMEs gaúchas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar a presença e a combinação de fatores de estímulos internos e externos em empresas gaúchas que descontinuaram a atividade exportadora;
- b) identificar a presença e a combinação de barreiras internas e externas em empresas gaúchas que descontinuaram a atividade exportadora;
- c) comparar os resultados de outros estudos sobre as PMEs que persistiram na atividade exportadora com aquelas que descontinuaram;
- d) propor ações para os formuladores de políticas e programas de apoio às exportações, relacionadas aos fatores/barreiras internos que levam as PMEs a descontinuarem a atuação na atividade exportadora;
- e) sugerir alternativas às PMEs que atuam com comércio exterior para persistirem na atividade exportadora.

1.3 Justificativa

O Brasil tem apresentado dificuldades em sedimentar a atuação das PMEs na atividade exportadora. Dentro do universo de PMEs que se aventuram no mercado exportador, número considerável acaba interrompendo sua jornada.

Vários autores concordam que a persistência na atividade exportadora é fundamental para adquirir experiência e conhecimento e dessa maneira contribuir para a longevidade e intensidade das exportações. (BAGHERI et al., 2019; JOHANSON; VAHLNE, 1977; LOVE; MÁÑEZ, 2019). Como afirmam Meschi, Ricard e Tapia Moore (2017) a internacionalização é uma sucessão de estados e mudanças impulsionadas pelo aprendizado experiencial.

Para Cavusgil (1980) as empresas exportadoras apresentam três estágios: primeiro se tornam exportadores experimentais (o *share* das exportações é pequeno, geralmente abaixo de 5 a 10%); após normalmente se tornam ativos (*share* de exportação elevado, entre 40 a 50%) e finalmente, exportadores comprometidos (Não há consenso sobre o *share* de exportação). No entanto, sem a persistência não há como sair do estágio experimental. Sem conseguir obter o conhecimento e experiência necessários para atingir os próximos estágios, as empresas permanecem num eterno ciclo de início/interrupção do processo de exportação.

Os estudos sobre internacionalização de empresas, notadamente sobre a atuação da PMEs na atividade exportadora têm crescido nos últimos anos. No entanto, esses estudos concentram-se nos casos de sucesso: porque as PMEs passam a exportar e quais fatores colaboram para que persistam nessa atividade. (BAGHERI et al., 2019; GIL-BARRAGAN; PALACIOS-CHACON, 2018). Há poucos estudos substanciais sobre as PMEs que descontinuaram a atividade exportadora e os poucos estudos existentes concentram-se na realidade das economias desenvolvidas. (CIRAVEGNA; LOPEZ; KUNDU, 2014; GUNARATNE; HEIJDEN, 2014; JOHANSON; KALINIC, 2016; KAPRÁLOVÁ, 2017; SANDBERG; SUI; BAUM, 2018; VISSAK; FRANCONI, 2013). Assim como também pouco se sabe sobre empresas que tentaram entrar no mercado externo ou já atuavam com exportação, mas descontinuaram sua atuação com essa atividade. (WAŚOWSKA, 2016).

Em relação à realidade brasileira, e especificamente a gaúcha, os estudos atuais são ainda mais escassos (MACHADO; BISCHOFF; NIQUE, 2018; MILAN, 2019), não obstante a grande produção de pesquisas sobre exportação e suas barreiras no Brasil, notadamente nos anos 1980 e 1990. Um estudo recente sobre os fatores de estímulos presentes na decisão de persistir com a atividade exportadora foi conduzida por Milan e Machado (2020), cujo público-alvo foram PMEs exportadoras gaúchas.

O que se propõe neste estudo é uma pesquisa junto àquelas PMEs que iniciaram na atividade exportadora, mas descontinuaram-na, com vistas a identificar as causas dessa decisão. Do ponto de vista profissional, busca-se indicar quais fatores e barreiras são os mais críticos na decisão de descontinuar às exportações, propondo alternativas para auxiliar as PMEs exportadoras a persistirem nessa atividade.

Nas últimas décadas, pesquisas têm demonstrado a importância crescente dos estudos relacionados à exportação. Dessa forma, essa pesquisa, do ponto de vista teórico, contribuirá para preencher uma lacuna existente nos estudos sobre os motivos que levam as PMEs a descontinuarem suas exportações, especificamente aquelas de países em desenvolvimento.

Finalmente, do ponto de vista prático, espera-se auxiliar os órgãos governamentais a melhor identificar os obstáculos que impedem a continuidade da atividade exportadora por parte das PMEs e assim colaborar para o desenvolvimento de políticas de apoio à exportação e otimização dos programas de apoio às exportações (PPE).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão teórica dos conceitos que embasaram o presente trabalho, visando contemplar os principais estudos que dão sustentação à pesquisa e fundamentar a discussão que permitirá atingir os objetivos geral e específicos. O capítulo foi dividido em quatro partes. Inicia-se conceituando internacionalização de empresas, em seguida aborda-se os fatores de estímulo à exportação, as barreiras e finalmente os programas governamentais de apoio à exportação.

2.1 Internacionalização de empresas

Nos últimos anos, tem-se observado no meio acadêmico crescente interesse no estudo da internacionalização das empresas (o quadro 1 apresenta alguns exemplos de estudos sobre os processos de internacionalização). Isso gerou múltiplas definições para o termo. Para Welch e Luostarinen (1988, p. 36) internacionalização é “o processo de crescente envolvimento em operações internacionais”. Johanson e Vahlne (1977) entendem internacionalização das empresas como um processo em que a empresa, através de decisões incrementais, aumenta paulatinamente seu envolvimento internacional. Já Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) percebem a internacionalização como expansão geográfica das atividades econômicas para além-fronteiras de um país.

Quadro 1 - Exemplos de estudos referentes à internacionalização de PMEs

TEMA DO ESTUDO	AUTORES
Estratégias de internacionalização	Bagheri et al (2019), Coudounaris (2018), Johanson e Vahlne (2015)
Impacto da experiência dos administradores na exportação	Love et al (2016)
Impacto das redes na internacionalização	Sedzinauskiene et al (2019)
Desinternacionalização e reinternacionalização	Welch e Welch (2009)
Exportadores intermitentes	Vassik e Francioni (2013)
Descontinuidade das exportações	Crick (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que a internacionalização de uma empresa pode-se dar de diferentes maneiras, vários modelos de internacionalização foram desenvolvidos para explicar como ela ocorre, com alguns mais voltados para as PMEs. O quadro 2 apresenta um breve resumo de algumas dessas teorias comportamentais.

Quadro 2 – Exemplos de teorias comportamentais

TEORIA	CARACTERÍSTICAS
Modelo de Uppsala	Para Johanson e Vahlne (1977), nesse modelo a internacionalização se dá de maneira gradual, inicialmente através de exportação pura e simples de mercadorias, avançando aos poucos para um maior comprometimento com o mercado externo, como a constituição de um agente no exterior. Outra característica desse modelo é a priorização de mercados estrangeiros próximos em termos de distância psíquica (mercados com idioma, costumes e sistema político semelhantes ao país de origem das empresas). Após consolidada sua entrada nesses mercados, buscam os mercados psiquicamente mais distantes.
<i>Born Globals</i>	Segundo Knight e Liesch (2016), as empresas enquadradas como <i>Born Globals</i> ou “Nascidas Globais” geralmente são pequenas, jovens, com recursos tangíveis limitados e tiveram sua internacionalização logo após sua fundação ou, o que é mais comum, em até três anos após início de suas atividades. São empresas que fogem do padrão tradicional de internacionalização gradual.
Empreendedorismo Internacional	Conforme Hsieh et al. (2019), trata-se de uma visão centrada no empreendedor e em suas características. Mais especificamente, sua experiência comercial internacional, suas razões para entrar no mercado externo e suas estratégias de inovação. O empreendedor caracteriza-se por ter compromisso com a inovação, percepção de que o mercado externo oferece oportunidades de crescimento e é orientado para a diferenciação em relação aos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No entanto, nem sempre a internacionalização de uma empresa segue à risca um dos modelos propostos, conseqüentemente, este estudo alia-se a proposta de Morais e Ferreira (2020) de que novas abordagens explicativas do processo de internacionalização da PMEs devam ser desenvolvidas e testadas, levando em conta os vários padrões existentes.

2.2 Fatores de estímulos à exportação

Os estímulos à exportação podem ser caracterizados como todos os motivos que levam uma empresa a iniciar e/ou manter-se na atividade exportadora. (LEONIDOU et al., 2007). Esses estímulos, de acordo com a literatura, dividem-se em dois grupos: a) internos – relacionados as características da empresa e de seus gestores, como desejo de crescimento, posse de um produto com características

únicas, estoques elevados, empreendedorismo dos dirigentes, etc.; e b) externos – relacionados ao ambiente onde a empresa opera, como pedidos do exterior, incentivos governamentais, taxas de câmbio, etc. (GIL-BARRAGAN; PALACIOS-CHACON, 2018; LEONIDOU et al., 2007; NAVARRO-GARCÍA; REY-MORENO; BARRERA-BARRERA, 2017).

Para Tan, Brewer e Liesch (2018), esses estímulos são responsáveis por dar início ao processo de decisão que levará os gestores da empresa a identificar potenciais benefícios ou oportunidades advindos da exportação. Há inúmeros estudos com diferentes pontos de vista a respeito dos estímulos à exportação. Uns identificaram os fatores que são responsáveis pelas empresas que estão iniciando a atividade exportadora (SIMPSON; KUJAWA, 1974), outros identificaram os fatores que motivam os exportadores a permanecer exportando (KATSIKEAS, 1996) e há também aqueles responsáveis por motivar não-exportadores a iniciar exportações. (LEONIDOU, 1995a). No entanto, há de se considerar que os mesmos estímulos que levam as empresas a exportar também contribuem para que elas permaneçam na atividade exportadora. (LEONIDOU, 2011; TAN; BREWER; LIESCH, 2018). Finalmente, a decisão de iniciar às exportações é fruto de múltiplos estímulos e não apenas de um único, com influências variadas no processo de tomada de decisão. (GJEKANOVIKJ; BIZMPIROULAS; ROTSIOS, 2015; WILLIAMS, 2008).

Importante mencionar que a existência pura e simples de estímulos à exportação não garante que a empresa passe a atuar com o mercado externo. Por vezes, segundo Tan, Brewer e Liesch (2018), os gestores podem ter uma percepção limitada sobre as oportunidades no exterior ou podem estar presos a rigidez lateral, que, conforme estes autores, é a tendência da gerência da empresa de focar-se apenas nas atividades já planejadas, não abrindo possibilidades para desvios não planejados, ou seja, a decisão inicial para começar a exportar.

Aparentemente contraditório, a análise de fatores de estímulo à exportação em um estudo que avalia os motivos que levam empresas a não persistirem com sua atuação no mercado externo se faz importante para identificar o que contribuiu para essas PMEs se lançarem à exportação.

O quadro 3 apresenta alguns estudos de fatores de estímulos às exportações, com seus respectivos autores e ano de publicação.

Quadro 3 - Amostra de estudos de fatores de estímulos às exportações

AUTOR	ANO	AMOSTRA DA PESQUISA	TIPOLOGIA ADOTADA PARA OS FATORES DE ESTÍMULO
Leonidou	2007	Revisão de literatura de 32 estudos empíricos, englobando o período de 1974 a 2005, identificando 40 estímulos distintos.	Estímulos Internos, divididos em recursos humanos, financeiro, pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing Estímulos Externos, divididos em mercado (interno e externo), governo (nacional ou estrangeiro), concorrência e clientes
Fracioni, Pagano e Castelli	2016	Complemento a pesquisa de Leonidou (2007). Revisão de 69 estudos publicados entre 2006 e 2015	Estímulos Internos, divididos em recursos humanos, P&D/Inovação e Produtividade, Marketing/Vendas Estímulos Externos, divididos em país de origem, país de destino, redes
Morais e Ferreira	2020	Revisão de 366 estudos publicados entre 1995 e 2017.	Divide os estímulos às exportações em: Drivers (características específicas) - capital humano, estrutura de propriedade e inovação e tecnologia Motivadores - aumento nas vendas, expansão de mercado existência de vantagem competitiva e gestor com orientação internacional.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.2.1 Fatores internos de estímulos à exportação

Navarro-García, Rey-Moreno e Barrera-Barrera (2017) conceituam o compromisso da administração com a exportação como a vontade de comprometer recursos humanos, financeiros e gerenciais à atividade exportadora. Estudo efetuado por Bianchi e Wickramasekera (2016), concluiu que o compromisso com a exportação dos empresários ou gerentes das PMEs tem relação direta com o grau de intensidade de exportação da empresa, pois o tempo comprometido para planejar, gerenciar e alocar recursos ao mercado externo e ao processo de exportação aumenta o nível de intensidade das exportações, isso em termos de incremento nas vendas, amplitude de países com os quais possui operações e nível geral de desenvolvimento das exportações.

Para Machado, Fehse e Nique (2009), o comprometimento com a atividade exportadora inclui duas dimensões: uma atitudinal, que é uma disposição duradoura e favorável para com a exportação e outra comportamental, relacionada a intensidade com que recursos e esforços são realmente dirigidos para dar suporte à exportadora.

As habilidades e talentos manifestados pelos administradores das PMEs configuram outro importante fator de estímulo para a exportação. Habilidades como proficiência em língua estrangeira e conhecimento internacional de negócios tem grande influência para o sucesso na exportação. (STOIAN; RIALP; RIALP, 2011).

Em linha com uma administração comprometida e habilitada ao comércio exterior, também faz-se necessário recursos humanos capacitados. As características do capital humano afetam a capacidade das PME de por em prática os projetos de expansão nos mercados externos. (FRANCIONI; PAGANO; CASTELLANI, 2016). Para Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) as habilidades de recursos humanos são imprescindíveis para o crescimento e a internacionalização das PME.

A questão envolvendo o capital humano é um fator complexo às PMEs. Para Ganotakis e Love (2012) as habilidades de capital humano necessários para ingressar nos mercados de exportação são diferentes daquelas necessárias para sustentar o sucesso na exportação, sendo incomum que as PMEs tenham os ativos necessários para atuar bem em ambas as funções.

As redes estabelecidas pelas PMEs também são um fator de estímulo à exportação. Vários autores defendem que as PMEs atuem em rede para facilitar as exportações. Para a superação da escassez de recursos e a geração de capacidade, as redes internacionais tornam-se fundamentais. (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019; PINHO, 2011). Através das redes as PMEs conseguem estabelecer uma relação de confiança com os clientes e familiarizar-se com parceiros, órgãos governamentais e reguladores no mercado externo. (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017). Ao desenvolver relacionamentos com grandes clientes e distribuidores multinacionais é possível às PMEs obter o conhecimento tecnológico e de mercado, além de acesso a outras redes internacionais. (BRADLEY; MEYER; GAO, 2006; FRANCIONI; PAGANO; CASTELLANI, 2016).

Por vezes, dificuldades no mercado interno, como vendas ou lucros abaixo do esperado, atuam como um estímulo reativo para uma empresa buscar o mercado externo. Reativo por que esse interesse se manifesta apenas por dificuldades financeiras domésticas, cessando tão logo a situação interna se normalize

(LEONIDOU et al., 2007), sendo uma estratégia de curto prazo. Por outro lado, a busca planejada pelo crescimento dos negócios e do lucro servem como forte indutor para a empresa lançar-se à exportação, configurando-se numa ação proativa (STOIAN; RIALP; RIALP, 2011; WILLIAMS, 2008) e de longo prazo.

Ainda em relação a estímulos financeiros para a exportação, Moen, Heggeseeth e Lome (2016) constataram a existência de uma relação positiva entre a motivação para o crescimento de receita e a orientação para internacionalização da empresa. As empresas com forte motivação internacional apresentam maior crescimento que as empresas mais voltadas para o mercado interno.

Ter uma boa disponibilidade financeira constitui-se em importante vantagem competitiva. A disponibilidade financeira atua como um indutor para as empresas na decisão de operar no comércio internacional. (LEONIDOU et al., 2007). As fontes de recursos financeiros podem ser tanto internas, através de linhas de crédito de instituições domésticas, quanto externas. O fato de atuarem com exportação e de manterem boas relações com bancos serve como um facilitador na hora de obter linhas de crédito. (AYOB; RAMLEE; ABDUL RAHMAN, 2015; LEONIDOU et al., 2007).

A existência de capacidade de produção não utilizada pode incentivar as PMEs a exportar. Por vezes o mercado interno não tem demanda suficiente para ocupar toda a capacidade instalada da empresa. Nesse caso, como forma de ocupar essa ociosidade, as PMEs podem passar a produzir produtos para exportação utilizando a capacidade instalada que se encontrava sem uso. Isso resultará também em ganhos de produtividade e economias de escala. (LEONIDOU et al., 2007).

Cassiman e Golovko (2011) argumentam que a inovação bem-sucedida de produtos leva as PMEs a optarem por entrar no mercado exportador. A capacidade de inovação tem papel fundamental na intensidade de exportação das PMEs, sendo essencial para a internacionalização. (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; SARIDAKIS et al., 2019). Dispor em seu portfólio de produtos novos e competitivos auxilia as PMEs a superar seus concorrentes domésticos nos mercados estrangeiros. (LOVE; ROPER; ZHOU, 2016). Para Bagheri et al. (2019), as PMEs que se envolvem em mais técnicas de inovação terão vantagem competitiva e desempenho internacional melhor. Para sustentar essa vantagem competitiva, os administradores das PMEs precisam dar atenção a estratégias de inovação exploratórias com vistas a aprimorar a capacidade de inovação da empresa, que é valiosa e mais cara de replicar pelos concorrentes. (HSIEH et al., 2019).

A *internet* tem se constituído em excelente ferramenta para apoiar e estimular a internacionalização das PMEs. Para Rosson (2004) ela permite que as PMEs ofereçam seus produtos e serviços para o mundo todo. Através dela as PMEs podem compensar suas fraquezas em áreas como acesso a novos mercados, pesquisa e promoção. Nesse sentido, conforme Samiee (2020), ela permite obter informações das mais diversas, como demográficas, de mercado ou dos concorrentes. Afirma ainda que se o uso da *internet* não gera uma vantagem competitiva por si só, não utilizá-la gera uma desvantagem competitiva. Estar *on-line* também facilita a inovação, melhorando os processos, comunicação e o modelo de negócios, com reflexos na competitividade e desempenho das PMEs. (BEYNON; JONES; PICKERNELL, 2020).

A capacidade de adaptar os produtos às demandas do mercado externo é um importante indutor à exportação. Em estudo realizado com PMEs sul coreanas, Se-Hwa (2017), concluiu que a capacidade de adaptação das estratégias de marketing, aí incluídas as questões referentes a produtos, afeta positivamente o desempenho na exportação.

O quadro 4 sintetiza os fatores internos de estímulos às exportações abordados neste trabalho e os relaciona com os autores pesquisados.

Quadro 4 - Fatores internos de estímulos à exportação abordados neste estudo

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	FATORES INTERNOS	AUTORES
RECURSOS HUMANOS	Compromisso exportador dos administradores/empreendedores	Navarro-García, Rey-Moreno e Barrera-Barrera (2017), Bianchi e Wickramasekera (2016), Machado, Fehse e Nique (2009)
	Habilidades e talentos expressados pelos Administradores	Stoian, Rialp e Rialp (2011), Leonidou et al (2007)
	Competências dos Recursos Humanos	Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Francioni, Pagano e Castellani (2016), Ganotakis e Love (2012)
	Rede de relacionamentos (<i>Network</i>)	Mudalige, Ismail e Malek (2019), Paul, Parthasarathy e Gupta (2017)
FINANCEIRO	Estagnação e declínio nas vendas e lucros do mercado doméstico	Leonidou et al (2007)
	Potencial para aumentar faturamento, lucros e crescimento da empresa	Stoian, Rialp e Rialp (2011), Willians (2008), Leonidou et al (2007), Moen, Heggeseth e Lome (2016)

	Disponibilidade de vantagem competitiva financeira	Ayob, Ramlee e Abdul Rahmanl (2015), Leonidou et al (2007)
PRODUÇÃO	Ganhos de produtividade/economias de escala e disponibilidade de capacidade ociosa	Leonidou et al (2007)
INOVAÇÃO	Domínio de propriedade técnica de conhecimento, capacidade de inovação e produtos com qualidade técnica superior ou característica única	Hsieh et al (2019), Bagheri et al (2019), Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Cassiman e Golovko (2011), Saridakis et al (2019), Leonidou et al (2007), Love et al. (2016)
MARKETING	Disponibilidade de vantagens competitivas de marketing e capacidade de adaptação dos produtos para o mercado externo	Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Leonidou et al (2007), Se-Wha (2017)
	Utilização das ferramentas da <i>web/internet</i>	Rossom (2020), Samiee (2020), Beynon, Jones e Pickernell (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2 Fatores externos de estímulos à exportação

Novos concorrentes, mudanças das condições econômicas, diminuição de receitas e alteração nos hábitos de consumo no mercado interno tornam a diversificação de mercados importante para redução dos riscos à sobrevivência da PME. (CAMPOS; AXINN; FREEMAN, SUSANSUDER, 2018; LANGSETH; O'DWYER; ARPA, 2016; LEONIDOU et al., 2007).

A busca pela diferenciação dos demais concorrentes domésticos obtendo a aceitação internacional e o status de exportador e ganhos provenientes da experiência internacional também estimulam a busca por novos mercados. (CHANDRA; PAUL; CHAVAN, 2020; HSIEH et al., 2019).

Há um componente do comércio exterior que atua tanto como um incentivo à exportação como uma barreira, a depender da relação de preço entre a moeda do país de origem do exportador e a moeda estrangeira utilizada no pagamento da exportação. Trata-se da taxa de câmbio e suas flutuações. Quando a moeda nacional perde valor em relação a moeda estrangeira, as PMEs sentem-se motivadas a ingressar no mercado de exportação, pois terão maiores ganhos na conversão da moeda estrangeira para a nacional. No entanto, havendo uma valorização da moeda nacional ocorre o inverso. O custo da mercadoria exportada tem aumento de preço e pode perder competitividade no exterior, levando a PME a optar por permanecer atuando apenas no mercado interno. (CHANEY, 2016).

Regras, regulamentos e leis existentes em mercados estrangeiros também podem figurar tanto como incentivo quanto como barreira à exportação. Se a existência de muitas regras e regulamentos se constitui um inibidor para a PME exportar, a flexibilização das mesmas pelos governos estrangeiros serve como um incentivo à PME iniciar suas atividades no comércio exterior. Da mesma forma, a redução de tarifas, restrições quantitativas e outras barreiras comerciais impostas pelos países a vendedores estrangeiros, seja por sua própria iniciativa ou por atuação da OMC, leva a uma redução do preço final e a um aumento da demanda por produtos importados, configurando-se como excelente oportunidade para a exportação. (LEONIDOU et al., 2007).

A existência de acordos comerciais entre os países e a atuação de entidades de comércio internacional como a OMC, contribuem significativamente para a redução da volatilidade das exportações, haja vista que aumentam a previsibilidade das políticas econômicas adotadas pelos países. Essa estabilidade contribui para as PMEs se lançarem na exportação. (MANSFIELD; REINHARDT, 2008).

O apoio das entidades de classe, associações e federações de empregadores, câmaras de comércio e conselhos de exportadores tem papel importante no estímulo à exportação das PMEs. Essas entidades podem, entre outros, auxiliar na prospecção de novos mercados, treinamentos sobre exportação, consultoria especializada, desenvolvimento de missões comerciais e exposições e prestar referências positivas a instituições financeiras e clientes no exterior. (LEONIDOU et al., 2007; SEDZINIAUSKIENE; SEKLIUCKIENE; ZUCHELLA, 2019). Acesso a conhecimento técnico relevante e ajuda financeira em apoio a entrada nos mercados externos também pode ser ofertados por essas entidades. (HSIEH et al., 2019).

Uma PME pode apresentar comportamento reativo ou proativo em relação a exportação. Para Campos, Axinn, Freeman e Susansuder (2018), uma PME pode ser levada a exportar unicamente porque está respondendo a um pedido não solicitado, no que pode ser considerado uma oportunidade imprevista. Já para Leonidou et al. (2007), ao contrário dessas vendas fortuitas, o recebimento de pedidos após participação em feiras indica um comportamento proativo das PMEs em relação a exportação. Nesse caso, a PME demonstra o interesse em exportar.

As ações dos governos locais no estímulo à exportação, por sua importância para o início e expansão das exportações das PMEs, serão analisadas em tópico específico deste trabalho.

O quadro 05 sintetiza os fatores externos de estímulo às exportações abordados neste trabalho e os relaciona com os autores pesquisados.

Quadro 5 - Fatores externos de estímulo a exportação abordados neste estudo

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO	FATORES EXTERNOS	AUTORES
MERCADO DOMÉSTICO	Saturação ou recessão no mercado doméstico e redução de sua dependência	Hsieh et al. (2019), Campos et al. (2018), Langseth et al. (2016), Leonidou et al. (2007)
	Taxas de câmbio favoráveis no mercado doméstico	Chaney (2016), Dhiman et al (2020)
MERCADO EXTERNO	Taxas de câmbio favoráveis no mercado externo	Chaney (2016)
	Decisões favoráveis de governos estrangeiros	Leonidou et al. (2007)
GOVERNO DOMÉSTICO	Estímulos das agências governamentais	Freixanet e Churakova (2018), Comi e Resmini (2019)
	Existência de acordos comerciais	Mainsfield e Reinhardt (2008), Bacha (2014)
COMPETIÇÃO	Incentivo e apoio das entidades de classe	Sedzinauskiene et al. (2019), Child et al (2017), Leonidou et al (2007)
	Ganhos de experiência internacional e melhorias na competitividade doméstica	Chandra et al (2020), Hsieh et al. (2019)
CLIENTES	Recebimento de ordens após a participação em feiras internacionais	Leonidou et al (2007)
	Recebimento de pedidos espontâneos de compra do exterior	Campos et al. (2018), Langseth et al. (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Barreiras à exportação

Um tema recorrente entre os pesquisadores é o estudo das barreiras à exportação. Bilkey e Tesar (1977), nos longínquos anos 1970, em seus estudos sobre barreiras de exportação já apontavam algumas que ainda persistem, quase 50 anos depois. Entre elas podemos citar as dificuldades em localizar um distribuidor no exterior, falta de capital para iniciar às exportações e dificuldades em adaptar os produtos para o mercado externo.

A importância das barreiras de exportação é percebida pela sua influência na decisão das empresas de iniciar ou mesmo manter-se na atividade exportadora. (CAHEN; LAHIRI; BORINI, 2016; LEONIDOU, 1995a; NARAYANAN, 2015). Para

Arteaga-Ortíz e Fernández-Ortíz (2010) o impacto inibidor dessas barreiras é maior entre as empresas menores, razão pela qual o estudo das PMEs assume maior relevância.

No entanto, alguns estudos entendem que essas barreiras, sozinhas, não são razão suficiente para impedir o envolvimento ou a progressão da empresa em sua jornada de internacionalização. Atuarão sempre em conjunto com outras forças. (KAPRÁLOVÁ, 2017; LEONIDOU, 1995b). Além disso, as barreiras se manifestam em diferentes estágios do processo de exportação e as empresas apresentam percepções distintas sobre estas, mesmo quando são do mesmo segmento. (BARRET; WILKINSON, 1995; BILKEY; TESAR, 1977; KNELLER; PISU, 2011; LEONIDOU, 2004; UNER et al., 2013)

A literatura apresenta inúmeras classificações diferentes de barreiras à exportação. Não há consenso. (KAHIYA, 2018). O quadro 6 relaciona algumas dessas classificações, com base em investigação empírica realizada para este trabalho.

Quadro 6 - Amostra de classificações de barreiras às exportações

AUTOR	ANO	AMOSTRA DA PESQUISA	TIPOLOGIA ADOTADA PARA AS BARREIRAS
Leonidou	2004	Revisão de literatura de 32 estudos empíricos, englobando o período de 1960 a 2000	Barreiras Internas, divididas em informacionais, funcionais e marketing Barreiras Externas, divididas em procedimentos, governamentais, clientes e ambientais
Tesfom e Lutz	2006	Revisão de literatura de 40 estudos, englobando o período de 1980 a 2004, com foco nos problemas de exportação de PMEs de países em desenvolvimento	Barreiras Internas, divididas em das empresas e de produtos Barreiras Externas, divididas em da indústria, de mercado e de macro ambiente
Arteaga-Ortíz e Fernández-Ortíz	2010	Revisão de literatura de estudos anteriores e pesquisa com 478 PMEs espanholas	Barreiras de conhecimento, de recursos, de procedimentos e exógenas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para Arteaga-Ortíz e Fernández-Ortíz (2010), uma barreira à exportação é qualquer fator, seja ele interno ou externo, que impeça ou desencoraje uma empresa de operar com exportação. Os autores dividem as barreiras em quatro categorias: de conhecimento, de recursos, de procedimentos e exógenas.

Já Leonidou (1995a, 2004) defende que as barreiras à exportação se referem a todas as restrições que impedem a capacidade da empresa de iniciar, desenvolver ou manter operações comerciais em mercados estrangeiros. Essas barreiras podem ser classificadas como internas (recursos/capacidades organizacionais da empresa) e externas (decorrentes do ambiente externo onde a empresa está inserida).

Para o presente trabalho adotou-se a classificação utilizada por Leonidou (2004), que divide as barreiras em internas, que por sua vez são subdivididas em informacionais, funcionais e de marketing e externas que se subdividem em procedimentos, governamentais, clientes e ambientais.

2.3.1 Barreiras Internas à exportação

Segundo Leonidou (2004), os problemas na identificação de potenciais mercados e negócios internacionais, assim como seleção, análise e contato com clientes no exterior, enquadram-se como barreiras informacionais. Em muitos casos, PMEs despreparadas e mal equipadas para enfrentar os desafios do comércio internacional deparam-se com uma oportunidade inesperada, através de pedidos de compras não solicitados de clientes estrangeiros ou de consultas de agentes externos, como câmaras de comércio e associações comerciais, podendo ter dificuldades em atendê-los.

As PMEs, de maneira geral, apresentam dificuldades para identificar eventuais fontes de informações sobre negócios no exterior. Os altos custos envolvidos para obtenção dessas informações muitas vezes inviabilizam o processo. Quando conseguem a informação, não raro não tem capacidade para tratá-la. (ARTEAGA-ORTÍZ; FERNÁNDEZ-ORTÍZ, 2010; TEFOM; LUTZ, 2006). Essa questão envolvendo a falta de informação sobre os potenciais mercados externos tem sido apontado por inúmeros estudos como sendo um dos problemas mais sérios enfrentados pelas PMEs em países em desenvolvimento, com potencial para arruinar o processo de internacionalização. (KAPRÁLOVÁ, 2017; LIESCH; KNIGHT, 1999; NARAYANAN, 2015).

Outra subdivisão das barreiras internas, as funcionais são aquelas vinculadas as funções da empresa que tem impacto na atividade exportadora, tais como recursos humanos, produção e finanças, aqui incluídas barreiras relacionadas a capacidade

gerencial, capacidade de produção e escassez de recursos financeiros. (LEONIDOU, 2004).

Inserida em recursos humanos, a falta de comprometimento dos administradores com a exportação tem sido apontada de forma recorrente em vários estudos como uma das mais importantes barreiras a ser superada pelas PMEs que buscam a internacionalização. (JULIAN; AHMED, 2005). A falta de uma visão internacional da gerência, de metas consistentes de exportação, à má organização dos departamentos de exportação e à falta de pessoal competente na PME para administrar as atividades de exportação tornam improvável que ela obtenha sucesso como exportadora. (FREEMAN; STYLES, 2014; TESFOM; LUTZ, 2006).

Outro obstáculo importante é a falta de domínio de língua estrangeira por funcionários e administradores. De acordo com Piekkari, Welch e Welch (2014) o idioma pode facilitar ou impedir a comunicação e precisa se considerado como um elemento-chave das operações internacionais das empresas, favorecendo, inclusive, a criação de capital social ou redes, aproximando o exportador de seu comprador. Cabe aos gestores da empresa garantir treinamento adequado para os funcionários envolvidos com a exportação. O conjunto de conhecimentos desses funcionários é a chave para uma vantagem competitiva sustentável. (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017).

Recursos financeiros insuficientes também emergem como barreira, impedindo as empresas de se aventurarem na exportação, pois elas são incapazes de financiar as despesas adicionais incorridas ou de garantirem uma capacidade produtiva adequada, colocando em risco a operação de produção. (AYOB; RAMLEE; ABDUL RAHMAN, 2015; KAHIYA, 2013). Para suprir essa demanda financeira, comumente as PMEs recorrem a recursos de terceiros. (ST-PIERRE; SAKKA; BAHRI, 2018).

As barreiras de marketing englobam basicamente preço, produto, distribuição e promoção, tendo relação direta com o sucesso nas exportações.

Considerada uma importante variável, a falta de competitividade de preços em relação aos concorrentes internacionais pode resultar em perda de mercado. As PMEs localizadas em países em desenvolvimento têm muita dificuldade em apresentar preços competitivos, pois sofrem forte impacto do câmbio, *dumping*, custos de distribuição, custos com publicidade, além da distância dos mercados compradores (LEONIDOU, 2004). Alguns custos extras, como transporte internacional e seguro das

mercadorias exportadas, também poderão ter impacto significativo nos preços. (JULIAN; AHMED, 2005).

Além do preço, a promoção também representa um importante obstáculo ao sucesso no competitivo mercado externo. Para Leonidou (2004), a atividade promocional deverá ser ajustada às exigências individuais do mercado alvo, considerando as variações nos motivos de compra, padrões de consumo e regulamentações governamentais.

Para o exportador, o pagamento da venda realizada é um dos aspectos mais arriscados ao se negociar com outros países. Em geral, as PMEs não dispõem de fundos suficientes para sustentar esse esforço e o risco de inadimplência assusta. Esse risco pode ser atenuado com a escolha de métodos de pagamento menos arriscados ou assistência governamental. (ALAVI; KERIKMÄE, 2018; LEONIDOU, 2004).

Outra barreira importante na percepção das PMEs é a indisponibilidade de um agente ou representante confiável no exterior e de acesso a canais de distribuição. (GHOUSE, 2020; TEFOM; LUTZ, 2006). Para Julian e Ahmed (2005), o sucesso na exportação depende do acesso aos canais de distribuição.

Os avanços na tecnologia podem ajudar a reduzir as barreiras informacionais e de marketing, notadamente dificuldades na prospecção de negócios no exterior, informações sobre mercados consumidores e adaptações de produtos ao perfil do país importador. Pesquisas indicam que os sistemas de informação, ao facilitarem o comércio eletrônico e as práticas comerciais, diminuem a severidade das barreiras à exportação percebidas pelas PMEs e fornecem vantagens operacionais e estratégicas. (HOSSEINI et al., 2019; RAJENDRAN, 2019).

O quadro 7 apresenta as barreiras internas abordadas neste estudo e os autores que embasaram a pesquisa.

Quadro 7 - Barreiras internas à exportação abordadas neste estudo

CLASSIFICAÇÃO	BARREIRAS INTERNAS	AUTORES QUE SUBSIDIARAM O ESTUDO
INFORMACIONAIS	Dificuldade de obter informações para identificar e analisar mercados	Kaprálová (2017), Liesch e Night (1999), Narayanan (2015), Tesfom e Lutz (2006)
	Dificuldade para identificar oportunidade de negócios e prospectar clientes no exterior	Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz (2010), Leonidou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Hosseini et al (2019), Rajendran (2019)

FUNCIONAIS	Falta de comprometimento dos administradores/empreendedores	Julian e Ahmed (2005), Tesfom e Lutz (2006)
	Carência de conhecimento dos funcionários sobre condução de negócios com o exterior	Tesfom e Lutz (2006), Paul, Parthasarathy e Gupta (2017)
	Falta de domínio de línguas estrangeiras dos administradores e funcionários	Karakaia (1999), Piekkari et al (2014)
	Falta de adequado capital de giro financeiro	St-Pierre et al. (2018), Ayob, Ramlee e Abdul Rahman (2015)
	Falta de produção suficiente	Kahiyva (2013)
MARKETING	Dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes externos e os excessivos custos de transporte e seguros internacionais	Leonidou (2004), Julian e Ahmed (2005)
	Competitividade de preços nos mercados internacionais	Leonidou (2004), Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz (2010)
	Problemas de concessão de crédito aos clientes externos	Alavi e Kerikmae (2018), Leonidou (2004)
	Acesso aos canais de distribuição internacionais e identificação de agente externo confiável	Karakaya e Harcar (1999), Julian e Ahmed (2005), Tesfom e Lutz (2006), Ghouse (2020)
	Complexidade para adaptar as atividades de promoção no exterior	Tesfom e Lutz (2006), Julian e Ahmed (2005), Karakaya e Harcar (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2 Barreiras externas à exportação

As barreiras externas abordadas neste estudo dividem-se em processuais, governamentais, clientes e ambientais.

As barreiras processuais são aquelas que dizem respeito aos procedimentos de exportação relacionados aos aspectos operacionais com clientes no exterior, notadamente falta de transparência com técnicas/procedimentos, falhas de comunicação e cobrança lenta de pagamentos (LEONIDOU, 2004), que podem afetar significativamente as exportações.

Uma comunicação eficiente com o cliente estrangeiro é vital para o bom andamento das operações de exportação. No entanto, não raro essa comunicação é insuficiente e pouco frequente. O resultado pode gerar vários problemas, tais como

mal-entendidos, atrasos na tomada de decisões estratégicas e feedback inadequado dos desenvolvimentos de negócios no exterior. (LEONIDOU, 2004).

Uma categoria de barreira externa frequentemente citada nos estudos é denominada de governamental. (JULIAN; AHMED, 2005; PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; PINHO; MARTINS, 2010). Esse tipo de barreira refere-se à existência ou não de apoio do governo aos exportadores. (NARAYANAN, 2015). Por apresentarem recursos e capacidades para aquisição de informações mais limitados que as grandes empresas, as PMEs são menos propensas a se aventurarem na exportação sem apoio de programas governamentais. Portanto, a atuação do governo na promoção do perfil comercial de suas empresas por meio de vários programas, como feiras comerciais, missões comerciais e correspondência comercial é de suma importância. (AYOB; FREIXANET, 2014).

Apesar da importância comprovada por vários estudos (NARAYANAN, 2015; UNER et al., 2013), os programas de assistência governamentais ainda falham em sua missão de apoiar as empresas exportadoras. Keesing e Singer (1991) já apontavam em 1991 que em países em desenvolvimento as atividades de promoção à exportação apoiadas pelo governo acabam gerando resultados insatisfatórios na exportação.

Outra questão relevante quando analisamos as barreiras de origem governamental é a pouca disponibilidade de acordos comerciais com outras nações. Para Bacha (2014) os acordos de preferência comercial (APCs) tornaram-se importantes na política comercial dos países, a ponto de serem considerados uma característica irreversível da regulação do comércio internacional.

As barreiras de clientes estão concentradas na percepção do cliente estrangeiro sobre a qualidade do produto importado. Essa percepção pode ser resultado da má reputação do país vendedor junto ao país comprador ou problemas decorrentes de conhecimento inadequado sobre os requisitos de mercado, as características do produto e as tecnologias de produção. Quando se exporta, a qualidade do produto vendido é fator fundamental para entrada e manutenção em um mercado estrangeiro. (TESFOM; LUTZ, 2006). Faz-se necessário adaptar os produtos às preferências dos clientes estrangeiros. (JULIAN; AHMED, 2005).

Ao exportar as PMEs podem encontrar situações competitivas complicadas e intensas. Muitas vezes usufruindo de uma posição de destaque no mercado

doméstico, a empresa pode se deparar com uma situação inversa ao atuar no exterior. (DOOLE; LOWE, 2008; GHOUSE, 2020).

As questões associadas ao ambiente econômico, político, jurídico e sociocultural do mercado externo em que a empresa está operando ou pretende operar são classificadas como barreiras ambientais. (LEONIDOU, 2004; NARAYANAN, 2015; WACH, 2015).

Um risco bastante comum enfrentado pelas empresas exportadoras é aquele vinculado à taxa de câmbio. (JULIAN; AHMED, 2005). Os riscos cambiais podem resultar de uma moeda valorizada ou depreciada ou de uma reavaliação ou desvalorização de uma moeda por um banco central. (CZINKOTA; RONKAINEN, 2007).

Outro dificultador com bastante impacto é a instabilidade política e socioeconômica que pode ocorrer nos mercados externos, uma vez que pode levar ao encerramento de relações comerciais consolidadas. (KAPRÁLOVÁ, 2017). Para Terpstra e Sarathy (1996), o impacto no exportador será proporcional ao seu envolvimento com aquele mercado.

Citado por vários autores como um obstáculo bastante importante, as regulações estrangeiras restritivas afetam especialmente as empresas de países em desenvolvimento. Medidas de proteção, como tarifas, cotas, barreiras monetárias e barreiras não tarifárias impostas pelos governos dos países nos quais desejam comercializar seus produtos, afetam seu desempenho e podem resultar em perdas, uma vez que acabam por aumentar os custos da importação. Se as barreiras tarifárias são facilmente perceptíveis, isso não ocorre com aquelas denominadas de não-tarifárias. (ALBAUM; STRANDSKOV; DUERR, 2001; JULIAN; AHMED, 2005; KAPRÁLOVÁ, 2017).

Nos negócios internacionais o contexto cultural desempenha papel fundamental na condução das negociações. As diferenças culturais precisam ser observadas pelo exportador quando em negociação com representantes de outros países. (WACH, 2015). Além do impacto na negociação com o comprador estrangeiro, Leonidou (2004) também aponta que os diferentes traços socioculturais, como diferenças de valores, atitudes, costumes, organização social ou mesmo religião, podem gerar dificuldades junto ao consumidor final do produto.

A seguir, o quadro 8 apresenta as barreiras externas abordadas neste estudo e os autores que embasaram a pesquisa.

Quadro 8 - Barreiras externas à exportação abordadas neste estudo

CLASSIFICAÇÃO	BARREIRAS EXTERNAS	AUTORES QUE SUBSIDIARAM O ESTUDO
PROCESSUAIS	Não-familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação	Tesfom e Lutz (2006), Leonidou (2004)
	Problemas na comunicação com o exterior	Leonidou (2004)
GOVERNAMENTAIS	Falta de estímulos e assistência governamentais	Ayob e Freixanet (2014), Czinkota e Ronkainem (2007), Shamsuddoha, Ali e Ndubisi (2009), Uner et al (2013), Narayanan (2015), Keesing e Singer (1991)
	Regulações do governo doméstico	Leonidou (2004)
	Pouca disponibilidade de acordos comerciais	Bacha (2014)
CLIENTES	Diferentes hábitos e atitudes de clientes estrangeiros	Julian e Ahmed (2005)
	Baixa qualidade dos produtos	Tesfom e Lutz (2006), Julian e Ahmed (2005)
	Forte competição internacional	Doole e Lowe (2008), Ghouse (2020)
AMBIENTAIS	Deterioração das condições econômicas e instabilidade política em mercados externos	Kapralova (2017), Leonidou (2004), Terpstra e Sarathy (1996)
	Risco de variações cambiais	Dhiman et al (2020), Czinkota et al (2007), Leonidou (2004), Julian e Ahmed (2005)
	Regulações estrangeiras restritivas e barreiras tarifárias e não-tarifárias	Album, Strandskov e Duerr (2001), Julian e Ahmed (2005), Kapralova (2017)
	Diferentes tratamentos socioculturais no exterior	Wach (2015), Leonidou (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Programas governamentais de apoio às exportações (PPEs)

O crescente interesse na atuação das PMEs na exportação e a importância de apoio governamental tem contribuído para o aumento de estudos nessa área, com os mais variados temas. O quadro 9 apresenta uma relação de alguns focos abordados pelos estudos sobre os programas governamentais de apoio às exportações (PPEs) e seus autores.

Quadro 9 – Exemplos de focos de estudo dos PPE abordados pela literatura

FOCO DE ESTUDO	AUTOR
Eficácia dos PPE para as exportações das PMEs	Comi e Resmini (2019), Freixanet e Churakova (2018), Brewer (2009)
Canais de identificação, frequência de uso e percepção de utilidade dos PPE	Ahmed et al (2002)
Uso do PPE para otimizar as redes de relacionamento das PMEs	Haddoud, Jones e Newbery (2017)
Influência das PPE para a internacionalização precoce das PMEs	Ahmed e Brennan (2019)
Desempenho dos PPE em relação ao tamanho da empresa atendida	Martincus, Carballo e Garcia (2012)
Apoio dos PPE para alavancar as vantagens comparativas das PMEs	Landau et al (2016), Coudounaris (2018)
Apoio financeiro dos PPE para as PMEs	Catanzaro, Messeghem e Sammut (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os PPEs são medidas do governo que visam auxiliar as empresas a realizar suas atividades vinculadas à exportação de forma mais eficiente. Entre as principais funções desempenhadas pelos PPEs estão a motivação de empresas a se internacionalizar, redução ou eliminação de barreiras à exportação, auxílio no planejamento e preparação para a exportação e fornecimento de apoio financeiro e não financeiro. (AHMED et al., 2002; AYOB; FREIXANET, 2014; WILKINSON; BROUETHERS, 2006). Freixanete Churakova (2018) incluem entre as funções do PPE o fornecimento de informações sobre mercados estrangeiros, assistência logística para estabelecer novos acordos de parceria, criação de uma rede de vendas ou realização de pesquisas localizadas de mercado. Em suma, de acordo com Shamsuddoha, Ali e Ndubisi (2009) os programas de assistência à exportação se referem a todas as medidas públicas projetadas para auxiliar a atividade de exportação das empresas.

A assistência governamental atua como um agente externo, que ajuda as PMEs a superar suas deficiências organizacionais e desenvolver suas competências para explorar as oportunidades que a internacionalização traz. (LEONIDOU, 2011b; SHAMSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009). Como afirmam Landau et al. (2016) as empresas que buscam internacionalizar-se não podem contar apenas com seus

próprios recursos, mas precisam de recursos externos para adquirir uma vantagem competitiva.

Especificamente sobre as formas de apoio dos PPEs às PMEs, Ayob e Freixanet (2014) destacam a importância da assistência financeira. Segundo eles, a disponibilidade de financiamento a exportação é vital para as PMEs no início da internacionalização. Além do financiamento à exportação, esse auxílio pode vir na forma de subsídios diretos e indiretos, taxa de câmbio, incentivos fiscais e isenção de impostos sobre valor agregado.

As ofertas proporcionadas por esses programas são semelhantes em todos os países, com diferenças de prioridades e participação orçamentária, a depender das necessidades específicas das empresa locais. (FREIXANET; CHURAKOVA, 2018). De acordo com Brewer (2009) o interesse dos governos na criação dos PPEs ocorre porque o aumento das exportações consequentemente aumentará o emprego, melhorará a disponibilidade de divisas, oferecerá às empresas locais a oportunidade de gerar economia de escala e produzir efeitos derivados, como a transferência de tecnologia e conhecimento de gerenciamento de destinos de exportação.

Apesar desses programas estarem disponíveis para qualquer empresa do país que tenha interesse ou já atue com exportação, independente de seu tamanho, eles têm como objetivo prioritário apoiar as PMEs. (MARTINCUS; CARBALLO; GARCIA, 2012). Isto porque as PMEs são mais vulneráveis às barreiras existentes no mercado internacional devido a inexperiência e tamanho reduzido em comparação com as grandes empresas (COMI; RESMINI, 2019), o que as torna menos propensas a internacionalização sem o apoio governamental. (AYOB; FREIXANET, 2014; WILKINSON; BROUTHERS, 2006).

Uma questão importante em relação aos PPEs refere-se à necessidade desses programas serem estruturados de forma a oferecerem diferentes tipos de auxílio aos exportadores conforme o estágio de internacionalização em que se encontram (pré-internacionalização, exportadores iniciantes, exportadores experientes, etc.) (AYOB; FREIXANET, 2014; BREWER, 2009; FREIXANET; CHURAKOVA, 2018; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, não basta a existência de PPEs. Para alavancar os benefícios institucionais alcançados pelo país de origem e explorá-los no exterior, há necessidade de um maior envolvimento das empresas com as instituições e que elas estejam aptas a agregar os benefícios à sua base de recursos e transformá-los em

vantagens competitivas específicas da empresa, o que nem todas conseguem. (LANDAU et al., 2016).

No presente capítulo discorreu-se sobre os fundamentos teóricos que embasaram este estudo. Foram abordados temas relacionados à exportação, como internacionalização de empresas, barreiras, fatores de estímulo e programas governamentais de apoio. No capítulo seguinte será abordada a metodologia que deu suporte à pesquisa.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a fim de permitir alcançar os objetivos geral e específicos traçados para este estudo. Inicia-se apresentando o delineamento e estratégia da pesquisa. Na sequência, discorre-se sobre a seleção dos casos e sujeitos da pesquisa e em seguida os procedimentos de coleta de dados. Na parte final aborda-se os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Delineamento e estratégia da pesquisa

A atividade exportadora e os motivos que levam ao sucesso ou fracasso têm instigado pesquisadores por todo o mundo. Como exemplos têm-se Leonidou (1995b, 2004, 2011a), que estudou os impactos dos fatores de estímulo e as barreiras nas exportações das PMEs, Johanson e Kalinic (2016), cuja pesquisa abordou o processo de aceleração e desaceleração nas exportações e Vaillant, Fuente e Bayon (2019), que estudaram a persistência na exportação. No Brasil pode-se citar, entre outros, estudo sobre a performance exportadora das PMEs, efetuado por Oura, Zilbere Lopes (2015) e outro, de Milan e Machado (2020), sobre os fatores de sucesso que impulsionaram a atividade exportadora de PMEs gaúchas que apresentaram exportação de forma ininterrupta no período de 2003 a 2017. Mais raros são os estudos sobre os motivos que levam às PMEs, especificamente as gaúchas, a descontinuarem as exportações, razão pela qual se efetuou este estudo.

Em vista dos objetivos propostos, optou-se por adotar uma pesquisa de natureza mista, quantitativa e qualitativa, de nível exploratório e descritiva. A estratégia de pesquisa adotada foi o Estudo Múltiplo de Casos com análise qualitativa comparativa (QCA - *Qualitative Comparative Analysis*).

Amparando as escolhas, Gil (2010) esclarece que pesquisas de natureza exploratória permitem maior familiaridade com o problema objeto do estudo, ao cabo que pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição de um problema, permitindo também a relação entre as variáveis que o compõe. Já a opção pela pesquisa mista se deu porque este método busca entregar resultados melhores do que aquelas que fazem uso isoladamente das pesquisas qualitativas e quantitativas. (CRESWELL, 2010).

Para atender a escolha pela pesquisa mista, optou-se pelo método QCA. Este método foi desenvolvido para ser aplicado em uma quantidade pequena de observações, sendo adequado para estudos com uma amostra entre 3 e 250 casos (RIHOUX; RAGIN, 2009), muito abaixo dos necessários para a análise de regressão padrão. (FAINSHMIDT et al., 2020). Ele permite a análise comparativa levando em conta a associação entre um conjunto de variáveis e não apenas a ação de uma variável isolada. (FREITAS; BIZZARRO NETO, 2016). Além disso, uma única condição causal raramente é suficiente para explicar a presença de um determinado resultado. (FAINSHMIDT et al., 2020). Isto torna-o adequado para o presente estudo, uma vez que podem ser inúmeros os fatores que se manifestaram para que as PMEs gaúchas objeto deste estudo não persistissem na atividade exportadora, sendo que os mesmos podem apresentar intensidade e complexidade distintas para cada empresa, resultando em uma causalidade complexa¹ ou conjuntural complexa. Como exemplo de fatores que podem ter contribuído para essa situação, tem-se a dificuldade em obter informações sobre o mercado externo (KAPRÁLOVÁ, 2017), dificuldades na prospecção de clientes no exterior (RAJENDRAN, 2019), funcionários com poucos conhecimentos sobre os processos de exportação (PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017) e diferentes tratamentos socioculturais no exterior (WACH, 2015).

O método QCA é bastante trabalhoso, englobando várias etapas para a geração dos resultados. Inicialmente deve-se definir quais são os resultados que se busca encontrar e, baseadas no argumento teórico, quais as variáveis que exemplificam esse resultado. (SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Em seguida, parte-se para a construção da Tabela Verdade² (*Truth Table*), representada pelas informações binárias colhidas através dos questionários. Finalmente, deve-se analisar os resultados.

¹ Causalidade é a relação entre um evento A (a causa) e um segundo evento B (o efeito), onde o segundo evento é uma consequência do primeiro. Já na causalidade complexa o efeito B pode não ser consequência exclusiva de A, isto é, ele pode simultaneamente interagir com outros efeitos.

² A tabela verdade constitui-se no núcleo de qualquer técnica de QCA. Uma vez que métodos baseados em conjuntos buscam desvendar padrões de relações (subconjuntos) entre conjuntos, a tabela verdade nos permite descobrir tais padrões. (BETARELLI JUNIOR; FERREIRA, 2018)

Para identificar as expressões ou combinações que melhor explicam o objeto da pesquisa, o QCA efetua uma série de minimizações dos termos. Durante esse processo, chega-se a um ponto onde os termos não podem ser mais reduzidos, sendo denominados implicantes primários. Para uma solução de minimização de uma tabela verdade ser completa, é preciso que os implicantes primários identificados cubram todas as expressões primitivas. Por vezes, esse processo de minimização resulta em mais implicantes primários do que o necessário para cobrir todas as expressões primitivas, resultando em redundância. Nesse caso, cabe ao usuário, através do emprego do conhecimento sobre o assunto em análise, definir quais implicantes primários usar. (LEGEWIE, 2013; SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012).

Tanto para a definição dos construtos e das variáveis referentes aos estímulos às exportações quanto àqueles referentes às barreiras às exportações, este estudo baseou-se no esquema definido por Leonidou (2004, 2007), que também foi usado por Milan e Machado (2020) O Quadro 10 apresenta os construtos e as variáveis utilizadas para a aplicação da metodologia QCA.

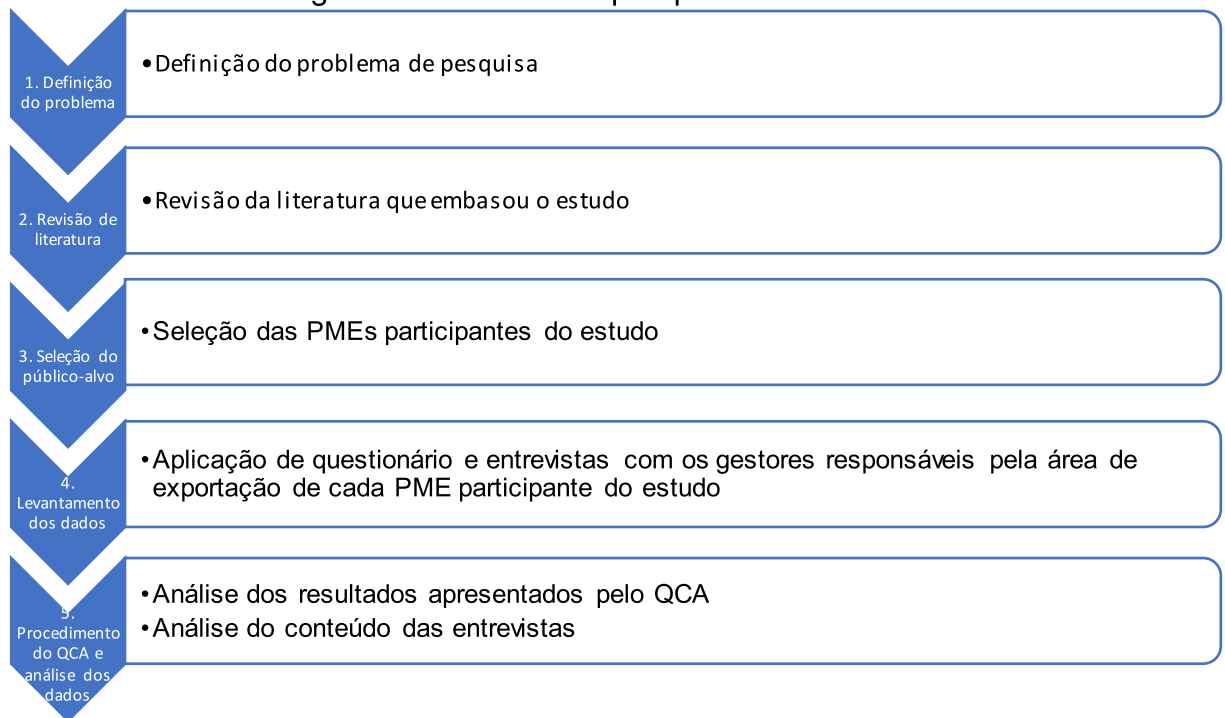
Quadro 10 - Construtos e variáveis utilizadas na aplicação da metodologia QCA

CONSTRUTO UTILIZADO	VARIÁVEIS QUE COMPOEM O CONSTRUTO	DESCRIÇÃO DO CONSTRUTO
Fatores internos de estímulos à exportação	Recursos Humanos, Financeiro, Produção, Inovação e Marketing	O objetivo do construto foi entender como as competências internas das empresas atuaram para estimular à atividade exportadora
Fatores externos de estímulos à exportação	Mercado Doméstico, Mercado Externo, Governo Doméstico, Competição e Clientes	Neste construto buscou-se entender como fatores externos às empresas estimularam as exportações
Barreiras internas à exportação	Informacionais, Funcionais e Marketing	Buscou entender como as dificuldades inerentes às empresas atuaram como barreiras internas às exportações
Barreiras externas à exportação	Processuais, Governo Doméstico, Clientes e Ambiente externo	Teve por objetivo entender como motivos externos às empresas atuaram como barreiras às exportações

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A figura 1 apresenta um desenho da pesquisa empreendida, em cinco passos.

Figura 1 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.2 Seleção dos casos e sujeitos da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa desta dissertação, foi necessário identificar PMEs gaúchas, enquadradas na seção C na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 2.0 - indústrias de transformação, que houvessem exportado pelo menos em dois anos, consecutivos ou não, num intervalo de 19 anos (janeiro/1997 a dezembro/2015). A escolha deste período se deu por dois motivos, a saber:

- a) a Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECEX), vinculada ao Ministério da Economia, responsável pela compilação das estatísticas do comércio exterior brasileiro, apresenta dados apenas para o intervalo entre 1997 e 2020; e
- b) definiu-se que a inexistência de exportações nos últimos cinco anos (a partir de 2016, inclusive) configurava desistência da atividade exportadora. (Não há consenso na literatura sobre a quantidade mínima de anos que uma PME deve ficar afastada da atividade exportadora para

ser considerada desistente (LOVE; MÁÑEZ, 2019), razão pela qual, para este estudo, definiu-se o período de 5 anos).

Aqui faz-se importante clarificar os conceitos que envolvem a descontinuidade, interrupção e desistência de uma PME em relação a sua atuação com as exportações. A literatura sobre as empresa que optam por descontinuar suas atividades com o exterior, embora reduzida, é diversificada. Majoritariamente, existem três grandes linhas de estudo. Uma que aborda a desinternacionalização e posterior reinternacionalização das empresas (WELCH; WELCH, 2009), outra que se dedica a analisar os exportadores intermitentes (VISSAK; FRANCIONI, 2013) e há também estudos sobre a interrupção pura e simples das exportações (CRICK, 2004), esta última sendo o foco deste trabalho.

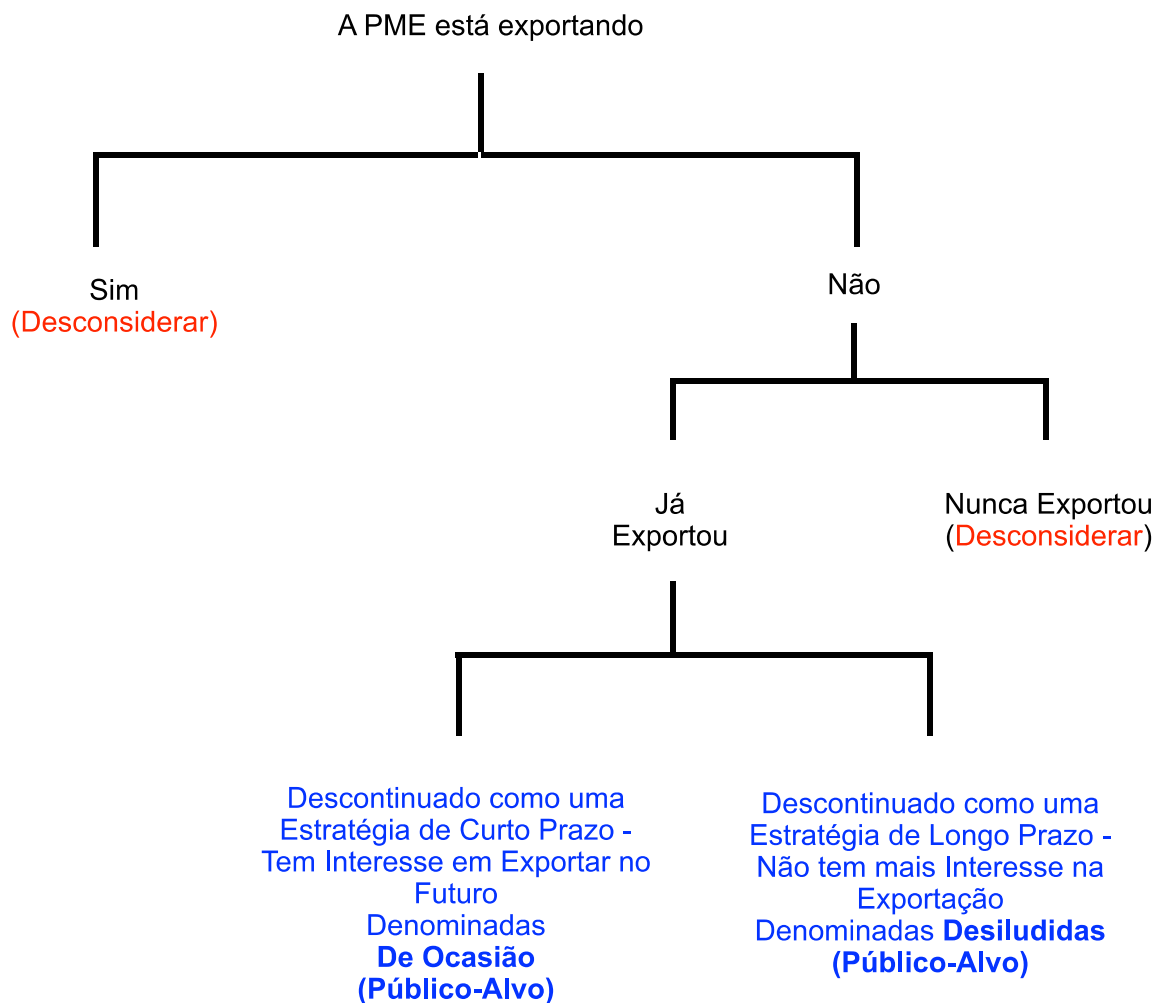
Embora esses temas pareçam abordar o mesmo assunto, tratam de situações diferentes. A desinternacionalização e posterior reinternacionalização, refere-se à operação de retirada total ou parcial dos mercados estrangeiros, como por exemplo o fechamento de escritórios de representação, agentes, lojas, redução do quadro funcional dedicado ao desenvolvimento internacional, entre outros. (DOMINGUEZ, 2016; WELCH; WELCH, 2009), com posterior retomada das atividades com o exterior.

A intermitência na exportação foi abordada por Love e Máñez ((2019) que afirmam que número considerável de empresas que entram no mercado exportador não persistem, sendo que muitas desistem rapidamente. Várias se tornam exportadores intermitentes, atuando normalmente quando demandados por pedidos de exportação não solicitados. Essas saídas com posterior reentrada são facilitadas pelo baixo custo envolvido nesse tipo de exportação, principalmente se o mercado for pequeno e com poucos clientes. (VISSAK; FRANCIONI, 2013).

Finalmente, há os exportadores que simplesmente desistem de atuar com o mercado externo e voltam sua atenção exclusivamente ao mercado interno (aqui não são consideradas empresas inativas). Wasowska (2016) conceitua os exportadores que tentaram entrar no mercado externo ou exportavam mas desistiram dessa atividade como “exportadores fracassados”, indo de encontro ao posicionamento de Vissak e Francioni (2013) para quem uma saída do mercado externo pode ser normal, não sinal de falha, uma vez que vários fatores fora do controle direto da empresa podem influenciara na decisão de saída e, por vezes, a saída do mercado externo pode melhorar o desempenho no mercado interno.

Outro pesquisador que também se debruçou sobre este tema foi Crick (2004). Em pesquisa realizada com empresas do Reino Unido, ele identificou dois grupos distintos entre aquelas que não exportavam mais. Um grupo composto por empresas que interromperam suas exportações, mas tem a intenção de retomá-las no curto prazo, denominadas pelo autor como empresas decepcionadas. Outro englobado por empresas que interromperam suas exportações e não tem mais a intenção de retomá-las, as empresas desinteressadas. Segundo o autor, as empresas têm estímulos diferentes para as várias barreiras que enfrentam, o que influenciará sua motivação com a atividade exportadora e justifica a existência desses dois grupos distintos. No presente estudo optou-se por adotar, com adaptações, o conceito proposto por esse autor, tomando como público-alvo as empresas ativas que descontinuaram suas exportações, aqui denominadas de desiludidas e aquelas que almejam exportar novamente no futuro, as de ocasião. Registre-se aqui, que a intenção inicial da pesquisa era se debruçar apenas sobre aquelas empresas denominadas desiludidas. No entanto, nas entrevistas identificou-se que a maioria das empresas participantes do estudo não descartavam a hipótese de voltar a exportar no futuro, se surgisse alguma boa oportunidade (por exemplo o desaquecimento do mercado interno ou alta expressiva do dólar). A figura 2 mostra as PMEs objeto deste estudo.

Figura 2 - Empresas que constituem o foco deste estudo



Fonte: Adaptado de Crick (2004)

Para a definição do que é uma PME adotou-se o critério utilizado pela Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). De acordo com esse organismo, enquadra-se como PME as empresas com até 249 empregados, sendo aquelas que apresentam entre 10 e 49 empregados classificadas como pequenas empresas e aquelas com 50 até 249, médias empresas. (OCDE, 2020).

Para a obtenção dos casos da pesquisa, fez-se uso dos dados disponíveis no sítio da SECEX na *internet*. Ali é possível obter-se dados cadastrais das empresas que realizaram exportações, ano a ano. São disponibilizadas as informações referentes ao nome da empresa, o código no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), endereço, natureza jurídica e o enquadramento na CNAE.

Inicialmente, foi realizado o *download* dos arquivos, com os dados das empresas que realizaram alguma exportação entre 1997 e 2020. Um arquivo para cada ano. Em seguida, combinaram-se todos esses arquivos em um banco de dados único, em *Excel*, e procedeu-se à seleção daquelas empresas que atendiam os pré-requisitos estabelecidos para a pesquisa, conforme quadro 11:

Quadro 11 - Pré-requisitos para participar da pesquisa

PRÉ-REQUISITO	DESCRIÇÃO
Ter capital brasileiro	Empresas brasileiras, com controle total de suas ações, sem ingerência estrangeira
Ser gaúcha	Por atuarem sob a mesma legislação e condições políticas, geograficamente próximas, numa região do Brasil com tradição exportadora
Não ser <i>trading company</i> ou comercial exportadora	Obrigatoriedade das empresas produzirem os produtos exportados, não apenas revendê-los
Ter exportado em dois ou mais anos dentro do período de 1997 a 2015	Evitar empresas que tenham tido apenas uma exportação pontual
Não ter exportado após 2015	Considerou-se, para fins deste estudo, que empresas que não exportaram mais após 2015 abandonaram a atividade exportadora
Possuir entre 10 e 249 empregados	Para se enquadrar como pequena ou média empresa, conforme critério da OCDE
Estar enquadrada na seção C da CNAE 2.0	Engloba as indústrias de transformação, aquelas que transformam material primário em um produto final ou intermediário destinado a outra indústria de transformação
Estar em funcionamento	Estar na ativa, operando normalmente
Não estar em processo falimentar ou recuperação judicial	Continuar operando sob controle de seus proprietários, sem ingerência de administrador judicial ou assembleia de credores
Ter condições de retomar as exportações se lhe fosse conveniente	Estar estruturada de forma a ser possível voltar a exportar a qualquer momento se assim decidisse
Não ser cooperativa	Em função de sua forma de administração, uma vez que é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de ordem civil, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos associados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da população inicial de 13.404 empresas gaúchas que exportaram no período de 1997/2020, após aplicação dos filtros acima, restaram 685 PMEs. A aplicação dos filtros foi bastante trabalhosa. A título de exemplo, para verificar as empresas que

ainda estavam ativas foi necessário consulta manual ao sitio da Receita Federal na *internet* para 1.856 empresas, individualmente.

Com esta listagem de 685 PMEs, o pesquisador procurou identificar as PMEs que estariam dispostas a participar da entrevista. Por meio do apoio de órgãos com relacionamento com essas empresas, como a Gerência de Comércio Exterior e agências de varejo do Banco do Brasil, foram realizados 30 contatos com as PMEs, escolhidas de forma aleatória. Ao contatar a PME, o pesquisador explicava o contexto da pesquisa e perguntava se havia o interesse em participar. Havendo a concordância, combinava-se a forma como se daria a entrevista (presencial, por telefone ou comunicação por *internet*). Houve também outros 25 contatos via e-mail, mas sem resposta.

Das 30 empresas que responderam aos contatos, 13 não tiveram condições de participar da pesquisa, pelos mais diversos motivos, entre eles:

- a) reiniciaram as exportações após o período de coleta das informações;
- b) redução do quadro funcional para menos de 10 funcionários;
- c) mudança do ramo de atuação, deixando de ser indústria;
- d) continuaram exportando, mas através de outro CNPJ;
- e) foram adquiridas por grandes grupos;
- f) suspenderam as atividades em função da pandemia (COVID-19), com desligamento temporário dos funcionários.

Outras 5 empresas concordaram em participar da pesquisa, no entanto não retornaram os questionários respondidos, mesmo após várias reiteraões. Restaram, assim, 12 empresas aptas a participar do estudo. Haja vista a limitação temporal para realização da pesquisa e que o método QCA se comporta bem com pequenas amostras, entendeu-se que esse número de PMEs atendiam os objetivos deste estudo.

No quadro 12 encontram-se relacionadas as PMEs gaúchas que participaram da pesquisa. O nome das empresas está descrito na forma como são mais conhecidas. Nos casos em que não houve autorização para divulgação do nome da empresa, utilizou-se o termo “Empr”, seguido de um número representando a ordem cronológica em que ocorreu a entrevista.

Quadro 12 - Dados sobre as empresas que participaram da pesquisa

Ordem	Empresa	Segmento de Atuação	Cidade	Número de Empregados	Data da Entrevista	Forma da Entrevista	% do Faturamento que a Exportação Representava
1	Miraguaia	Alimentos	Santo Antônio da Patrulha	13	14/08/2020	Telefone	30
2	Cometa	Embalagens	Lajeado	90	25/08/2020	Telefone	10
3	Empr 3	Joias	Guaporé	35	25/08/2020	Telefone	10
4	Empr 4	Joias	Guaporé	19	25/08/2020	Telefone	100
5	LT Vaires	Elétrico	Venâncio Aires	33	27/08/2020	Telefone	3
6	Schein	Esquadrias de Madeira	Taquara	70	27/08/2020	Telefone	10 a 15
7	Empr 7	Móveis	Lajeado	70	27/08/2020	Telefone	1
8	New Horizont	Calçadista	Teutônia	29	28/08/2020	Telefone	100
9	Haenssgen	Alimentos	Cruzeiro do Sul	77	31/08/2020	Presencial	20
10	Viva Vida	Artigos para Piscinas	Taquara	45	02/09/2020	Telefone	1
11	Empr 11	Calçadista	Arroio do Meio	138	18/09/2020	Telefone	20
12	Coradi	Vestuário	Guaporé	47	02/10/2020	Telefone	15

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 13 relaciona as empresas e os anos em que apresentaram exportações. Percebe-se que, com exceção de três empresas que exportaram por apenas dois anos, as demais apresentaram maior constância em sua atividade exportadora.

Quadro 13 - Relação de anos em que a empresa exportou

Ordem	Empresa	Quantidade de Anos em que Exportou	Anos em que a Empresa Exportou									
			2011	2012	2013	2014						
1	Miraguaia	4	2011	2012	2013	2014						
2	Cometa	4	1998	1999	2000	2001						
3	Empr 3	7	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010			
4	Empr 4	11	1997	a	2001		2005	a	2010			
5	LT Vaires	6	2006	2007	2008	2012	2013	2015				
6	Schein	2	2007	2009								
7	Empr 7	2	2014	2015								
8	New Horizont	3	2001	2012	2014							
9	Haenssgen	14	1998	a	2007		2009	a	2012			
10	Viva Vida	9	1997	2001	2006	2007	2008	2011	2012	2013	2014	
11	Empr 11	2	2014	2015								
12	Coradi	5	2003	2004	2005	2010	2012					

Fonte: Elaborado pelo autor.

O presente estudo assenta-se em informações obtidas por meio de entrevistas com administradores com amplo conhecimento do histórico da atividade exportadora da empresa. Todos os entrevistados são tomadores de decisão e com conhecimento dos fatores de estímulo, barreiras e decisões envolvendo a atividade exportadora na empresa.

Houve apenas uma exceção. O diretor da PME Cometa ainda não trabalhava na empresa no período em que esta exportava. No entanto, de posse do questionário e da pauta da entrevista, conversou com os funcionários responsáveis pela atividade de exportação na época e tornou-se apto a participar da pesquisa. No momento da entrevista, havendo dúvidas sobre algum questionamento, recorria a funcionários com conhecimento de causa.

O quadro 14 faz a caracterização dos entrevistados por empresa, informando cargo, tempo de atuação na empresa e o grau de instrução.

Quadro 14 - Caracterização dos administradores entrevistados

Ordem	Empresa	Cargo	Tempo de Empresa	Grau de Instrução
1	Miraguaia	Sócia-Diretora	10	Superior
2	Cometa	Diretor	6	Superior
3	Empr 3	Diretor	35	Ensino Médio
4	Empr 4	Sócio-Gerente	28	Superior
5	LT Vaires	Sócio-Gerente	18	Superior
6	Schein	Diretor	42	Ensino Médio
7	Empr 7	Gerente Comercial	14	Pós-Graduação Incompleta
8	New Horizont	Sócio-Gerente	19	Ensino Médio
9	Haenssgen	Diretor-Presidente	31	Pós-Graduação
10	Viva Vida	Sócio-Diretor	28	Superior
11	Empr 11	Diretor	10	Pós-Graduação
12	Coradi	Sócia-Gerente	24	Superior

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Procedimentos de coletas de dados

Para esta pesquisa, os dados primários foram obtidos por meio de aplicação de um questionário e de uma entrevista. Já os dados secundários, através de coleta de informações disponibilizados no sítio da *internet* das empresas entrevistadas, de órgãos governamentais, de entidades de classe e revistas especializadas na área de negócios.

Inicialmente, aplicou-se o questionário (Apêndice A) que objetivou identificar a ocorrência ou não das variáveis que levaram a empresa a exportar (os fatores de estímulo às exportações) e a ocorrência ou não das variáveis que atuaram como dificultador ao processo exportador (barreiras às exportações). A escolha por esse instrumento de pesquisa se deu porque o mesmo já foi validado em outro estudo, conduzido por Milan e Machado (2020), abrangendo tanto as variáveis de estímulo quanto as barreiras às exportações contempladas nesta dissertação. O questionário foi composto por questões fechadas e objetivas cujas respostas foram baseadas na escala Likert, com pontuação variando entre 1 e 5.

O método QCA, em sua abordagem csQCA, adota o uso de lógica binária, com valor 0 (zero) indicado ausência e 1 (um), indicando presença. No entanto, como as variáveis em estudo podem se manifestar com frequência e intensidades diferentes

em cada empresa, entendeu-se que a adoção de uma escala que permita captar esses variados graus de intensidade melhor se aplicaria a este estudo, pois havia o risco, por exemplo, de algum respondente identificar como ausente alguma condição com pouca intensidade. Por isso a decisão pela adoção da escala Likert.

O uso dessa escala tornou necessário converter as respostas para o código binário. Assim, definiu-se que o concordo parcialmente ou totalmente (4 e 5) como condição presente (1) e discordo parcialmente ou totalmente (1 e 2) como condição ausente (0). Eliminou-se a opção 3 – indiferente. Como exemplo de estudos que fizeram uso da escala Likert para aplicar a metodologia QCA temos Haddoud, Jones e Newbery (2017), Milan e Machado (2020), Ahamed e Pappas (2020) e Kaya et al. (2020).

A aplicação do questionário e do roteiro de entrevistas (Apêndice C) ocorreu no período de 10 de agosto de 2020 a 02 de outubro de 2020, nas empresas relacionadas no quadro 12. A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. A entrevista tinha como finalidade esclarecer pontos constantes do questionário, bem como entender melhor como os fatores de estímulo e barreiras à exportação interferiram na atividade exportadora da empresa.

Para validar o roteiro de entrevistas foi selecionada a empresa Miraguaia, que através da sua sócia-diretora, concordou em conceder uma entrevista em 14/08/2020. A mesma é sócia-fundadora da empresa, tendo participado de todo processo de exportação, bem como da decisão de interrompê-lo.

Em relação ao roteiro de entrevistas, este foi elaborado de forma semiestruturada, composto de questões abertas que visavam propiciar um melhor entendimento de todo processo de tomada de decisão na exportação, desde o ingresso até a decisão de encerrar essa atividade.

3.4 Procedimentos de análises dos dados

Para a construção da Tabela Verdade, que é uma ferramenta integrante do *software* fsQCA¹ 3.0 Mac, todos os dados coletados através do questionário foram convertidos para a lógica binária (conforme explicitado no item 3.3 - Procedimentos

¹ O nome do *software* utilizado para fazer as análises dos dados é fsQCA 3.0 Mac. Através deste *software* pode-se processar os dados tanto na variante csQCA (*crisp set* – csQCA), utilizada neste estudo, quanto na variante fsQCA (*fuzzy set* – QCA).

de Coleta de Dados), e armazenados em uma planilha eletrônica. Concomitantemente a este processo, procedeu-se à análise dos dados quantitativos para cada variável. Aqui, caso a resposta não confirmasse a ausência ou presença da variável, novo contato, via e-mail, era feito com o entrevistado, buscando esclarecer a dúvida.

O passo seguinte foi a operacionalização do *software* fsQCA 3.0 Mac propriamente dito. Inicialmente fez-se a inclusão dos dados binários armazenados na planilha eletrônica na base do *software* fsQCA 3.0 Mac. Depois, processou-se a Tabela Verdade, considerando a frequência e a consistência dos dados apresentados e indicando, no *software*, as variáveis independentes (condições causais) e o resultado esperado, que é a variável dependente. Esse processo está todo detalhado no Apêndice E desta dissertação.

Em conjunto com os resultados apresentados pelo método QCA, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas aplicadas. As categorias de análise empregadas foram definidas *a priori*, e estão listadas no quadro 15. Durante a análise do conteúdo foi identificada uma categoria emergente, ou seja, *a posteriori*, denominada “planejamento estratégico”. Milan e Machado (2020), já haviam identificado o planejamento estratégico como categoria emergente em estudo com PMEs gaúchas que persistiram na atividade exportadora.

Quadro 15 - Categorias de análise

CONSTRUTO	CATEGORIA DE ANÁLISE
Fatores internos de estímulos à exportação	Recursos humanos Financeiro Produção Inovação Marketing
Fatores externos de estímulos à exportação	Mercado doméstico Mercado externo Governo doméstico Competição Clientes
Barreiras internas à exportação	Informacionais Funcionais Marketing
Barreiras externas à exportação	Processuais Governo doméstico Clientes Ambiente externo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No capítulo seguinte é efetuada a análise dos dados quantitativos e qualitativos, a apresentação e discussão dos resultados, buscando compreender o que interfere na persistência das PMEs gaúchas na atividade exportadora e um comparativo com outros estudos que abordaram fatores de estímulos e barreiras às exportações de PMEs.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, dividido em seis partes, são apresentados e analisados os resultados obtidos com a pesquisa, tanto os decorrentes da aplicação do método QCA, quanto das informações qualitativas obtidas através das entrevistas com os representantes das PMEs estudadas. Fez-se também uma análise comparativa com os resultados obtidos em outros estudos que abordaram fatores de estímulos e barreiras às exportações das PMEs, as implicações e proposições do estudo e sugestões para as PMEs e para os formuladores das políticas e ações de apoio às exportações para estimular a continuidade das PMEs na atividade exportadora.

Através da aplicação do método QCA, buscou-se conhecer as principais combinações das variáveis que foram utilizadas para explicar a ocorrência dos construtos, bem como a proporção em que ocorrem nos casos estudados. O questionário aplicado às empresas encontra-se no apêndice A, o roteiro de entrevistas no apêndice C e as respostas consolidadas para cada fator no apêndice D.

4.1 Fatores de estímulos às exportações

Este tópico objetivou identificar quais fatores tidos como de estímulo às exportações atuaram junto às PMEs pesquisadas incentivando-as a explorar o mercado externo. Este estudo teve-se a um conjunto de fatores, dividindo-os em fatores internos e externos de estímulos às exportações.

Como fatores internos considerou-se as variáveis recursos humanos, financeiro, produção, inovação e marketing. No âmbito externo, as variáveis estudadas foram mercado doméstico, mercado externo, governo doméstico, competição e clientes.

4.1.1 Fatores internos de estímulos às exportações

Neste subtópico buscou-se avaliar se as competências ou recursos internos relacionadas às PMEs atuaram como um fator de estímulo à atividade exportadora. Considerou-se as variáveis recursos humanos, financeiro, produção, inovação e marketing. O quadro 16 descreve o que engloba cada uma delas.

Quadro 16 - Descrição das variáveis do construto fatores internos de estímulos às exportações

Variável	Sigla no QCA	Descrição	Questões ¹
Recursos Humanos	RecHum	Avalia o compromisso com as exportações por parte dos administradores, competência dos administradores e dos recursos humanos da empresa e a rede de relacionamento da empresa.	1, 2, 3 e 4
Financeiro	Finan	Avalia se a estagnação do mercado interno ou a busca por lucro com uma nova frente de atuação (mercado externo), além do desenvolvimento da PME e a disponibilidade de recursos (vantagem financeira competitiva) influenciaram na decisão de exportar.	5, 6, 7 e 8
Produção	Prod	Avalia o impacto dos ganhos de produtividade e a possibilidade de ocupar capacidade ociosa na decisão de exportar.	9 e 10
Inovação	Inov	Avalia se a existência de um produto com diferencial tecnológico ou característica única, assim como a capacidade de inovação em geral da PME contribuíram na decisão de exportar.	11, 12 e 13
Marketing	Mkt	Avalia se a existência de vantagens competitivas de marketing, capacidade de adaptação dos produtos ou a utilização da <i>internet</i> contribuíram para a decisão de exportar.	14, 15 e 16

¹ Indica as questões que abarcam essa variável no questionário aplicado aos representantes das PMEs participantes deste estudo. O questionário encontra-se no apêndice A.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 17 apresenta os resultados consolidados de cada variável, indicando a presença ou ausência dos fatores internos de estímulos às exportações considerados neste estudo. Esses valores foram obtidos através de questionário respondido pelas 12 PMEs participantes da pesquisa.

Quadro 17 - Fatores internos de estímulo às exportações – Resultados consolidados por variável

Variável	Presença da Variável	% de Presença	Ausência da Variável
Recursos Humanos	12	100%	0
Financeiro	11	92%	1
Produção	9	75%	3
Inovação	8	66%	4
Marketing	8	66%	4

Fonte: Elaborado pelo Autor

A tabela 1 contém as informações relevantes resultantes da análise efetuada pelo software fsQCA 3.0 Mac para os fatores internos de estímulos às exportações. Foram consideradas as 12 PMEs participantes da pesquisa. A solução apresentou cobertura 1, indicando que a totalidade dos casos estudados podem ser explicados pelas combinações causais obtidas. Onze casos são explicados exclusivamente por uma única combinação e apenas um caso pode ser justificado por duas combinações distintas, uma vez que nenhuma condição individualmente foi suficiente para produzir o resultado.

Na análise efetuada pelo QCA, houve a ocorrência de redundância nos implicantes primários, exigindo intervenção do pesquisador para definir quais utilizar. No caso dos fatores internos de estímulos às exportações foram apresentados para seleção, duas combinações:

- a) RecHum*Finan*Prod*~Mkt; e
- b) RecHum*Finan*Prod*Inov.

Para auxiliar na tomada de decisão, executou-se a análise com os diferentes implicantes primários, a fim de permitir a comparação entre seus resultados e, apoiado no conhecimento sobre o assunto objeto da pesquisa, escolher aquele que melhor se adequou ao objetivo do estudo. (LEGEWIE, 2013). Os resultados indicaram que a melhor opção seria a manutenção da combinação “a” (RecHum*Finan*Prod*~Mkt), pois resulta em uma solução cuja explicação abrange um maior número de casos exclusivos, além disso, ela engloba também a variável inovação, presente na segunda alternativa. (A ausência da variável na combinação, indica que a mesma pode ou não estar presente. O sistema considera as duas alternativas).

Tabela 1 - Resultado da análise QCA - Fatores internos de estímulos às exportações

Combinação ¹	Cobertura Bruta ²	Cobertura Única ³	Consistência ⁴
RecHum*Finan*Inov*Mkt	58,33%	58,33%	1
RecHum*~Finan*~Inov*Mkt ⁵	16,66%	16,66%	1
RecHum*Finan*Prod*~Mkt	16,66%	8,33%	1
RecHum*Finan*~Inov*~Mkt	16,66%	8,33%	1
Consistência da Solução ⁶		1	
Cobertura da Solução ⁷		1	
Cobertura (número de casos) ⁸		12	
Cobertura Única (número de casos) ⁹		11	
Sobreposição (número de casos) ¹⁰		1	

¹Combinação: são condições que constituem caminhos alternativos suficientes para o resultado.

²Cobertura bruta: indica até que ponto cada combinação pode explicar o resultado.

³Cobertura única: proporção de casos que podem ser explicados unicamente por aquela combinação.

⁴Consistência: mede o grau em que uma relação de necessidade ou suficiência entre uma condição causal e um resultado é atendida em um determinado conjunto de dados (assemelha-se à noção de significância em modelos estatísticos). Os valores de consistência variam de "0" a "1", com "0" indicando nenhuma consistência e "1" indicando consistência perfeita.

⁵Quando a variável é precedida pelo sinal (~), como no exemplo ~Finan, significa que essa variável não está presente naquela combinação.

⁶Consistência da solução: indica a consistência combinada das combinações causais.

⁷Cobertura da solução: indica que proporção de associação no resultado pode se explicada pela associação nas combinações causais.

⁸Cobertura: total de casos explicados pelas combinações.

⁹Cobertura única: casos que podem ser explicados unicamente por aquela combinação.

¹⁰Sobreposição: casos que podem ser explicados por mais de uma combinação.

Fonte: adaptado do *software* fsQCA

O quadro 18 mostra um resumo da solução apresentada pelo *software* fsQCA 3.0 Mac, com ênfase nas combinações resultantes com algumas informações adicionais, permitindo uma representação abrangente e ao mesmo tempo mais concisa do resultado.

Quadro 18 - Resumo das combinações propostas pelo QCA

Combinação	RecHum*Finan*Inov*Mkt		RecHum**Finan*~Inov*Mkt		RecHum*Finan*Prod**Mkt		RecHum*Finan*~Inov**Mkt	
Nro de Casos Não Explicados	5		10		10		10	
Cobertura Bruta (nro de casos)	7		2		2		2	
Cobertura Única (nro de casos)	7		2		1		1	
Casos Explicados	Empr 3 Lt Vaires Schein New Horizon Haenssgen Viva Vida Coradi		Miraguaia Empr 4		Empr 7 Empr 11		Cometa Empr 7	
Casos Explicados de Forma Exclusiva pela Combinação	Empr 3 Lt Vaires Schein New Horizon Haenssgen Viva Vida Coradi		Miraguaia Empr 4		Empr 11		Cometa	
Suposições Simplificadas	Rec Humanos	Presente	Rec Humanos	Presente	Rec Humanos	Presente	Rec Humanos	Presente
	Financeiro	Presente	Financeiro	Ausente	Financeiro	Presente	Financeiro	Presente
	Inovação	Presente	Inovação	Ausente	Produção	Presente	Inovação	Ausente
	Marketing	Presente	Marketing	Presente	Marketing	Ausente	Marketing	Ausente

Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise efetuada pelo QCA indica a variável recursos humanos como a mais importante entre todas as que compõem os fatores internos de estímulos às exportações. Ela aparece em todas as combinações. Isso não causa surpresa, uma vez que todas as 12 PMEs participantes da pesquisa indicaram essa variável, individualmente, como aquela com maior influência entre os fatores internos de estímulo. Nessa variável, os quesitos mais apontados foram a rede de relacionamento e a competência dos recursos humanos da empresa.

A variável financeiro foi a segunda em importância, de acordo com os respondentes da pesquisa. Ela aparece em três combinações. O quesito mais importante foi o declínio de vendas no mercado interno, afetando o resultado da PME e a consequente busca do mercado externo como forma de compensar essa perda.

Marketing está em duas das combinações constantes da solução apresentada pelo QCA. No entanto, também está explicitamente ausente de outras duas combinações. Isto reflete a importância reduzida dada a essa variável pelas PMEs participantes da pesquisa. Das questões que compunham essa variável, apenas uma recebeu um pouco mais de importância. Das 12 PMEs, 7 indicaram que a capacidade de adaptação de seus produtos ao mercado externo atuou como um fator de estímulo às exportações.

Aparecendo em apenas uma combinação, temos as variáveis inovação e produção. O quesito que mereceu maior atenção foi a possibilidade de fazer uso da capacidade ociosa através das exportações.

Analisando as combinações propostas pelo QCA, pode-se observar que a combinação das variáveis recursos humanos, financeiro, inovação e marketing é aquela que melhor explica por que uma empresa toma a decisão de exportar, constituindo-se na combinação mais importante. Sete dos doze casos estudados tiveram sua entrada na atividade exportadora justificada unicamente por essa combinação. A existência desses quatro fatores interligados facilita a entrada na atividade exportadora, com importância maior para recursos humanos e financeiro.

Os demais casos (cinco) não enquadrados nessa solução específica, tiveram sua entrada no mercado externo justificadas por outras combinações de variáveis. A entrada na atividade exportadora pela PME Cometa se justifica pela combinação de recursos humanos e financeiro.

Situação semelhante ocorre com as PMEs Miraguaia e Empr 4. O que as motivou a iniciar as exportações foi a existência de uma boa rede de relacionamentos

e um produto com preço competitivo no exterior, facilitando a venda. Já no caso da Empr 11, os motivadores foram, além de uma boa rede de relacionamentos, a existência de capacidade ociosa na empresa e declínio do mercado interno.

Dos casos estudados, apenas a PME Empr 7 não possui uma combinação exclusiva para justificar a decisão de exportar. Para ela ocorre uma sobreposição, com duas combinações podendo justificar sua entrada na atividade exportadora. No entanto, ambas as combinações têm em comum a presença das variáveis recursos humanos e financeiro, com a ausência de marketing. As variáveis inovação e processos podem ou não estar presentes.

Analisando-se os resultados da pesquisa, é possível constatar que uma combinação não impacta da mesma maneira na decisão de exportar para todas as PMEs. Isso se dá porque cada fator é multidimensional, podendo influenciar as PMEs de maneiras diferentes. Por exemplo, tanto a PME Empr 3 quanto a Empr 11 indicaram a presença do fator financeiro na sua decisão de exportar. No entanto, para Empr3, os motivadores financeiros foram a aumento do faturamento e a existência de linhas de crédito competitivas. Já para Empr 11, o motivador financeiro se concentrou no declínio das vendas no mercado interno. Motivadores diferentes para o mesmo fator.

4.1.1 Fatores externos de estímulos às exportações

Neste subtópico foi avaliado se as variáveis mercado, tanto interno quanto externo, governo doméstico, competição e clientes atuaram como um fator de estímulo externo às PMEs para iniciar a atividade exportadora. O quadro 19 descreve cada uma dessas variáveis.

Quadro 19 - Descrição das variáveis do construto fatores externos de estímulos às exportações

Variável	Sigla no QCA	Descrição	Questões
Mercado Doméstico	MercDom	Avalia se a saturação do mercado doméstico, a busca pela redução da dependência deste mercado ou a existência de taxas de câmbio favoráveis internamente contribuíram para a decisão de iniciar as exportações.	17, 18 e 19
Mercado Externo	MercExt	Avalia se a identificação de melhores oportunidades no exterior, decisões favoráveis de governos estrangeiros ou taxas de câmbio	20, 21 e 22

		favoráveis no exterior contribuíram para a decisão de iniciar as exportações.	
Governo Doméstico	GovDom	Avalia se ações governamentais de apoio às exportações, atuação da APEX, acordos comerciais com outros países ou mesmo o apoio de entidades de classe contribuíram para a decisão de iniciar as exportações.	23, 24, 25 e 26
Competição	Compet	Avalia se o ganho de experiência com as vendas externas ou o fortalecimento junto a concorrentes locais contribuíram para a decisão de iniciar as exportações.	27 e 28
Clientes	Client	Avalia se o recebimento de pedidos de compras do exterior, seja de forma espontânea ou através de ações proativas contribuíram para a decisão de iniciar as exportações.	29 e 30

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O quadro 20 apresenta os resultados consolidados para cada variável, indicando a presença ou ausência dos fatores externos de estímulos às exportações considerados neste estudo. Esses valores foram obtidos através do questionário respondido pelas 12 PMEs.

Quadro 20 - Fatores externos de estímulos às exportações – Resultados consolidados por variável

Variável	Presença da Variável	% de Presença	Ausência da Variável
Mercado Externo	10	83%	2
Mercado Doméstico	9	75%	3
Competição	9	75%	3
Governo Doméstico	8	66%	4
Clientes	6	50%	6

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A tabela 2 contém as informações relevantes resultantes da análise efetuada pelo software fsQCA 3.0 Mac para os fatores externos de estímulos às exportações. O sistema considerou 10 PMEs, uma vez que duas informaram não haver qualquer estímulo externo que as tenha influenciado na decisão de exportar (PMEs Cometa e Empr 4). A solução apresentou cobertura 1, indicando que a totalidade dos casos estudados podem ser explicados pelas combinações causais obtidas. Além disso, 9 casos são explicados exclusivamente por uma única combinação e apenas um caso pode ser justificado por duas combinações distintas.

Aqui, assim como na análise dos fatores de estímulos internos às exportações, também houve a ocorrência de redundância nos implicantes primários, exigindo intervenção do pesquisador para definir quais utilizar. No caso dos fatores externos de estímulos às exportações foram apresentados para seleção, duas combinações:

- a) MercDom*MercExt*Compet*~Client; e
- b) MercDom*MercExt*GovDom*Compet.

A análise com os diferentes implicantes primários indicou que a melhor opção seria a manutenção da combinação “a” (MercDom*MercExt*Compet*~Client), pois resulta em uma solução cuja explicação abrange um maior número de casos exclusivos.

Tabela 2 - Resultado da análise QCA - Fatores externos de estímulos às exportações

Combinação	Cobertura		Consistência
	Bruta	Única	
MercExt*GovDom*Compet*Client	60%	60%	1
MercDom*MercExt*Compet*~Client	30%	20%	1
MercDom*MercExt*~GovDom*~Client	20%	10%	1
Consistência da Solução			1
Cobertura da Solução			1
Cobertura Total (número de casos)			10
Cobertura Única (número de casos)			9
Sobreposição (número de casos)			1

Fonte: adaptado do *software* fsQCA

O quadro 21 traz uma combinação dos resultados obtidos através do software fsQCA 3.0 Mac, com algumas informações adicionais. Tem-se assim, uma melhor representação do resultado.

Quadro 21 - Resumo das combinações propostas pelo QCA

Combinação	MercExt*GovDom*Compet*Client		MercDom*MercExt*Compet*~Client		MercDom*MercExt*~GovDom*~Client	
Número de Casos Não Explicados	4		7		8	
Cobertura Bruta (número de casos)	6		3		2	
Cobertura Única (número de casos)	6		2		1	
Casos Explicados	Miraguaia Empr 3 Lt Vaires Schein New Horizon Coradi		Haenssngen Viva Vida Empr 11		Empr 7 Haenssngen	
Casos Explicados de Forma Exclusiva pela Combinação	Miraguaia Empr 3 Lt Vaires Schein New Horizon Coradi		Viva Vida Empr 11		Empr 7	
Suposições Simplificadas	Merc Externo	Presente	Merc Doméstico	Presente	Merc Doméstico	Presente
	Governo Doméstico	Presente	Mercado Externo	Presente	Mercado Externo	Presente
	Competição	Presente	Competição	Presente	Governo Doméstico	Ausente
	Cientes	Presente	Cientes	Ausente	Cientes	Ausente

Fonte: Elaborado pelo Auto

O resultado apresentado pela tabela verdade para os fatores externos de estímulos às exportações, mostra que a variável mercado externo é aquela com maior impacto na decisão da PME pela exportação. Ela aparece como um fator externo importante em todas as combinações propostas pelo QCA. Isso reflete a importância que as PMEs participantes do estudo conferiram a essa variável. Todas as 10 PMEs que apontaram a existência de fatores externos na decisão de exportar, indicaram essa variável como a mais importante. Entre os itens que a compõe, aqueles com maior relevância foram a existência de taxas de câmbio competitivas no país de origem do comprador, o que refletiu em preços mais competitivos para a mercadoria vendida, e a possibilidade de auferir maiores ganhos com a exportação em relação a vendas no mercado doméstico.

Em seguida, as variáveis mercado doméstico e competição aparecem em duas das combinações apresentadas pelo QCA para explicar como os fatores externos de estímulo às exportações impactam na decisão de exportar dessas PMEs. Na variável mercado doméstico, o item com maior impacto foi a existência de taxas de câmbio internas favoráveis, contribuindo para um incremento no ganho com as vendas para o mercado externo. Já na variável competição, o aumento na competitividade, advindos da experiência com as vendas para o exterior, foi o item mais importante.

Por fim, as variáveis governo doméstico e clientes constam de apenas uma combinação apresentada pelo QCA, refletindo a pouca importância que as PMEs participantes deste estudo atribuem a essas variáveis. Para aquelas PMEs que identificaram nessas variáveis alguma importância em sua decisão de exportar, os itens com maior relevância foram ações do governo doméstico para desenvolver o mercado externo e a existência de pedidos espontâneos e inesperados de clientes no exterior.

Analisando as combinações propostas pelo QCA para explicar como os fatores externos de estímulos às exportações impactaram as PMEs participantes deste estudo, é possível observar que três combinações conseguem cobrir a totalidade dessas PMEs. A combinação das variáveis mercado externo, governo doméstico, competitividade e clientes explica 60% dos casos do estudo, constituindo-se no principal conjunto de fatores externos para as empresas iniciarem as exportações. No entanto, essa combinação não funciona da mesma forma para todos os casos. Para dois deles, New Horizon e Empr 3, o mercado externo foi primordial em função dos ganhos de competitividade e taxa cambial. Para os demais, a entrada no mercado

externo se deu principalmente em função da existência de pedidos de compras não esperados.

As PMEs não englobadas por essa solução, tiveram outras combinações de fatores externos de estímulos às exportações que justificaram sua entrada no mercado externo. Para as PMEs Viva Vida e Empr 11, a combinação que melhor explica a decisão de exportar é composta da associação das variáveis mercado doméstico, mercado externo e competição, com ausência da variável clientes. Para essas empresas as variáveis mercado externo e competição foram as de maior peso, seguidas por mercado doméstico.

No caso da Empr 7, a combinação das variáveis mercado doméstico e mercado externo, sem a presença das variáveis governo doméstico e clientes, é a que melhor explica a influência dos fatores externos na decisão de exportar. A PME atribuiu o mesmo grau de importância para as duas variáveis.

Já para a Haenssgen, há duas combinações possíveis para explicar como os fatores externos impactaram em sua decisão de exportar. Tanto a combinação das variáveis mercado doméstico, mercado externo e competição, com ausência da variável clientes, quanto a combinação de mercado doméstico e mercado externo, sem a presença das variáveis governo doméstico e clientes explicam esse impacto. Para ambas as combinações, a variável com maior presença é mercado externo, seguida, em medidas iguais, por mercado interno e competição. No caso específico dessa PME, analisando suas respostas à pesquisa e as combinações propostas pelo QCA, verifica-se que ambas são muito similares, uma vez que indicam a presença das variáveis mercado externo, mercado interno e competição, com a ausência de clientes e ausência ou não de governo doméstico.

4.2 Barreiras às exportações

Neste tópico, o objetivo foi identificar como as dificuldades encontradas em seu processo de internacionalização contribuíram para desencorajar as PMEs participantes deste estudo na continuidade das exportações.

As barreiras consideradas foram separadas em dois grupos. Aquelas de caráter interno à empresa, classificadas como informacionais, funcionais e de marketing e àquelas de caráter externo à empresa, classificadas como processuais, governo doméstico, clientes e ambiente externo.

4.2.1 Barreiras internas às exportações

Este subtópico buscou identificar como as dificuldades internas das empresas contribuíram para desencorajá-las na continuidade da atividade exportadora. Foram consideradas as variáveis classificadas como informacionais, funcionais e marketing. O quadro 22 descreve o que engloba cada uma delas.

Quadro 22 - Descrição das variáveis do construto barreiras internas às exportações

Variável	Sigla no QCA	Descrição	Questões
Informacionais	Infor	Engloba as dificuldades em obter informações para identificar e analisar os mercados externos, oportunidades de negócios internacionais e para prospectar clientes no exterior.	31, 32 e 33
Funcionais	Funci	Engloba o comprometimento dos administradores com o mercado externo, capacidade dos recursos humanos da empresa, domínio de línguas estrangeiras pelos administradores e funcionários, acesso a capital de giro e a existência de escala de produção para atender as demandas do mercado externo.	34, 35, 36, 37 e 38
Marketing	Mkt	Engloba formação de preço, concorrência internacional, dificuldades em conceder crédito aos clientes externos, dificuldades no acesso a canais de distribuição e agentes/representantes no exterior, custos de fretes/seguros internacionais e complexidade para adaptar a publicidade ao mercado externo.	39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 23 apresenta os resultados consolidados de cada variável, indicando a presença ou ausência das barreiras internas às exportações consideradas neste estudo. 12 PMEs foram submetidas ao questionário.

Quadro 23 - Barreiras internas às exportações – Resultados consolidados por variável

Variável	Presença da Variável	% de Presença	Ausência da Variável
Informacionais	11	92%	1
Funcionais	10	83%	2
Marketing	9	75%	3

Fonte: Elaborado pelo Autor

A tabela 3 apresenta o resultado da análise efetuada pelo software fsQCA 3.0 Mac para as barreiras internas às exportações. O questionário foi submetido a 12 PMEs. Para uma delas (Empr 3) não houve qualquer barreira interna que tenha atuado como um dificultador em suas exportações. Portanto, o QCA considerou 11 casos em sua análise. A solução apresentou cobertura 1, indicando que a totalidade dos casos estudados podem ser explicados pelas combinações causais obtidas. Três casos são explicados exclusivamente por uma única combinação, os 8 casos restantes podem ser justificados por mais combinações.

Tabela 3 - Resultado da análise QCA - Barreiras internas às exportações

Combinação	Cobertura Bruta	Cobertura Única	Consistência
Infor*Funci	90%	18%	1
Infor*Mkt	81%	9%	1
Consistência da Solução			1
Cobertura da Solução			1
Cobertura (número de casos)			11
Cobertura Única (número de casos)			3
Sobreposição (número de casos)			8

Fonte: adaptado do *software* fsQCA

O quadro 24 traz um resumo da solução apresentada pelo *software* fsQCA 3.0 Mac, com ênfase nas combinações resultantes com algumas informações adicionais.

Quadro 24 - Resumo das combinações propostas pelo QCA

Combinação	Infor*Funci		Infor*Mkt	
Número de Casos Não Explicados	1		2	
Cobertura Bruta (número de casos)	10		9	
Cobertura Única (número de casos)	2		1	
Casos Explicados	Cometa Empr 4 LT Vaires Schein Empr 7 New Horizon Haenssgen Viva Vida Empr 11 Coradi		Miraguaia Cometa LT Vaires Empr 7 New Horizon Haenssgen Viva Vida Empr 11 Coradi	
Casos Explicados de Forma Exclusiva pela Combinação	Empr 4 Schein		Miraguaia	
Suposições Simplificadas	Informacionais	Presente	Informacionais	Presente
	Funcionais	Presente	Marketing	Presente

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A solução apresentada pela tabela verdade para as barreiras internas às exportações considera o fator informacional como aquele de maior peso na decisão das PMEs deste estudo de descontinuarem suas atividades exportadoras, aparecendo em ambas as combinações que explicam essa decisão. Dentre as questões que envolvem o fator informacional, aquelas vinculadas as dificuldades em identificar oportunidades de negócios e clientes no exterior foram apontadas, de forma unânime, como as maiores barreiras.

Os fatores funcional e marketing também foram apontadas como barreiras internas importantes. Em relação ao fator funcional, a carência de recursos humanos capacitados para negócios com o exterior foi elencada como o problema mais preocupante. Já no fator marketing, a dificuldade de obter um preço satisfatório para os clientes externos decorrentes da formação de preços a partir de custos verificados pela empresa foi apontado como mais relevante. Além dele, as dificuldades no acesso aos canais de distribuição internacionais e na obtenção de um agente/representante externo confiável também foram apontadas como barreiras importantes.

O QCA apresentou uma solução com duas combinações para demonstrar de que forma as barreiras internas influenciaram na decisão de descontinuidade das exportações das 11 PMEs. Na solução desenvolvida, todos os três fatores designados como barreiras internas estão presentes. O fator informacional, individualmente considerado o mais importante, quando combinado com o fator funcional ampara a decisão da descontinuidade de 10 das 11 PMEs participantes do estudo. Para duas delas, Empr 4 e Schein, essa foi a única combinação. A única PME não contemplada por essa combinação foi a Miraguaia. Para ela, a combinação do fator funcional com marketing, de maneira exclusiva, justifica sua decisão. Essa combinação também contempla a decisão de outras 8 PMEs, mas em conjunto com a combinação informacional mais funcional. Apenas as PMEs Empr 4 e Schein não são influenciadas pela combinação de funcional e marketing.

Oito PMEs, Cometa, LT Vaires, Empr 7, New Horizon, Haenssngen, Viva Vida, Empr 11 e Coradi, podem justificar o impacto das barreiras internas de duas formas: seja através da combinação informacional e funcional, seja através de informacional e marketing. A característica comum entre elas, é que todas indicaram a presença dos três fatores em sua decisão de descontinuarem as exportações, sem distinção no grau de importância.

Para as PMEs Empr 4 e Schein, o fator marketing não se manifestou. Apenas os fatores informacional (todos os itens que compõe o fator) e funcional (com o item referente conhecimento dos funcionários sobre exportação se sobressaindo), com o fator informacional se mostrando mais importante. Finalmente, para a PME Miraguaia a questão funcional não representava uma barreira. Os problemas enfrentados pela PME concentraram-se nos fatores informacional (identificação de clientes e oportunidades no exterior) e marketing (apenas os itens relacionados a preços e crédito não se constituíram uma barreira), com este último se sobressaindo sobre o fator informacional.

4.2.1 Barreiras externas às exportações

Este subtópico tem por objetivo identificar como as dificuldades externas das empresas, atuaram para desencorajá-las na continuidade da atividade exportadora. Foram consideradas as variáveis classificadas como processual, governo doméstico, clientes e ambiente externo. O quadro 25 descreve cada uma delas.

Quadro 25 - Descrição das variáveis do construto barreiras externas às exportações

Variável	Sigla no QCA	Descrição	Questões
Processual	Proc	Engloba os problemas decorrentes da não familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação por parte dos funcionários e a infrequente e problemática comunicação com os clientes externos, decorrentes das despesas de deslocamento e fuso-horário, bem como mal-entendidos em função de termos técnicos em diferentes idiomas.	46 e 47
Governo Doméstico	GovDom	Engloba as dificuldades decorrentes da falta de estímulos e assistência governamental, regulações do governo brasileiro nas exportações e pouca disponibilidade de acordos comerciais, assinados pelo governo brasileiro com outros países.	48, 49 e 50
Clientes	Clie	Engloba os problemas gerados pelos diferentes hábitos, atitudes e tratamentos socioculturais no exterior, que afetam o comportamento dos consumidores, exigência de clientes externos por produtos de alta qualidade, incluindo embalagem e avanços tecnológicos e a forte competição dos mercados internacionais, onde atuam empresas do mundo todo com diferentes estratégias ou posicionamentos.	51, 52 e 53
Ambiente Externo	AmbExt	Engloba os problemas decorrentes da deterioração das condições econômicas em mercados externos, variações cambiais desfavoráveis às exportações, A instabilidade política de mercados estrangeiros, barreiras não-tarifárias no exterior, incluindo as barreiras técnicas e as regulações estrangeiras. restritivas e entraves tarifários incidentes nas importações no país do importador.	54, 55, 56, 57 e 58

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 26 apresenta os resultados consolidados de cada variável, indicando a presença ou ausência das barreiras externas às exportações consideradas neste estudo, com a participação de 12 PMEs.

Quadro 26 - Barreiras externas às exportações – Resultados consolidados por variável

Variável	Presença da Variável	% de Presença	Ausência da Variável
Ambiente Externo	11	92%	1
Clientes	9	75%	3
Governo Doméstico	8	67%	4
Processual	8	67%	4

Fonte: Elaborado pelo Autor

O resultado da análise efetuada através do software fsQCA 3.0 Mac para as barreiras externas às exportações encontra-se na tabela 4. As 12 PMEs submetidas ao questionários entenderam que as barreiras externas estavam presentes em sua decisão de descontinuar as exportações. Como a solução apresentou cobertura 1, a totalidade dos casos estudados podem ser explicados pelas combinações causais obtidas. Na solução apresentada, não houve casos de sobreposição de combinações. Todas as PMEs são contempladas unicamente por um tipo de combinação.

Tabela 4 - Resultado da análise QCA - Barreiras externas às exportações

Combinação	Cobertura Bruta	Cobertura Única	Consistência
GovDom*Client*AmbExt	58%	58%	1
~Proces*~Client*AmbExt	25%	25%	1
Proces*~GovDom*Clie	16%	16%	1
Consistência da Solução			1
Cobertura da Solução			1
Cobertura (número de casos)			12
Cobertura Única (número de casos)			12
Sobreposição (número de casos)			0

Fonte: adaptado do *software* fsQCA

O quadro 27 apresenta um resumo da solução proposta pelo *software* fsQCA 3.0 Mac, com ênfase nas combinações resultantes adicionadas de algumas informações.

Quadro 27 – Resumo das combinações propostas pelo QCA

Combinação	GovDom*Client*AmbExt	~Proces*~Client*AmbExt	Proces*~GovDom*Clie
Número de Casos Não Explicados	5	9	10
Cobertura Bruta (número de casos)	7	3	2

Cobertura Única (número de casos)	7		3		2	
Casos Explicados	Empr 3 Empr 4 LT Vaires Empr 7 New Horizon Viva Vida Coradi		Miraguaia Cometa Schein		Haenssger Empr 11	
Casos Explicados de Forma Exclusiva pela Combinação	Empr 3 Empr 4 LT Vaires Empr 7 New Horizon Viva Vida Coradi		Miraguaia Cometa Schein		Haenssger Empr 11	
Suposições Simplificadas	Governo Doméstico	Presente	Processual	Ausente	Processual	Presente
	Clientes	Presente	Clientes	Ausente	Governo Doméstico	Ausente
	Ambiente Externo	Presente	Ambiente Externo	Presente	Clientes	Presente

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na solução formulada pela tabela verdade para as barreiras externas às exportações, os fatores ambiente externo e clientes aparecem em duas das três combinações propostas, indicando que, para as 12 PMEs participantes do estudo, foram esses fatores os de maior importância na decisão de descontinuar as exportações. Especificamente em relação ao ambiente externo, a questão que causou maior preocupação nessas PMEs foi a questão cambial doméstica. Já em relação ao fator clientes, a forte competição internacional, onde os concorrentes estrangeiros atuam com diferentes posicionamentos/estratégias causou maior dificuldade.

Os fatores processual e governo doméstico também aparecem na solução proposta, aparecendo em uma combinação cada. Ambas tiveram menor representatividade junto às 12 PMEs, com 50% de indicações. Em processual, a maior preocupação diz respeito a complicada e infrequente comunicação com os clientes externos, seja em função de questões ligadas ao idioma, termos técnicos diferentes, fuso-horário ou mesmo despesas com deslocamento internacional. Em relação ao governo doméstico, essas PMEs indicaram a falta de estímulos governamentais e o excesso de regulação na exportação como as questões que mais contribuíram para a descontinuidade das exportações.

Para explicar de que forma as barreiras externas às exportações contribuíram para a descontinuidade das exportações por parte das 12 PMEs do estudo, o QCA apresentou uma solução com três combinações. Dessas, a de maior impacto foi a combinação dos fatores governo doméstico, clientes e ambiente externo, abarcando de forma exclusiva 7 PMEs. Para três PMEs, Miraguaia, Cometa e Schein, o fator de maior impacto foi o ambiente externo, com ausência de qualquer restrição proveniente de clientes e processos. Para as PMEs Haenssger e Empr 11, a combinação dos fatores processual e clientes, com ausência do fator governo doméstico, contribuiu para a descontinuidade das exportações.

4.3 As principais combinações apresentadas pelo QCA

O QCA apresentou uma série de combinações para fatores de estímulos e barreiras às exportações que, na percepção dos gestores participantes deste estudo, foram as que mais influenciaram na decisão de iniciar a PME na exportação, bem como descontinuí-la. No quadro 28 são apresentadas as principais combinações obtidas através do QCA para cada dimensão do estudo.

Quadro 28 - Resumo com a principal combinação em cada dimensão

Dimensão	Combinação	Percentual de Cobertura Exclusiva	Percentual de Cobertura Bruta	Cobertura
Fatores de Estímulos Internos	RecHum*Finan*Inov*MKT	58,33%	58,33%	1
Fatores de Estímulos Externos	MercExt*GovDom*Compet*Client	60%	60%	1
Barreiras Internas	Infor*Funci	18%	90%	1
Barreiras Externas	GovDom*Client*AmbExt	58%	58%	1

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4 Discussão dos resultados

Neste tópico serão discutidos os resultados apresentados por este estudo e efetuado um comparativo com outros estudos, de outros autores, que também

abordam os fatores de estímulos e as barreiras relacionadas à jornada exportadora das PMEs.

4.4.1 Fatores de estímulos às exportações

A literatura sobre os fatores de estímulo às exportações imprime considerável importância aos recursos humanos. Para autores como Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) e Bianchi e Wickramasekera (2016), entre outros, o crescimento e intensidade da internacionalização dependem de recursos humanos habilitados e administradores comprometidos com a atividade exportadora.

Coerentes com os estudos desses autores, os 12 respondentes da pesquisa apontaram, em sua totalidade, a importância do fator recursos humanos como estímulo para às exportações. Para 10 desses respondentes, uma equipe com conhecimento sobre negócios internacionais e proficiência em idiomas estrangeiros são de suma importância na atividade exportadora, assim como uma boa rede de relacionamentos. No entanto, diferente desses estudos, a importância da proatividade e do compromisso com as exportações por parte dos administradores foi minimizada. Apenas 7 deles identificaram no administrador um importante fator de estímulo às exportações, o que sugere que as PMEs brasileiras são mais reativas.

Ao minimizar a importância da atuação do administrador no processo exportador, essas PMEs indicaram uma baixa orientação internacional (IO), que acaba por impactar o compromisso exportador (CE), resultando em um baixo desempenho exportador (PE), em conformidade com estudos conduzidos com PMEs norueguesas (MOEN; HEGGESETH; LOME, 2016) e brasileiras (MACHADO; BISCHOFF; NIQUE, 2018). Outra consequência disso é a inexistência de planejamento para a exportação, evidenciada nas falas de vários gestores dessas PMEs, como o diretor da Schein, que afirmou que *“não teve planejamento, não fomos buscar mercado, não teve isso não.”* O planejamento foi identificado como uma categoria emergente na análise do conteúdo.

A presente pesquisa permite inferir que a inexistência de planejamento tem relação direta com o desempenho exportador. Ao não dar importância ao tema, há menor alocação de recursos para a atividade exportadora, prejudicando o treinamento da equipe, prospecção de novos mercados e de clientes internacionais e dificultando

a inovação. Estudo de Milan e Machado (2020) havia identificado o planejamento como fator associado ao sucesso nas exportações.

Das PMEs que participaram da pesquisa, as únicas que destoaram da maioria dos respondentes foram a Cometa e a Empr 4. Ambas identificaram a presença de apenas duas variáveis das 5 possíveis como fatores de estímulo internos às exportações. Para a PME Cometa, as variáveis que mais influenciaram na percepção de seu dirigente foram recursos humanos e financeiro. Para ela nem a inovação, tampouco o marketing, tiveram influência em sua decisão de exportar. Fabricante de embalagens para a indústria, iniciou suas vendas ao mercado externo para atender um importante cliente do mercado interno que se instalou no exterior. Neste caso, a motivação maior foi financeira, pois objetivava atender um cliente que era responsável por fatia considerável do faturamento da empresa no mercado interno. Tão logo esse cliente encerrou suas atividades no exterior, a Cometa fez o mesmo em relação às exportações. Interessante que ela se vê como uma prestadora de serviços, confeccionando embalagens para outras empresas, com grande concorrentes no mercado externo que conseguem ofertar um preço mais competitivo, razão pela qual não têm interesse em voltar a operar com exportações. No entanto, se o dólar atingir valores elevados, avalia a hipótese de alguma operação pontual para aproveitar as condições de momento.

Já a Empr 4, além dos recursos humanos, identificou a presença da variável marketing, onde a capacidade de adaptar seus produtos à demanda estrangeira configurou um diferencial. Fabricante de joias, com *design* próprio, viu nisso uma forma de obter melhores receitas com atuação exclusiva no exterior (inicialmente com vendas diretas e posteriormente com a instalação de lojas próprias na Argentina e EUA). No entanto, sem um estudo mais profundo desses mercados, não previu algumas dificuldades, o que resultou no fechamento dessas unidades com grandes prejuízos.

Fazendo um comparativo com os resultados obtidos por Milan e Machado (2020) em estudo com as PMEs gaúchas que persistiram na atividade exportadora, verifica-se que em ambos os casos (PMEs que descontinuaram X aquelas que persistiram), o QCA apresentou a mesma combinação de variáveis para justificar os fatores presentes na decisão de iniciar a atividade exportadora. Para ambos, as variáveis recursos humanos, financeiro, inovação e marketing estão presentes, mas em vários fatores, os aspectos com maior importância são diferentes. Além disso, os

percentuais de cobertura exclusiva também apresentaram diferenças. No caso das PMEs que persistiram nas exportações, a combinação proposta abarca um maior número de respondentes. O quadro 29 apresenta esse comparativo.

Quadro 29 - Comparativo dos fatores internos de estímulo às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020)

	Este Estudo	Milan e Machado (2020)
Combinação	RecHum*Finan*Inov*Mkt	RecHum*Finan*Inov*Mkt
Percentual de Cobertura Exclusiva	58,33%	73,3%
Mais importante na variável recursos humanos	Competência dos recursos humanos	Orientação internacional dos administradores
Mais importante na variável financeiro	Substituição do mercado interno em função da queda de vendas e lucros	Potencial para desenvolvimento e crescimento da empresa
Mais importante na variável inovação	Disponibilidade de produto com vantagens competitivas	Produto gerador de vantagens competitivas
Mais importante na variável marketing	Capacidade de adaptação do produto para o mercado externo	Capacidade de adaptação do produto para o mercado externo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Pode-se observar que as principais variáveis presentes em ambos os estudos, recursos humanos e financeiro, exerceram impacto diferente nos dois grupos de PMEs. Enquanto as PMEs que não persistiram com as exportações não veem nessa atividade uma alternativa importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa, utilizando-a apenas em momentos de declínio no mercado interno, as PMEs que persistiram com a exportação atribuem muita importância para a orientação internacional do administrador e identificam na exportação uma alternativa para o desenvolvimento e crescimento da PME.

Diferente dos fatores de estímulos internos às exportações, onde os respondentes das 12 PMEs participantes deste estudo indicaram sua presença na decisão de exportar, nos estímulos externos foram 10 as PMEs que identificaram neles algum estímulo para a exportação. Para as PMEs Cometa e Empr 4 não houve, na percepção dos respondentes, qualquer influência de fatores externos na decisão de exportar. Isso se dá pelos mesmos motivos verificados quando analisados os fatores de estímulos internos. No caso da Cometa a motivação foi atender a

solicitação de um cliente do mercado interno, já para a Empr 4, a existência de um *design* diferenciado que lhe dava um diferencial competitivo no exterior.

Para as 10 PMEs que perceberam impacto dos fatores externos de estímulos às exportações na decisão de iniciar as exportações, a totalidade apontou o fator mercado externo com o mais importante, principalmente as variáveis relacionadas a taxas de câmbio favoráveis no mercado externo (permitindo preços mais competitivos), e a existência de operações no exterior mais lucrativas que aquelas do mercado externo.

Outra variável cuja importância foi referendada por todos os respondentes da pesquisa e que também tem relação com a taxa cambial, foi a existência de taxas de câmbio favoráveis no mercado doméstico, que maximizam as receitas do exportador. Como comentou o diretor da Empr 4 a respeito da taxa cambial interna: “[...] *dólar alto ajuda [...] estimula a exportar.*” Esta constatação está em conformidade com diversos estudos que defendem que a taxa cambial favorável aumenta a competitividade exportadora, sendo de grande importância no desempenho exportador. (DHIMAN; KUMAR; RANA, 2020; JUSTIN; RAHUL, 2021).

Comparando os resultados apresentados por este estudo com aqueles obtidos por Milan e Machado (2020) em pesquisa com PMEs gaúchas que persistiram na atividade exportadora, mais uma vez observa-se que a combinação de fatores que influenciaram as PMEs a exportar, na visão de seus dirigentes, obtidos através do QCA, foram os mesmos. As diferenças restringem-se ao percentual de cobertura exclusiva e às variáveis de maior impacto em cada fator. No quadro 30 é possível observar-se esse comparativo.

Quadro 30 - Comparativo dos fatores externos de estímulo às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020)

	Este Estudo	Milan e Machado (2020)
Combinação	MercExt*GovDom*Compet*Client	MercExt*GovDom*Compet*Client
Percentual de Cobertura Exclusiva	60%	50%
Mais importante na variável mercado externo	Taxas de câmbio favoráveis no mercado externo e operações mais lucrativas com exterior em comparação com o mercado doméstico	Operações mais lucrativas com exterior em comparação com o mercado doméstico

Mais importante na variável governo doméstico	Ações do governo doméstico de desenvolvimento de mercados externos	Ações do governo doméstico de apoio às exportações
Mais importante na variável competição	Ganhos de experiência e de competitividade com as vendas externas	Ganhos de experiência e de competitividade com as vendas externas
Mais importante na variável clientes	Vendas decorrentes de pedidos inesperados, sem um trabalho proativo	Vendas decorrentes de ações proativas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O quadro 30 permite concluir que, apesar dos fatores externos de estímulos às exportações para as PMEs que persistiram nas exportações serem os mesmos para aquelas que as descontinuaram, os motivadores foram, em grande medida, diferentes. Enquanto as PMEs participantes do estudo de Milan e Machado (2020) realizaram ações proativas de vendas ao exterior e seus dirigentes viram nas ações do governo doméstico, como treinamentos e seminários, um importante motivador, as PMEs deste estudo iniciaram suas vendas ao exterior através de pedidos de compras inesperados, sem que houvesse um trabalho prévio de vendas e seus dirigentes imprimiram maior importância às ações do governo doméstico em desenvolver mercados externos.

Por outro lado, de forma semelhante, os dirigentes de ambos os grupos de PMEs perceberam na variável ganhos de experiência e de competitividade com as vendas externas, pertencente ao fator competição, grande importância como motivador para iniciar-se nas exportações. O mesmo ocorre com a possibilidade de auferir maiores ganhos com as vendas externas em comparação com o mercado doméstico, isso no fator mercado externo. Para as PMEs que descontinuaram as exportações houve ainda a inclusão de taxas de câmbio favoráveis nos mercados externos.

O quadro 31 relaciona os fatores de estímulos às exportações identificados neste trabalho com estudos ou depoimentos dos respondentes da pesquisa, fazendo uma conexão com esses fatores.

Quadro 31 - Relação de fatores identificados com a literatura ou depoimentos

Fator de estímulo Identificado no estudo	Excertos das entrevistas	Conexão com a literatura
Competência dos recursos humanos	A gente tem participado de treinamentos e cursos regionais aqui de qualificação. De como é que funciona o mercado externo, parte	Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Francioni, Pagano e Castellani (2016)

	burocrática, documental [...]Então sempre tenho dentro da empresa (alguém preparado) que assume essa condição aí [...] (SIC)” (Sócio-Diretor da Viva Vida	
Substituição do mercado interno em função da queda de vendas e lucros	“[...] eu procurei o mercado externo uma ideia de exportar em função de regiões, que nosso produto ele é muito sazonal. Aqui no Brasil nosso mercado aqui ele é bastante sazonal [...] (SIC)” (Sócio-Diretor da Viva Vida)	Leonidou et al (2007)
Disponibilidade de produto com vantagens competitivas e/ou Capacidade de adaptação do produto para o mercado externo	“[...] ela exportou sim, [...] era [...] goma de amido. É um produto que tinha uma ótima aceitação em países da América Central [...] que é um produto genuinamente brasileiro. E é um produto que tu não tinha uma concorrência mundial e como ele tinha um preço de valor mais baixo, é um produto que entrava fácil nesses mercados. (SIC)” (Diretor-Presidente da Haenssger)	Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), Leonidou et al (2007), Se-Wha (2017)
Taxas de câmbio favoráveis no mercado externo e operações mais lucrativas com exterior em comparação com o mercado doméstico	“Em função do câmbio, o mercado externo estava bem melhor que o mercado interno. Estava muito bom para exportar. (SIC)” (Sócia-Diretora da Miraguaia)	Chaney (2016), Dhiman et al (2020)
Ações do governo doméstico de desenvolvimento de mercados externos	“[...] e fomos fazer até feiras lá fora, foram várias. (SIC)” (com apoio do governo – Sócia-Gerente da Coradi)	Freixanet e Churakova (2018), Comi e Resmini (2019)
Vendas decorrentes de pedidos inesperados, sem um trabalho proativo	“Não, acabamos sendo procurados, o pessoal vinha pra cá através de (exportadores) joias e aí por indicação mesmo. Foi tudo quase que a maioria das vezes indicação. (SIC)” (Sócia-Gerente da Coradi)	Campos et al. (2018), Langseth et al. (2016)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No quadro 32 elaborou-se um comparativo entre este estudo e diversos outros sobre os fatores de estímulos às exportações que contribuem na decisão de exportar por parte das PMEs. Os resultados obtidos por Coudounaris (2021) com PMEs inglesas, são os que mais se aproximam daqueles obtidos com as PMEs brasileiras. Há quatro fatores presentes em ambos os estudos. Em seguida, com dois fatores presentes, tem-se os estudos de Stoian, Rialp e Rialp (2011) na Espanha e de Williams (2008) na Jamaica. Quando comparadas com as PMEs argelinas (HADDOUD; JONES; NEWBERY, 2020) e as norueguesas (MOEN; HEGGESETH; LOME, 2016), não se localizam semelhanças nos fatores de estímulo.

Quadro 32 - Comparativo de estudos sobre fatores de estímulos às exportações

Estudo	Este Estudo (2020)	Coudounaris (2021)	Haddoud, Jones e Newbery (2020)	Moen, Heggeseth e Lome (2016)	Stoian, Rialp e Rialp (2011)	Williams (2008) ¹
Qtde PMEs	12	110	180	247	146	44
País do Estudo	Brasil	Inglaterra	Argélia	Noruega	Espanha	Jamaica
Fatores de Impacto		Busca por crescimento		Busca por crescimento	Busca por crescimento	Busca por crescimento
	Operações mais lucrativas com exterior em comparação com o mercado doméstico	Incremento nos lucros			Incremento nos lucros	Incremento nos lucros
			Compromisso da administração	Compromisso da administração	Compromisso da administração	
			Orientação internacional	Orientação internacional	Orientação internacional	
		Conhecimento de idiomas estrangeiros			Conhecimento de idiomas estrangeiros	
	Pedidos inesperados, sem um trabalho proativo	Atuação proativa nos mercados externos				Atuação proativa nos mercados externos
	Capacidade de adaptação do produto para o mercado externo	Capacitados para adaptar produtos e embalagens para o mercado externo				
	Ganhos de experiência e de competitividade com as vendas externas				Ganho de experiência	
		Capacitados na prospecção de mercados e clientes no exterior				
	Substituição do mercado interno em função da queda de vendas e lucros	Diversificação de mercados para menor dependência do mercado interno				

			Alta orientação empreendedora			
					Administradores com experiência internacional	
						Entrada na exportação é planejada

¹ Inclui também microempresas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.4.2 Barreiras às exportações

As PMEs participantes deste estudo, em algum momento optaram por descontinuar suas exportações. Inúmeras foram as razões que colaboraram para a tomada dessa decisão. A seguir discutiremos as mais importantes.

Entre os fatores que compõe as barreiras internas, os participantes da pesquisa apontaram as informacionais e funcionais como as de maior impacto na decisão de descontinuar as exportações. De forma unânime, a dificuldade de prospectar clientes no exterior foi considerada a barreira interna mais significativa.

Relacionada a dificuldade de prospecção de clientes no exterior, outra barreira importante, com 11 indicações foi a dificuldades para identificar oportunidades de negócios no exterior. Essas barreiras apontadas pelos respondentes da pesquisa podem ter origem em outra barreira com menos citações, que é a dificuldade de se obter um representante confiável no exterior. Nove PMEs indicaram essa barreira. A existência de um agente sediado nos países para onde a PME tem interesse em exportar facilita o acesso a oportunidades de negócio e a clientes em potencial.

Apesar dos avanços tecnológicos facilitarem o acesso a informações das mais variadas de forma rápida e barata através da *internet*, essas barreiras informacionais ainda persistem, aparecendo de forma recorrente na literatura. Tesfom e Lutz (2006) e Arteaga-Ortíz e Fernández-Ortíz (2010) foram alguns dos autores que se debruçaram sobre essas barreiras. Mas, mesmo havendo acesso a informações variadas sobre mercados e negócios no exterior, sua análise e condução exigem funcionários preparados, o que também foi apontado pelos respondentes como uma barreira significativa.

A dificuldade de identificar clientes no exterior também é uma barreira importante para aquelas PMEs que persistiram na atividade exportadora, conforme pode ser visualizado no comparativo com o estudo de Milan e Machado (2020), presente no quadro 33. Para essas PMEs, a intensa concorrência nos mercados internacionais é outra forte barreira presente em sua atividade exportadora.

Quadro 33 - Comparativo das barreiras internas às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020)

	Este Estudo	Milan e Machado (2020)	
Combinação	Infor*Funci	Info	Mkt
Percentual de Cobertura Exclusiva	18%	75%	75%
Mais importante na variável informacional	Dificuldade para identificar clientes no exterior	Dificuldade para identificar clientes no exterior	Não estava presente
Mais importante na variável funcional	As carências de conhecimento dos funcionários da empresa sobre a condução de negócios com exterior	Não estava presente	Não estava presente
Mais importante na variável marketing	Não estava presente	Não estava presente	Concorrência internacional

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No que tange às barreiras externas, foram três os fatores que se fizeram presentes na percepção dos representantes das PMEs participantes deste estudo. A mais significativa foi a questão cambial, especificamente as variações das taxas cambiais domésticas. Taxas com grandes oscilações, como no Brasil, prejudicam a formação do preço de venda, a competição com concorrentes estrangeiros e até mesmo eventuais investimentos na empresa.

A atuação do governo doméstico também foi elencada como uma barreira com impacto elevado na atuação com exportação para as PMEs participantes deste estudo. Para elas, a falta de estímulos e assistência governamentais, aliadas ao excesso de regulações nas exportações atua como importante barreira na atividade exportadora.

Para a diretora da Miraguaia, o desencanto com as regulações do governo nas exportações e as constantes greves dos órgãos governamentais envolvidos com a liberação das mercadorias exportadas nos portos de embarque, se resume em sua frase: *“O governo, se não atrapalhar, já ajuda!”*.

Quando comparadas as percepções das PMEs deste estudo, que descontinuaram as exportações, com aquelas participantes do estudo de Milan e Machado (2020), que persistiram na atividade exportadora, percebe-se que não há qualquer sintonia entre elas. Enquanto as PMEs desistentes sentiram forte impacto da falta de apoio governamental, concorrência externa e variações cambiais

desfavoráveis, aquelas que persistiram exportando perceberam como barreiras mais importantes a instabilidade política em alguns mercados externos e as barreiras não tarifárias. O quadro 34 demonstra essas diferenças.

Quadro 34 - Comparativo das barreiras externas às exportações entre este estudo e Milan e Machado (2020)

	Este Estudo	Milan e Machado (2020)
Combinação	GovDom*Client*AmbExt	AmbExt
Percentual de Cobertura Exclusiva	58%	85,7%
Mais importante na variável governo doméstico	A falta de estímulos e assistência governamental e as regulações do governo brasileiro nas exportações	Não estava presente
Mais importante na variável clientes	A forte competição nos mercados internacionais	Não estava presente
Mais importante na variável ambiente externo	Variações cambiais desfavoráveis às exportações	Instabilidade política nos mercados estrangeiros e barreiras não tarifárias

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O quadro 35 relaciona as barreiras às exportações identificados neste trabalho com depoimentos dos respondentes da pesquisa que indicam a existência dessas barreiras.

Quadro 35 - Relação de barreiras identificadas com depoimentos dos respondentes da pesquisa

Barreira identificada no estudo	Excertos das entrevistas	Conexão com a literatura
Dificuldade para identificar clientes no exterior	"[...] tu vai ter que buscar clientes direto no exterior, que eu acho que é o melhor caminho (para exportar), mas é o caminho um pouco mais difícil. Porque tu precisa primeiro ter o acesso, que como no Brasil é muito difícil tu ter acesso ao cliente grande e ao cliente de potencial, sabe? Ele é muito blindado e ele já é muito bem já servido hoje. Então isso é uma barreira que existe de fato. (SIC)" (Diretor da Empr 11)	Arteaga-Ortiz e Fernandez-Ortiz (2010), Leonidou (2004), Tesfom e Lutz (2006), Hosseini et al (2019), Rajendran (2019)
As carências de conhecimento dos funcionários da empresa sobre a condução de negócios com exterior	"[...] mas que talvez a gente deve ter um nível de profissionalismo em geral mais alto. (SIC)" (Gerente Comercial da Empr 7)	Tesfom e Lutz (2006), Paul, Parthasarathy e Gupta (2017)

A falta de estímulos e assistência governamental e as regulações do governo brasileiro nas exportações	<p>“Eu conheci o programa, conheço o programa, mas a crítica que a gente faz a à Apex é assim, ela não chega no pequeno. O pequeno desconhece isso, sabe? Ele não... se o cara quiser usar Apex, ele tem que correr muito atrás disso. O pequeno não corre atrás, ele tem dificuldade. O pessoal não exporta porque ele... as barreira como iniciar lá pra fazer um Siscomex o cara já se apavora. (SIC)” (Sócio-Gerente da Lt Vaires)</p> <p>“[...] a gente nunca teve uma ajuda financeira, do governo, nada. Um incentivo melhor, assim, não tinha nada [...]. (SIC)” (Sócia-Gerente da Coradi)</p>	Ayob e Freixanet (2014), Czinkota e Ronkainem (2007), Shamsuddoha, Ali e Ndubisi (2009), Uner et al (2013), Narayanan (2015), Keesing e Singer (1991)
A forte competição nos mercados internacionais	<p>“E aí eu tenho produção pequena, eu não sou grande player no mercado que nem essas empresas chinesas que têm por aí. Os caras produzem muito. Custo baixo deles e a produção altíssima. (SIC)” (Sócio-Diretor da Viva Vida)</p> <p>“É grande, é grande. Eu pra mim nesse momento é melhor eu importar do que eu exportar, eu não tenho o custo Brasil. O custo Brasil inviabiliza que nós tenhamos competitividade fora do país em várias coisas. Então no meu segmento, nós não temos como competir com os caras lá. (SIC)” (Sócio-Gerente da LT Vaires)</p>	Doole e Lowe (2008), Ghouse (2020)
Variações cambiais desfavoráveis às exportações	<p>“Essa questão do dólar é complicado fazer um planejamento porque tu faz um preço em cima da taxa hoje ou próxima do que tá hoje, daqui a pouco começa a oscilação, tu pode ficar no prejuízo. Eu teria que fazer alguns investimentos, teria que contratar pessoal [...]. Então eu tenho muito medo de, por exemplo, a fazer esse investimento tal e daqui a pouco chegar em 3, 4 meses o cenário ter mudado. E o negócio não ser mais viável. [...] É um negócio arriscado assim. (SIC)” (Gerente Comercial da Empr 7)</p> <p>“Daí tirar o foco pra começar com o mercado externo com esse dólar que às vezes tá bom, às vezes tá ruim fica complicado pra ter o planejamento pra isso.(SIC)” (Diretor da Empr 11)</p>	Dhiman et al (2020), Czinkota et al (2007), Leonidou (2004), Julian e Ahmed (2005)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para permitir um comparativo entre as barreiras elencadas pelos respondentes deste estudo com outras identificadas em estudos conduzidos com PMEs de outros países, elaborou-se o quadro 36. Entre as semelhanças identificadas, a carência de pessoal com conhecimento dos procedimentos de exportação e a grande concorrência nos mercados internacionais aparecem como importantes barreiras na maioria dos estudos efetuados. O risco cambial, ainda que em menor frequência, também aparece como uma barreira com impacto nas exportações.

Na mão inversa, algumas barreiras com forte presença para PMEs de outros países mas que encontraram pouco eco no Brasil foram as barreiras com idiomas e as barreiras tarifárias. A pouca importância dada a questão do idioma pode ser justificada em razão dos destinos das exportações das PMEs participantes deste estudo. Em sua maioria, exportam para países de língua espanhola, facilitando em certa medida a comunicação. Já em relação a questão tarifária, a justificativa pode residir no fato de que o destino de várias exportações são países do Mercosul, com os quais o Brasil tem acordos tributários.

Além delas, a falta de compromisso dos administradores com a exportação foi a barreira com o maior percentual de presença em outros países e que não aparece com a mesma intensidade neste estudo. A justificativa parece residir no fato de que os demais estudos tiveram como público-alvo, majoritariamente, PMEs que persistiram com a atividade exportadora, enquanto este estudo focou as PMEs que descontinuaram as exportações. Isso pode levar a conclusão de que os respondentes desta pesquisa, dirigentes das empresas, preferem atribuir a responsabilidade por uma eventual dificuldade nas exportações a outras variáveis, que não sua própria atuação.

Quadro 36 - Comparativo de estudos sobre as principais barreiras às exportações

Estudo	Este Estudo (2020)	Kapralova (2017)	Kahiya (2015)	Gunaratne (2014)	Arteaga-Ortiz (2014)	Uner (2013)
Qtde PMEs	12	26	145	456	463	2.159
País do Estudo	Brasil	República Tcheca	Nova Zelândia	Sri Lanka	Espanha	Turquia
Principais Barreiras		Falta de compromisso do administrador com a exportação	Falta de compromisso do administrador com a exportação		Falta de compromisso do administrador com a exportação	Falta de compromisso do administrador com a exportação
		Capacidade produtiva insuficiente		Capacidade produtiva insuficiente		
		Barreira tarifárias no mercado externo	Barreira tarifárias no mercado externo		Barreira tarifárias no mercado externo	
	Risco Cambial	Risco cambial			Risco Cambial	
	Concorrência no mercado externo	Concorrência no mercado externo	Concorrência no mercado externo		Concorrência no mercado externo	
		Política governamental inconsistente	Política governamental inconsistente			
			Problemas com idioma	Problemas com idioma		Problemas com idioma
			Burocracia e protecionismo no país de destino			
	Funcionários com carência de conhecimento sobre procedimentos de exportação			Falta de pessoal com conhecimento dos procedimentos de exportação	Falta de pessoal com conhecimento dos procedimentos de exportação	Falta de pessoal com conhecimento dos procedimentos de exportação

				Falta de informações sobre o mercado externo	Falta de informações sobre o mercado externo	
				Falta de financiamento a juros baixos		
					Identificar canais de distribuição adequados	
	Dificuldades de identificar clientes no exterior					
	Falta de estímulos governamentais					
	Regulações do governo doméstico					

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.5 Implicações e proposições do estudo

Este tópico tem como objetivo verificar as implicações e proposições deste estudo. Foram analisados: (1) os resultados apresentados pelo software fsQCA 3.0 Mac para os questionários respondido pelos dirigentes e gerentes das PMEs gaúchas que descontinuaram suas exportações; e (2) o teor das entrevistas por eles concedidas. Buscou-se identificar os principais achados empíricos resultantes deste estudo referentes aos fatores que contribuiriam para essas PMEs iniciarem a atividade de exportação, e às barreiras percebidas como importantes na decisão de descontinuá-las.

Para uma PME lançar-se na atividade exportadora, faz-se necessário a interação dessa com alguns estímulos. São vários os fatores de estímulo que atuam na percepção das PMEs sobre as exportações e contribuem para essa decisão.(GJEKANOVIKJ; BIZMPIROULAS; ROTSIOS, 2015; TAN; BREWER; LIESCH, 2018). Dentre esses fatores de estímulos, sejam internos ou externos, abordados aqui, alguns se fizeram presentes e outros não na decisão de exportar, segundo a percepção dos 12 administradores, representantes das PMEs participantes deste estudo.

Dentre todos os fatores de estímulo estudados, o fator recursos humanos foi aquele com maior impacto na decisão de exportar. Todos os respondentes da pesquisa apontaram-no como presente na decisão de exportar, sendo as variáveis referentes a recursos humanos com conhecimento dos processos de exportação e domínio de idiomas estrangeiros, além de uma boa rede de relacionamento, os mais importantes. Este resultado está alinhado ao de vários outros estudos com PMEs que também apontaram essas variáveis como importantes fatores de estímulos internos às exportações. (FRANCIONI; PAGANO; CASTELLANI, 2016; PAUL; PARTHASARATHY; GUPTA, 2017; SANI; THAHEER; ZAIN, 2018).

Em contradição com estudos internacionais sobre o papel dos gestores na internacionalização das PMEs, os respondentes deste estudo não identificaram na atuação dos administradores um importante fator de estímulo. (MOEN; HEGGESETH; LOME, 2016; NAVARRO-GARCÍA; REY-MORENO; BARRERA-BARRERA, 2017). Analisando a trajetória exportadora das 12 PMEs da presente amostra, essa constatação parece ser o reflexo da forma que elas iniciaram as exportações. A quase totalidade dessas PMEs iniciou suas exportações em função de uma situação pontual

– alguém próximo aos dirigentes da PME, residindo no exterior, ofereceu-se para atuar como seu representante, ou uma empresa parceira indicou-a para realizar vendas para algum cliente no exterior ou mesmo a exportação ocorreu para suprir a demanda de cliente interno que instalou filial em outro país.

Pode-se concluir assim, que não houve necessidade de uma atuação do administrador para abrir e desenvolver mercados. Foi algo fortuito. Não fruto de um planejamento para inserir essa atividade no rol de atuação da PME. Aqui fazia mais sentido a existência de uma equipe bem preparada para conduzir os processos de exportação.

Importante constatação foi verificar que para a maioria das PMEs participantes deste estudo, os fatores internos de estímulos foram considerados mais importantes do que os fatores externos de estímulos na decisão de começar a internacionalização. Isto é diametralmente oposto ao identificado por Sani, Thaheer e Zain (2018) em estudo realizado com 105 PMEs malaias do segmento de serviços. Ainda que os segmentos de atuação possam ter interferido nessa percepção, uma vez que as PMEs deste estudo eram do segmento de indústrias de transformação e as malaias de serviços, a explicação mais assertiva parece ser, mais uma vez, a forma como os dois grupos de PMEs deram início às suas exportações. Enquanto na Malásia, as PMEs do estudo se prepararam para o mercado externo, as PMEs aqui estudadas foram levadas à exportação por uma casualidade.

No que se refere às barreiras (internas/eternas), a percepção sobre o impacto das mesmas na internacionalização das PMEs se altera à medida que elas ficam mais experientes com a atividade exportadora, sendo que as características próprias (porte, experiência, qualidade dos recursos humanos, etc.) de cada PME também podem influenciar sua maneira de perceber as barreiras. (GUNARATNE; HEIJDEN, 2014; WĄSOWSKA, 2016). No entanto, poucos estudos identificam se há diferenças no grau de importância entre barreiras internas e externas nas percepções das PME. Entre eles há o estudo de Alrashidi (2019) sobre o impacto de barreiras às exportações em PMEs sauditas e australianas e também o de Wąsowska (2016), que abordou PMEs europeias. Em ambos os casos as barreiras externas foram percebidas como mais importantes que as barreiras internas. Wąsowska (2016), no entanto, faz a ressalva de que as barreiras internas são mais relevantes nos estágios pré-exportação e as externas no estágios seguintes.

Os resultados do presente estudo contradizem a posição desses autores. De forma semelhante ao constatado nos fatores de estímulos, na percepção dos respondentes da pesquisa, as barreiras internas também se sobrepujaram às barreiras externas em relação a influência na decisão de descontinuar as exportações. Importante ressaltar que isso não significa que as barreiras externas não foram importantes, mas sim que as barreiras internas tiveram maior impacto. Questões envolvendo identificação de agentes e canais de distribuição confiáveis no exterior, custos internos e a dificuldade de conceder créditos aos clientes no exterior se constituíram em grandes problemas às PMEs participantes deste estudo. Essa conclusão torna-se mais relevante quando considerado que as barreiras internas, em sua maioria, são aquelas que permitiriam uma maior ingerência da própria PME, enquanto as barreiras externas extrapolariam sua alçada.

Avaliando a relação entre intensidade das exportações e nível de formação dos empreendedores, Vaillant, Lafuente e Bayon (2019) sugerem que negócios com alta intensidade de exportação são liderados mais significativamente por empreendedores com educação de nível superior. Isto não se comprova no presente estudo. Parcela majoritária dos respondentes têm formação superior, não resultando em maior intensidade nas exportações.

Após analisar-se o histórico da internacionalização das PMEs participantes deste estudo, os fatores de estímulo que contribuíram com a decisão de iniciar às exportações, bem como as barreiras que por fim influenciaram no abandono dessa atividade, a questão que permeia este estudo é por que descontinuaram as exportações? As impressões colhidas com o estudo levam a conclusão que faltou aos dirigentes dessas PMEs a orientação internacional e compromisso de exportação necessários para um desempenho perene e de sucesso no mercado externo.

A orientação internacional, aqui compreendida como tudo que engloba o conhecimento e a experiência do gestor com o mercado externo, a visão de mercado global em invés de apenas mercado interno e a busca por oportunidades no exterior. (BAGHERI et al., 2019; DIB; ROCHA; SILVA, 2010; MACHADO; BISCHOFF; NIQUE, 2018; MOEN; HEGGESETH; LOME, 2016). Já o compromisso de exportação pode ser definido como o desejo dos gestores da PME de alocar recursos humanos, financeiros e gerenciais às atividades de exportação de forma que ela possa atingir seus objetivos no mercado externo. (SHAMSUDDOHA; ALI; NDUBISI, 2009).

Tendo como base essas definições, percebe-se que as PMEs analisadas neste estudo não direcionaram à exportação os recursos necessários para obter sucesso. Não houve investimentos em treinamentos, com exceção da Viva Vida, que lhes permitisse, por exemplo, dominar formas de prospectar clientes e negócios no exterior e de se proteger das variações cambiais, nem tampouco na adaptação de produtos da PME para atender as características de outros mercados, desenvolvimento de rede de apoio no exterior ou mesmo a busca por alternativas para financiar o comprador. Na mesma linha, não se percebeu no gestor o desejo de atuar com o exterior. As exportações serviram apenas para suprir uma deficiência temporária com o mercado interno ou atender outra necessidade momentânea. Tão logo essa dificuldade/necessidade arrefeceu, as exportações foram abandonadas.

4.6 Sugestões para as PMEs e para os formuladores das políticas e ações de apoio às exportações

Uma dissertação de mestrado profissional só se justifica se há contribuição econômica e/ou social para a sociedade. Com esse intuito, apresenta-se abaixo uma série de sugestões às PMEs, a maioria de fácil implementação, com vistas a auxiliá-las a persistir na atividade exportadora. Essas sugestões foram desenvolvidas através das percepções extraídas das entrevistas com os gestores e análise dos resultados apresentados pelo QCA:

- a) o gestor procurar conscientizar-se das vantagens que a exportação proporciona à sua empresa, através de treinamentos, seminários e troca de informações com empresas exportadoras;
- b) estruturar um setor especificamente para tratar os assuntos pertinentes ao comércio exterior;
- c) capacitar os recursos humanos, seja através dos treinamentos ofertados por órgãos de apoio ao comércio exterior sobre processos de exportação, seja através de parcerias com associações de classe e sindicatos para treinamento e facilitadores para exportar;
- d) buscar apoio junto aos órgãos públicos voltados ao comércio exterior, associações de classe e sindicatos para prospecção de mercados;

- e) informar-se dos programas governamentais de apoio e incentivo às exportações;
- f) analisar produtos similares ofertados por concorrentes locais e estrangeiros buscando seus diferenciais e adaptando o seu produto;
- g) analisar os custos envolvidos no processo de produção e de exportação com vistas a identificar maneiras de minimizá-los.

Também nesse sentido, o quadro 37 relaciona uma série de sugestões ao poder público para facilitar o acesso aos mercados externos por parte das PMEs, bem como permitir às mesmas a perenidade na atividade.

Essas sugestões também foram fruto das percepções colhidas através de questionário e entrevistas com os 12 dirigentes das PMEs gaúchas participantes deste estudo. Através delas foi possível identificar quais os fatores de estímulo e as barreiras, sejam elas internas ou externas, que dificultam o acesso e a permanência na atividade exportadora.

Quadro 37 - Sugestões de ações governamentais para apoio às exportações das PMEs

Categoria	Quem	Ação
Funcional	Governo Federal em parceria com Universidades, Associações de Classe e Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de seminários e treinamentos presenciais e <i>on-line</i> sobre os procedimentos de exportação, abordando também meios de proteção contra variações da taxa cambial, uso de seguradoras de crédito e programas governamentais de apoio às exportações; ▪ Levar os treinamentos/seminários às regiões exportadoras, facilitando o acesso por parte dos representantes das PMEs localizadas em locais distantes dos grandes centros.
Processual	Governo Federal em parceria com Universidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmar parcerias com universidades para que as mesmas, através de seus laboratórios, façam a análise dos produtos com vistas a melhorar suas competências, tornando-os assim mais competitivos no mercado externo (substituição de matéria-prima, atualização tecnológica, revisão de custos, atualização de máquinas e equipamentos, revisão do processo produtivo).
Marketing	Governo Federal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar base de dados com estudo sobre os mercados externos, por segmento (abordar economia, cultura, política, hábitos, estágio de desenvolvimento das indústrias, lista de acordos comerciais, principais produtos importados, principais produtos exportados, principais parceiros comerciais, concorrentes, relação dos principais importadores e também os principais centros de distribuição e agentes). Um raio-x do país importador.
	Governo Federal com apoio das embaixadas brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer uso das seções comerciais das embaixadas para divulgação dos produtos brasileiros e apoio às PMEs nos contatos com eventuais importadores.
	Governo Federal com apoio das embaixadas brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar campanhas no exterior de fortalecimento da marca Brasil.
Financeiro	Governo Federal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver programa para a melhoria das condições logísticas brasileira.
	Governo Federal e Congresso Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar a tributação sobre às exportações, buscando incentivar essa atividade.
	Governo Federal em parceria com os governos Estadual e Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar o desenvolvimento de redes de negócios com atividades afins para facilitar as exportações.
	Governo Federal e Setor Privado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar a popularização de empresas de compartilhamento de containers para baratear o transporte internacional de pequenas cargas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se identificar quais os fatores de estímulos internos e externos que contribuíram na decisão das PMEs gaúchas participantes deste estudo iniciarem-se nas exportações. Da mesma maneira, através da análise das barreiras internas e externas, entender o que às motivou a descontinuar essa atividade. Para tanto, fez-se uso de um questionário e de entrevistas com representantes das 12 PMEs participantes do estudo, utilizando-se o método QCA para processamento e análise dos resultados.

Importante conclusão que os resultados propiciam é de que um fator isoladamente não tem capacidade suficiente nem para impulsionar uma PME às exportações, nem para interromper este processo. Tanto a decisão de iniciar as exportações, quanto a de descontinuí-la, é fruto de um conjunto de fatores/barreiras, que combinados, levam a esses resultados. Confirmou-se também que os fatores/barreiras apresentam intensidade e complexidade distintas para cada PME, resultando em uma causalidade complexa ou conjuntural complexa.

Avaliando-se os resultados obtidos com este estudo, pode-se concluir que o mesmo atingiu seus objetivos, conforme relacionado no quadro 38. Tanto o objetivo geral, que se propunha a identificar e analisar quais fatores e barreiras, internas e/ou externas, contribuíram para as PMEs gaúchas descontinuarem sua atuação na atividade exportadora, quanto os específicos.

Quadro 38 - Objetivos Específicos e Indicador de Atingimento

Objetivo Específico	Resultado
Identificar a presença e a combinação de fatores de estímulos internos e externos em empresas gaúchas que descontinuaram a atividade exportadora	Identificados 30 fatores de estímulos internos/externos e 7 combinações de fatores
Identificar a presença e a combinação de barreiras internas e externas em empresas gaúchas que descontinuaram a atividade exportadora	Identificadas 28 barreiras internas/externas e 5 combinações de barreiras
Comparar os resultados de outros estudos sobre as PMEs que persistiram na atividade exportadora com aquelas que descontinuaram	Foram comparados 6 estudos sobre fatores de estímulos e 6 sobre barreiras
Propor ações para os formuladores de políticas e programas de apoio às exportações, relacionadas aos fatores/barreiras internos que levam as PMEs a descontinuarem a atuação na atividade exportadora	Sugeridas 10 ações
Sugerir alternativas às PMEs que atuam com comércio exterior para persistirem na atividade exportadora	Foram sugeridas 7 alternativas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.1 Contribuições práticas

Através do presente estudo, empreendedores e gestores possuem uma ferramenta de pesquisa para identificar quais são os fatores motivacionais que movem as PMEs para a exportação, bem como quais as barreiras que impedem ou dificultam o sucesso na atividade, permitindo melhor se preparar para a jornada exportadora. Da mesma forma, ele propicia aos órgãos governamentais de apoio às exportações uma base de apoio para a formulação de políticas e ações pública mais assertivas para essa atividade.

Em relação ao sucesso na internacionalização da PME, este estudo demonstrou o quão imperativo é o comprometimento e o compromisso com a exportação por parte dos gestores. Cabe a eles estimular a equipe e definir de maneira clara os parâmetros de atuação na exportação. Devem também alocar os recursos necessários para o sucesso na atividade, sejam eles humanos, financeiros ou gerenciais.

Outro ponto clarificado pelo estudo refere-se à necessidade de elaboração de planejamento para atuar na exportação. Um planejamento bem elaborado, com definições das ações, recursos e estratégias para a conquista do mercado externo, permite preparar a PME para os desafios que se avizinham além de engajar a equipe nessa tarefa e deixá-la ciente dos objetivos a atingir.

No estudo foi possível perceber a importância da articulação entre os diversos atores envolvidos com exportações – PMEs exportadoras, entidades de classe, sindicatos, universidades, órgãos governamentais, entre outros, para definir estratégias conjuntas que possibilitem superar as barreiras inerentes ao processo de exportação e auxiliá-las a superar um dos principais obstáculos na continuidade das exportações, que é a dificuldade em prospectar cliente e negócios no exterior.

Especificamente à Academia, o estudo acrescenta um tema pouco explorado, que é a descontinuidade das exportações entre as PMEs em países em desenvolvimento, contribuindo para atualizar os conhecimentos sobre esse assunto, além de condensar num mesmo trabalho a análise sobre fatores de estímulo e barreiras que afetam a PME exportadora, algo normalmente analisado em estudos separados.

5.2 Limitações da pesquisa

Obviamente esta dissertação possui limitações que devem ser consideradas no momento de sua análise e também quando da interpretação de seus resultados. Uma limitação importante tem relação com a temporalidade. Trata-se de uma pesquisa de corte transversal e não longitudinal. Como as PMEs participantes do estudo descontinuaram as exportações há pelo menos 5 anos, há a possibilidade do entrevistado ter se manifestado sobre os fatos passados influenciado por sua experiência ou visão atual.

Outra limitação é aquela gerada pelos produtos exportados, que são em sua maioria, produtos sem diferenciais que lhe imprimam uma vantagem competitiva, dessa forma, a competição por clientes ancora-se basicamente na questão do preço final.

Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra. São 12 PMEs, entre centenas de exportadoras, o que prejudica a generalização das conclusões. Além disso, são de segmentos distintos, não permitindo inferir conclusões sobre um segmento em particular. Ao adotar o critério de quantidade de funcionários para definir o porte das PMEs, podem ocorrer variações na percepção dos fatores de incentivo e barreiras em função do poder financeiro discrepante entre elas.

Especificamente em relação ao uso do QCA como método, deve-se levar em conta que esse normalmente testa a suficiência e não a necessidade (FAINSHMIDT et al., 2020), ou seja, as condições causais apresentadas pelo método são suficientes para explicar o resultado, mas não obrigatórias para sua ocorrência.

Há de se considerar também o efeito da pandemia resultante do COVID-19, que dificultou que as entrevistas fossem feitas presencialmente (com exceção de uma), impedindo que o entrevistador identificasse na linguagem corporal do entrevistado alguma reação às questões, não perceptível na resposta dada. Além disso, uma entrevista a distância também traz o ônus de não permitir uma maior cumplicidade entre entrevistador e entrevistado, dificultando, por vezes, uma maior profundidade nas respostas. (MINAYO (ORG.); DESLANDES; GOMES, 2016)

Por fim, este estudo baseou-se num conjunto limitado de fatores de estímulos e barreiras. Existem outros tantos não abarcados neste estudo e também com influência sobre as decisões das PME a respeito da atividade exportadora.

5.3 Sugestões para pesquisa futuras

Inúmeras são as questões na exportação que merecem ser mais bem estudadas. O presente estudo debruçou-se sobre os estímulos e barreiras que influenciaram as PMEs da amostra em sua decisão de iniciar a exportação e depois descontinuá-la. Um estudo envolvendo as empresas que apresentam um perfil de exportação intermitente, ou seja, alternam períodos exportando e outros não, contribuiria para um melhor entendimento da atividade exportadora do país, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e ações públicas melhores.

Outra linha de pesquisa que se mostra interessante é um novo estudo, em alguns anos, com este mesmo público, para verificar como se comportaram. Permaneceram afastados das exportações? Retomaram as exportações? Nesse caso, o que os motivou? Houve percepção da influência de outros fatores e barreiras? Houve planejamento?

Para a Academia, um estudo comparativo sobre fatores de estímulos e barreiras que influenciaram a descontinuidade das exportações entre as PMEs sediadas em países em desenvolvimento com outras de países desenvolvidos traria excelentes contribuições. Da mesma forma, estudo semelhante, mas apenas entre PMEs de países em desenvolvimento também seria bem-vindo.

Considerando-se que os estudos sobre a desinternacionalização apresentam um dissenso sobre entender essa ação como um fracasso ou não, uma pesquisa futura poderia abordar se deixar de exportar é necessariamente um fracasso ou se a empresa estaria fazendo disto um movimento estratégico para (1) focar no mercado interno ou (2) partir para novos modos de internacionalização.

Finalmente, um estudo que identificasse a relação entre o modo de internacionalização e a descontinuidade das exportações das PMEs em países em desenvolvimento permitiria o desenvolvimento de ações para mitigar o fracasso nessa atividade.

REFERÊNCIAS

- AHAMED, A. F. M. J.; PAPPAS, I. O. **Revisiting the Trust--Commitment and Export Performance Link: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) Approach**. (S. K. Sharma et al., Eds.) *Re-imagining Diffusion and Adoption of Information Technology and Systems: A Continuing Conversation*. **Anais...** Cham: Springer International Publishing, 2020
- AHMED, F. U.; BRENNAN, L. An institution-based view of firms' early internationalization: Effectiveness of national export promotion policies. **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 911–954, 2019.
- AHMED, Z. U. et al. Export promotion programs of Malaysian firms: An international marketing perspective. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 10, p. 831–843, 2002.
- ALAVI, H.; KERIKMÄE, T. Mitigating the Risk of Documentary Discrepancy in Process of Estonian Export Letters of Credit Transaction. **Multidisciplinary Aspects of Production Engineering**, v. 1, n. 1, p. 425–432, 2018.
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. **International Marketing and Export Management**. 4th. ed. [s.l.] Prentice Hall, 2001.
- ALRASHIDI, Y. A. Exporting Barriers Perceived by Manufacturing SMEs: Evidence from Emerging and Advanced Markets. **European Journal of Business and Management**, v. 11, n. Nr 12, p. 134–147, 2019.
- ARTEAGA-ORTÍZ, J.; FERNÁNDEZ-ORTÍZ, R. Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. **Journal of Small Business Management 2010**, v. 48, n. 3, p. 395–420, 2010.
- ASHNA, C.; JUSTIN, P.; MEENA, C. Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 6, p. 1281–1310, 1 jan. 2020.
- AYOB, A. H.; FREIXANET, J. Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. **Evaluation and Program Planning**, v. 46, p. 38–46, 2014.
- AYOB, A. H.; RAMLEE, S.; ABDUL RAHMAN, A. Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy Facteurs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 49–66, 2015.
- BACHA, E. Integrar para crescer: o Brasil na economia mundial. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 1, n. 118, p. 4–13, 2014.
- BAGHERI, M. et al. Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. **Journal of International Management**, v. 25, n. 1, p. 121–139, 2019.
- BARRET, N. J.; WILKINSON, I. F. Export Stimulation: A Segmentation Study of the

Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms. **European Journal of Marketing**, v. 19, n. 02, p. 53–72, 1995.

BEYNON, M. J.; JONES, P.; PICKERNELL, D. SME development strategy and product/service innovation intention: A NCarBS analysis of the role of uncertainty. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 21, n. 1, p. 3–16, 2020.

BIANCHI, C.; WICKRAMASEKERA, R. Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4368–4376, 2016.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93–98, 1977.

BRADLEY, F.; MEYER, R.; GAO, Y. Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 652–665, 2006.

BREWER, P. Australia's Export Promotion Program: Is It Effective? **Australian Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 125–142, 2009.

CAHEN, F. R.; LAHIRI, S.; BORINI, F. M. Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 1973–1979, 2016.

CAMPOS, L.; AXINN, C.; FREEMAN, SUSANSUDER, G. Motivations to Internationalise: Evidence from Brazilian Shoe Firms. In: DOMINGUEZ, N.; MAYRHOFER, U. (Eds.). **Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective**. International Business and Management. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2018. v. 34p. 225–247.

CANUTO, O.; FLEISCHHAKER, C.; SCHELLEKENS, P. O curioso caso da falta de abertura do Brasil ao comércio. **RBCE - A Revista da FUNCEX**, v. 122, 2015.

CASSIMAN, B.; GOLOVKO, E. Innovation and internationalization through exports. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 56–75, 2011.

CATANZARO, A.; MESSEGHEM, K.; SAMMUT, S. Impact of export support: a conceptual model for export start-ups1. **Management international**, v. 19, n. 2, p. 226–245, 2015.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalisation process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273–281, 1980.

CERNAT, L.; JAKUBIAK, M.; PREILLON, N. **The Role of SMEs in extra-EU Exports: Key performance indicators**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/june/tradoc_158778.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CHANDRA, A. A.; PAUL, J.; CHAVAN, M. Internationalization challenges for SMEs: evidence and theoretical extension. **European Business Review**, v. 33, n. 2, p. 316–

344, 2020.

CHANEY, T. Liquidity constrained exporters. **Journal of Economic Dynamics and Control**, v. 72, n. March 2005, p. 141–154, 2016.

CIRAVEGNA, L.; LOPEZ, L.; KUNDU, S. Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 916–923, 2014.

COMI, S.; RESMINI, L. **Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs?** [s.l.] Springer International Publishing, 2019.

COUDOUNARIS, D. N. Export promotion programmes for assisting SMEs. **Review of International Business and Strategy**, v. 28, n. 1, p. 77–109, 2018.

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

CRICK, D. U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: An exploratory investigation into practices within the clothing industry. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 4, p. 561–587, 2004.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, II. A. **International Marketing**. 8th. ed. USA: Thomson South-Western, 2007.

DHIMAN, R.; KUMAR, V.; RANA, S. Why export competitiveness differs within Indian textile industry? Determinants and empirical evidence. **Review of International Business and Strategy**, v. 30, n. 3, p. 375–397, 2020.

DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, p. 233–253, 2010.

DOMINGUEZ, N. Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation. **Management International**, v. 20 (Specia, p. 62–70, 2016.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International Marketing Strategy - Analysis, development and implementation**. 5th. ed. London: Cengage Learning EMEA, 2008.

FAINSHMIDT, S. et al. The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 4, p. 455–466, 2020.

FERNÁNDEZ-ORTIZ, R.; LOMBARDO, G. F. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 21, n. 2, p. 131–154, 2009.

FRANCIONI, B.; PAGANO, A.; CASTELLANI, D. Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. **Multinational Business Review**, v. 24, n. 3, p. 194–215, 2016.

FREEMAN, J.; STYLES, C. Does location matter to export performance? **International Marketing Review**, v. 31, n. 2, p. 181–208, 1 jan. 2014.

FREITAS, V. S.; BIZZARRO NETO, F. Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. **Revista Política Hoje**, v. 24, n. 2, p. 103–118, 2016.

FREIXANET, J.; CHURAKOVA, I. The Impact of Export Promotion Programs on Firms' Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers. **Journal of East-West Business**, v. 24, n. 4, p. 287–318, 2018.

FUNCEX. **Funcex - Boletim de Comércio Exterior 2019**. Disponível em: <<https://funcex.org.br/info/comercio-exterior-brasileiro-em-2019-analise-e-compilacao-com-base-em-informacoes-geradas-pelo-funcexdata>>. Acesso em: 26 fev. 2021.

FUNCEX. **Funcex - Boletim de Comércio Exterior 01/21**. Disponível em: <<https://funcex.org.br/info/boletim-de-comercio-exterior-01-2021>>. Acesso em: 26 fev. 2021.

GANOTAKIS, P.; LOVE, J. H. Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 8, p. 693–718, 2012.

GHOUSE, S. M. Impact of export barriers on micro, small and medium enterprises internationalisation: an Indian perspective. **International Journal of Export Marketing**, v. 3, n. 4, p. 370, 2020.

GIL-BARRAGAN, J. M.; PALACIOS-CHACON, L. A. Export intensity of SMEs from emerging markets: A configurational analysis. **Journal of Economics and Economic Education Research**, v. 19, n. 3, p. 1533–3590, 2018.

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

GJEKANOVIKJ, A.; BIZMPIROULAS, A.; ROTSIOS, K. P. Export Success Factors for Table Olives: The Perception of Greek Exporting Firms. **Procedia Economics and Finance**, v. 33, n. February 2016, p. 584–594, 2015.

GUNARATNE, K. A.; HEIJDEN, V. DER. Exporting to Internationalise: Only a Small Percentage of Emerging SMEs From Developing Countries Succeed When a Large Majority Fail. **Management Studies**, v. 2, n. 7, p. 427–446, 2014.

HADDOUD, M. Y.; JONES, P.; NEWBERY, R. Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 1, p. 68–87, 2017.

HADDOUD, M. Y.; JONES, P.; NEWBERY, R. Export intention in developing countries: A configuration approach to managerial success factors. **Journal of Small Business Management**, p. 1–29, 10 jan. 2020.

HOSSEINI, S. et al. Cloud computing utilization and mitigation of informational and marketing barriers of the SMEs from the emerging markets: Evidence from Iran and Turkey. **International Journal of Information Management**, v. 46, p. 54–69, 2019.

HSIEH, L. et al. A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 268–283, 2019.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JOHANSON, M.; KALINIC, I. Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm. **Management International Review**, v. 56, n. 6, p. 827–847, 2016.

JULIAN, C. C.; AHMED, Z. U. The impact of barriers to export on export marketing performance. **Journal of Global Marketing**, v. 19, n. 1, p. 71–94, 2005.

JUSTIN, P.; RAHUL, D. **Three decades of export competitiveness literature: systematic review, synthesis and future research agenda** *International Marketing Review*, 9 mar. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2020-0295>>

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

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

KAPRÁLOVÁ, B. Export barriers in Latin America according to Czech companies. **Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration**, v. 24, n. 41, p. 55–66, 2017.

KATSIKEAS, C. S. Ongoing export motivation : and sporadic exporters. **Int Mark Rev**, v. 13, n. 2, p. 4–19, 1996.

KAYA, B. et al. Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). **Journal of Business Research**, v. 114, p. 278–289, 2020.

KEESING, D. B.; SINGER, A. **DEVELOPMENT ASSISTANCE GONE WRONG: FAILURES IN SERVICES TO PROMOTE AND SUPPORT MANUFACTURED EXPORTS**. [s.l.] Economic Development Institute of The WorldBank, 1991.

KNELLER, R.; PISU, M. Barriers to exporting: What are they and who do they matter to? **World Economy**, v. 34, n. 6, p. 893–930, 2011.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93–102, 2016.

LANDAU, C. et al. Institutional Leverage Capability: Creating and Using Institutional Advantages for Internationalization. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 1, p. 50–68, 2016.

LANGSETH, H.; O'DWYER, M.; ARPA, C. Forces influencing the speed of internationalisation An exploratory Norwegian and Irish study. **Journal of Small**

Business and Enterprise Development, v. 23, n. 1, p. 122–148, 2016.

LEGEWIE, N. An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis. **Forum Qualitative Social Research**, v. 14, n. 3, p. 1–45, 2013.

LEONIDOU, L. C. Export barriers: Non-exporters- perceptions. **International Marketing Review**, v. 12, n. 1, p. 4–25, 1995a.

LEONIDOU, L. C. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 1, p. 29–43, 1995b.

LEONIDOU, L. C. International Marketing Review 12,1 4 Export barriers: non-exporters' perceptions. v. 12, n. 1, p. 4–25, 1995c.

LEONIDOU, L. C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 279–302, 2004.

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

LEONIDOU, L. C. Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 14, n. 2, p. 43, 2011a.

LEONIDOU, L. C. National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. **Strategic Direction**, v. 27, n. 10, p. 3, 2011b.

LIESCH, P. W.; KNIGHT, G. A. Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internalization. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 383–394, 1999.

LOVE, J. H.; MÁÑEZ, J. A. Persistence in exporting: Cumulative and punctuated learning effects. **International Business Review**, v. 28, n. 1, p. 74–89, 2019.

LOVE, J. H.; ROPER, S.; ZHOU, Y. Experience, age and exporting performance in UK SMEs. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 806–819, 2016.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 565–586, 2001.

MACHADO, M. A.; BISCHOFF, V.; NIQUE, W. M. Influences of international orientation and export commitment on the export performance of emerging market SMEs. **International Journal of Export Marketing**, v. 2, n. 1, p. 28, 2018.

MACHADO, M. A.; FEHSE, F. B.; NIQUE, W. M. A Orientação Internacional e o Comprometimento Exportador de Pequenas e Médias Empresas: validação de duas escalas e implicações para o contexto brasileiro. **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, p. 1–16, 2009.

MALCA, O.; PEÑA-VINCES, J.; ACEDO, F. J. Export promotion programmes as export

performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. **Small Business Economics**, v. 55, n. 3, p. 831–851, 2020.

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

MARTINCUS, C. V.; CARBALLO, J.; GARCIA, P. M. Public programmes to promote firms' exports in developing countries: Are there heterogeneous effects by size categories? **Applied Economics**, v. 44, n. 4, p. 471–491, 2012.

MESCHI, P. X.; RICARD, A.; TAPIA MOORE, E. Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms. **Journal of International Management**, v. 23, n. 3, p. 279–291, 2017.

MILAN, E. **A persistência das PMEs gaúchas nas exportações: uma análise dos fatores de estímulos e barreiras**. [s.l.] Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2019.

MILAN, E.; MACHADO, M. Persistência das PMEs brasileiras na exportação: uma análise dos fatores internos e externos de estímulo. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, p. 99, 17 nov. 2020.

MIN ECON, M. DA E. **Outras Estatísticas de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/outras-estatisticas-de-comercio-exterior>>. Acesso em: 5 maio. 2020.

MINAYO (ORG.), M. C. DE S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social - Teoria, método e criatividade**. 1. ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2016.

MOEN, O.; HEGGESETH, A. G.; LOME, O. The Positive Effect of Motivation and International Orientation on SME Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 659–678, 2016.

MORAIS, F.; FERREIRA, J. J. SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. **European Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 62–77, 2020.

MUDALIGE, D.; ISMAIL, N. A.; MALEK, M. A. Exploring the Role of Individual Level and Firm Level Dynamic Capabilities in SMEs' Internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 41–74, 2019.

NARAYANAN, V. Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3, n. 2, p. 105–123, 2015.

NAVARRO-GARCÍA, A.; REY-MORENO, M.; BARRERA-BARRERA, R. Commitment, resources, export enterprise and business results. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 57, n. 2, p. 135–147, 2017.

OCDE, O. PELA C. E. E D. **Definition of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)**. Disponível em: <<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>>. Acesso em: 8 dez. 2020.

OMC, O. M. DO C. **Making Globalization More Inclusive: Lessons from Experience with Adjustment Policies.** Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/makingglobalinc_e.htm>. Acesso em: 4 maio. 2020.

OMC, O. M. DO C. **World Trade Statistical Review 2019.** Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts19_toc_e.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

OMC, O. M. DO C. **Trade Profiles 2020.** Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles20_e.htm>. Acesso em: 15 mar. 2021.

OURA, M. M.; ZILBER, S. N.; LOPES, E. L. Innovation capacity , international experience and export performance of SMEs in Brazil. **International Business Review**, 2015.

PAUL, J. SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. **European Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 219–230, 2020.

PAUL, J.; PARTHASARATHY, S.; GUPTA, P. Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. **Journal of World Business**, v. 52, n. 3, p. 327–342, 2017.

PIEKKARI, R.; WELCH, D. E.; WELCH, L. S. **Language in International Business: The Multilingual Reality of Global Expansion.** UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.

PINHO, J. C. M. R. Social capital and dynamic capabilities in international performance of SMEs. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 4, p. 404–421, 2011.

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

PISANI, N.; CALDART, A.; HOPMA, J. SMEs' formation of minority international joint ventures and level of internationalization: The moderating role of a global versus regional focus. **European Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 414–424, 2017.

RAJENDRAN, R. Influence of Information Systems Strategic Orientation on SMEs' Perception of Export Barriers. **South Asian Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 143–162, 2019.

RBCE. RBCE - Revista Brasileira e Comércio Exterior. **RBCE - Revista Brasileira e Comércio Exterior Nro 137**, p. 52, 2018.

RIHOUX, B.; RAGIN, C. C. **Configurational comparative methods.** [s.l.] Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2009.

ROSSON, P. The Internet and SME exporting: Canadian success stories. **International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises: Orientation, Environment and Strategy**, n. July, p. 145–177, 2004.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: Past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476–497, 2006.

SAMIEE, S. International marketing and the internet: a research overview and the path forward. **International Marketing Review**, 2020.

SANDBERG, S.; SUI, S.; BAUM, M. Effects of prior market experiences and firm-specific resources on developed economy SMEs' export exit from emerging markets : Complementary or compensatory ? **Journal of Business Research**, n. June 2017, p. 0–1, 2018.

SANI, A.; THAHEER, A. S. M.; ZAIN, Z. M. Factors Affecting Small Medium Enterprises ' (SMEs) Decision to go International. **Asean Entrepreneurship Journal**, v. 4, n. 2, p. 1–10, 2018.

SARIDAKIS, G. et al. SMEs ' internationalisation : When does innovation matter? **Journal of Business Research**, v. 96, n. September 2017, p. 250–263, 2019.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. **Set-theoretic methods for social sciences: A guide to qualitative comparative analysis**. [s.l.] Cambridge University Press, 2012.

SE-HWA, A. Relationship between foreign agent operations and performance in SME exporters: Mediating effects of adaptive capability. **Journal of Korea Trade**, v. 21, n. 4, p. 274–291, 1 jan. 2017.

SEDZINIAUSKIENE, R.; SEKLIUCKIENE, J.; ZUCHELLA, A. Networks' Impact on the Entrepreneurial Internationalization: A Literature Review and Research Agenda. **Management International Review**, v. 59, n. 5, p. 779–823, 2019.

SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y.; NDUBISI, N. O. Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 22, n. 4, p. 408–422, 2009.

SIMPSON, C. L.; KUJAWA, D. The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. **Journal of International Business Studies**, v. 5, n. 1, p. 107–117, 1974.

ST-PIERRE, J.; SAKKA, O.; BAHRI, M. External Financing, Export Intensity and Inter-Organizational Collaborations: Evidence from Canadian SMEs*. **Journal of Small Business Management**, v. 56, p. 68–87, 2018.

STOIAN, M. C.; RIALP, A.; RIALP, J. Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 117–135, 2011.

TAN, A.; BREWER, P.; LIESCH, P. Rigidity in SME export commencement decisions. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 46–55, 2018.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International Marketing**. USA: Dryden Press, 1996.

TESFOM, G.; LUTZ, C. A classification of export marketing problems of small and

medium sized manufacturing firms in developing countries. **International Journal of Emerging Markets**, v. 1, n. 3, p. 262–281, 2006.

UNCTAD, U. N. C. O. N. T. A. N. D. D. **Trade and Development Report 2019**. Disponível em: <https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2019_en.pdf>. Acesso em: 4 maio. 2020.

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

USITC, U. S. I. T. C. **U.S. SME Exports: Trade-related Barriers Affecting Exports of U.S. Small and Medium-sized Enterprises to the United Kingdom**. Disponível em: <<https://usitc.gov/publications/332/pub4953.pdf>>. Acesso em: 4 maio. 2020.

VAILLANT, Y.; LAFUENTE, E.; BAYON, M. C. Early internationalization patterns and export market persistence: a pseudo-panel data analysis. **Small Business Economics**, v. 53, n. 3, p. 669–686, 2019.

VISSAK, T.; FRANCONI, B. Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p. 951–962, 2013.

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

WAŚOWSKA, A. Perception of Export Barriers at Different Stages of the Internationalization Process - Evidence from European SMEs. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 12, n. 4, p. 29–49, 2016.

WELCH, C. L.; WELCH, L. S. Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. **International Business Review**, v. 18, n. 6, p. 567–577, 2009.

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

WILKINSON, T.; BROUHERS, L. E. Trade promotion and SME export performance. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 233–252, 2006.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Bom dia/Boa Tarde!

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

O público-alvo deste estudo são PMEs do RS, do setor da indústria, que apresentaram entre duas a três exportações no período compreendido entre 2003 e 2017, e interromperam a atividade exportadora. Desta forma, sua empresa realizou entre duas e três exportações neste período e depois interrompeu a atividade exportadora, conforme dados disponíveis no sitio do MDIC.

O propósito deste questionário é conhecer os fatores de desestímulo às exportações que têm motivado a interrupção das vendas externas **de sua empresa**.

Ao mesmo tempo, as empresas enfrentam barreiras que contribuem para inibir o desenvolvimento de uma atividade exportadora. Assim, este questionário objetiva também conhecer as barreiras às exportações que têm dificultado as vendas externas **de sua empresa**.

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

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

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

PARTE 1 – FATORES INTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES	RESPOSTAS					
	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
1. A pró-atividade e o compromisso com as exportações por parte dos administradores/empreendedores é um fator de estímulo para as exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
2. As habilidades e competências dos administradores/empreendedores, tais como entendimento das culturas estrangeiras e práticas de negócios internacionais, são um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
3. As competências dos recursos humanos da empresa, tais como conhecimento sobre negócios internacionais e proficiência de idiomas estrangeiros, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
4. A rede de relacionamentos (network) da empresa é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
5. A estagnação ou declínio nas vendas e lucros do mercado doméstico é um estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
6. As exportações são consideradas como um fator potencial para aumentar faturamento e lucros da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
7. As exportações são consideradas como um potencial fator para o desenvolvimento e crescimento do tamanho (porte) da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
8. A disponibilidade de recursos (vantagem financeira competitiva), inclusive acesso a linhas de financiamentos, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
9. Ganhos de produtividade e economias de escala são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
10. A possibilidade de aproveitamento da capacidade ociosa através das exportações é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
11. A disponibilidade de um produto com especial competência(diferencial) tecnológica é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
12. A capacidade de inovação em geral da empresa é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
13. A disponibilidade de produto com qualidade superior ou característica única, gerando vantagens competitivas, é um estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
14. A existência de vantagens competitivas de <i>marketing</i> , tais como preço competitivo, rede de distribuição eficiente e equipe de vendas efetiva, é um fator de estímulos às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
15. A utilização da internet como ferramenta de vendas/promoção é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
16. A capacidade de adaptação dos produtos da empresa, com referência aos produtos direcionados ao mercado externo, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A

PARTE 2 – FATORES EXTERNOS DE ESTÍMULOS ÀS EXPORTAÇÕES	RESPOSTAS					
	Discordo totalmente	Concordo Totalmente				
17. A saturação ou recessão no mercado doméstico é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
18. A redução da dependência do mercado interno através das vendas externas é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
19. A presença de taxas de câmbio favoráveis no mercado doméstico (maximizando as receitas do exportador) é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
20. A presença de taxas de câmbio favoráveis no mercado externo (reduzindo os custos do importador) é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
21. Decisões favoráveis de governos estrangeiros, tais como desregulamentações burocráticas e redução dos impostos de importação, são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
22. A identificação de melhores oportunidades no exterior (operações mais lucrativas), se comparadas às do mercado doméstico, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
23. A execução das ações de programas governamentais de apoio às exportações, tais como apoio com treinamentos e assessoria, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
24. A efetivação de ações governamentais de desenvolvimento de mercados externos, tais como as realizadas pela APEX no Brasil, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
25. A existência de acordos comerciais, assinados pelo governo brasileiro com outros países, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
26. O incentivo e apoio das entidades de classe é um fator de estímulo às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
27. Os ganhos de experiência com as vendas externas, com a decorrente melhoria da competitividade também no mercado interno, são fatores de estímulos às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
28. O fortalecimento junto aos concorrentes locais, decorrentes das exportações realizadas, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
29. O recebimento de pedidos de compras após ações proativas, tais como participação em feiras internacionais, é um fator de estímulo às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
30. O recebimento de pedidos espontâneos e inesperados de compras do exterior, ou seja, sem um trabalho proativo da empresa, é um fator de estímulo às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A

PARTE 3 – BARREIRAS INTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES	RESPOSTAS					
	Discordo totalmente	Concordo Totalmente				
31. A dificuldade em obter informações para identificar e analisar mercados externos é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
32. A dificuldade para identificar oportunidades de negócios no exterior é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
33. A dificuldade para prospectar clientes no exterior é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
34. A falta de comprometimento e envolvimento dos administradores/empreendedores com os assuntos relacionados à exportação é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
35. As carências de conhecimento dos funcionários da empresa sobre a condução de negócios com exterior são barreiras às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
36. A falta de domínio de línguas estrangeiras, por parte dos administradores/empreendedores e funcionários envolvidos como os negócios internacionais, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
37. A falta de acesso a adequado capital de giro (incluindo os financiamentos às exportações) é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
38. A falta de escala de produção suficiente para atender à demanda dos mercados externos é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
39. A dificuldade para ofertar preços satisfatórios aos clientes externos, decorrentes da formação de preço a partir dos custos verificados pela empresa, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
40. A intensa competitividade de preços nos mercados internacionais é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
41. A dificuldade para conceder crédito aos clientes externos, em função da falta de recursos suficientes ou do risco de crédito pertinente, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
42. A dificuldade de acesso aos canais de distribuição internacionais é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
43. A dificuldade para identificação de um agente/representante externo confiável é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
44. Os excessivos custos de transportes e seguros internacionais são barreiras às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
45. A complexidade para adaptar as atividades de promoção(publicidade) no exterior é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A

PARTE 4 – BARREIRAS EXTERNAS ÀS EXPORTAÇÕES	RESPOSTAS					
	Discordo totalmente					Concordo Totalmente
46. A não familiaridade com os procedimentos e documentos de exportação (entraves burocráticos), por parte dos funcionários, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
47. A infrequente e problemática comunicação com os clientes externos, decorrentes das despesas de deslocamento e fuso- horário, bem como mal-entendidos em função de termos técnicos em diferentes idiomas, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
48. A falta de estímulos e assistência governamental é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
49. As regulações do governo brasileiro nas exportações são barreiras às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
50. A pouca disponibilidade de acordos comerciais, assinados pelo governo brasileiro com outros países, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
51. Os diferentes hábitos, atitudes e tratamentos socioculturais no exterior, que afetam o comportamento dos consumidores, são barreiras às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
52. A exigência de clientes externos por produtos de alta qualidade, incluindo embalagem e avanços tecnológicos, é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
53. A forte competição dos mercados internacionais, onde atuam empresas do mundo todo como diferentes estratégias/posicionamentos, é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
54. A deterioração das condições econômicas em mercados externos é uma barreira às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
55. As variações cambiais desfavoráveis às exportações são barreiras às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
56. A instabilidade política de mercados estrangeiros é uma barreira às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
57. As barreiras não-tarifárias no exterior, incluindo as barreiras técnicas e as regulações estrangeiras restritivas, são barreiras às vendas externas da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A
58. Os entraves tarifários incidentes nas importações no país do importador são barreiras às exportações da sua empresa.	1	2	3	4	5	N/A

Dados Qualitativos:

Empresa:

Número de empregados:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Grau de instrução:

Admissão na empresa (ano):

Ano em que a empresa começou a exportar:

Ano em que a empresa parou de exportar:

Quais eram os principais produtos exportados:

Quais eram os principais mercados externos:

Percentual das exportações sobre o faturamento:

Possui outro modo de entrada em seu processo de internacionalização:

sim não

Se a resposta for sim:

Venda Indireta (*Trading Company* e/ou Comercial Exportadora)

Franquia

Licenciamento

Contrato de Produção

Joint Venture

Investimento Direto no Exterior (incluindo escritório de vendas/marketing próprio no exterior)

Sócio com capital estrangeiro é acionista majoritário da empresa:

sim não

AUTORIZA a divulgação do nome da empresa na pesquisa:

sim não

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Chamo-me Gerson Gladimir Dahmer, sou mestrando em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou desenvolvendo minha Dissertação, sob a orientação do Professor Dr. Marcelo André Machado. O objetivo desta pesquisa é identificar e compreender os motivos que contribuíram para as empresas pararem de exportar.

Sua participação envolve uma entrevista de aproximadamente 1 hora, que será gravada mediante a sua permissão. Você estará livre para participar ou recusar-se a participar e poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de estudo, sem a identificação dos participantes, e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da dissertação a ser defendida junto ao PPGN/UNISINOS, e em periódicos e eventos científicos.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, coloque-me à disposição através do e-mail ggdahmer@gmail.com.

Cordialmente,

_____ Lajeado – RS, ____/____/2020.
Gerson Gladimir Dahmer

Declaro que participo voluntariamente deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos na mesma e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

_____ Nome: _____, ____/____/_____.
Local Data

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Bom dia/Boa tarde!

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

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

- 1) O que levou a empresa a exportar?
- 2) Qual fator foi decisivo para a empresa interromper as exportações?
- 3) Referente às barreiras, quais foram os entraves internos, aqueles exclusivamente relativos à empresa, que dificultaram as exportações?
- 4) E quais foram as principais barreiras externas enfrentadas pela empresa em suas exportações?
- 5) A empresa contou com algum tipo de apoio governamental para incremento das exportações?
- 6) A empresa tem interesse em voltar a exportar?

APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS EM SUA FORMA BINÁRIA

Figura 3 - Respostas por variável de cada fator interno

Fatores Internos de Estímulos - Resultados Binários																
Variável	RH	RH	RH	RH	F	F	F	F	P	P	I	I	I	M	M	M
Nr questão/ Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Cerealista	0	X	1	1	0	X	X	1	X	1	N/A	X	0	0	0	1
Cometa	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMPR 3	1	1	1	N/A	0	1	0	1	X	1	X	1	1	1	N/A	1
EMPR 4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
LT Vaires	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Schein	X	1	1	X	1	1	1	0	0	X	1	1	1	N/A	N/A	1
EMPR 7	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	X	X	X	0	X	X
New Horizon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Haenssger	1	1	X	1	0	1	0	X	1	1	1	1	N/A	N/A	N/A	1
Viva Vida	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X
EMPR 11	1	1	1	1	1	X	0	X	1	1	1	0	1	0	0	X
Coradi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
Qtde de respostas com presença do fator	7	9	10	10	8	8	6	6	7	8	6	7	7	5	5	7

RH: Recursos Humanos, F = Financeiro, P = Produção, I = Inovação, M = Marketing

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Figura 4 - Respostas por variável de cada fator externo

Fatores Externos de Estímulos - Resultados Binários															
Variável	MD	MD	MD	ME	ME	ME	GD	GD	GD	GD	CO	CO	CL	CL	
Nr questão/ Empresa	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Cerealista	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	
Cometa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
EMPR 3	0	0		1	1	1	1	1	1	X	1	1	N/A	1	
EMPR 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
LT Vaires	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Schein	0	1	1	1	1	1	1	1	1	N/A	1	N/A	N/A	1	
EMPR 7	1	1	1	1	1	1	X	X	X	X	X	X	0	X	
New Horizon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Haenssger	N/A	N/A	1	1	X	1	X	0	X	0	1	N/A	N/A	N/A	
Viva Vida	0	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	X	
EMPR 11	1	1	1	1	1	1	X	1	0	X	1	X	0	0	
Coradi	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Qtde de respostas com presença do fator	4	5	10	10	9	10	7	8	7	5	9	5	5	6	

MD = Mercado Doméstico, ME = Mercado Externo, GD = Governo Doméstico, CO = Competição, CL = Clientes

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Figura 5 - Respostas por variável de cada barreira interna

Barreiras Internas - Resultados Binários - Dados coletados das empresas															
Variável	I	I	I	F	F	F	F	F	MK	MK	MK	MK	MK	MK	MK
Nr questão/ Empresa	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Cerealista	0	1	1	1	0	0	0	0	1	X	0	1	1	1	X
Cometa	1	1	1	1	X	X	0	0	1	1	0	1	1	1	1
EMPR 3	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X	1
EMPR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0
LT Vaires	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Schein	1	1	1	N/A	1	X	0	1	1	0	N/A	N/A	1	0	N/A
EMPR 7	X	1	1	1	1	X	0	1	1	1	X	1	1	1	1
New Horizon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Haenssger	1	1	1	0	0	X	1	N/A	0	1	1	1	0	X	X
Viva Vida	X	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
EMPR 11	1	1	1	X	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	X
Coradi	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Qtde de respostas com presença do fator	8	11	12	7	8	6	6	5	10	7	7	9	9	9	7

I = Informacionais, F = Financeiro, MK = Marketing

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Figura 6 - Resposta por variável de cada barreira externa

Barreiras Externas - Resultados Binários - Dados coletados das empresas														
Variável	P	P	GD	GD	GD	CL	CL	CL	AE	AE	AE	AE	AE	AE
Nr questão/ Empresa	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	58
Cerealista	0	0	X	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Cometa	X	X	0	X	X	X	N/A	X	N/A	1	N/A	1	1	1
EMPR 3	0	0	0	1	1	X	N/A	1	1	1	1	N/A	1	1
EMPR 4	0	1	0	1	1	X	0	1	1	0	0	0	0	0
LT Vaires	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Schein	0	0	1	1	1	X	0	0	1	1	1	1	1	1
EMPR 7	1	0	X	1	X	X	1	1	X	1	0	X	X	X
New Horizon	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Haenssger	1	1	1	X	X	1	0	1	1	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Viva Vida	1	1	1	1	1	X	X	1	1	1	1	1	1	1
EMPR 11	1	1	1	0	X	0	X	1	0	0	1	0	0	0
Coradi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Qtde de respostas com presença do fator	6	7	7	7	6	3	3	9	8	10	7	6	7	7

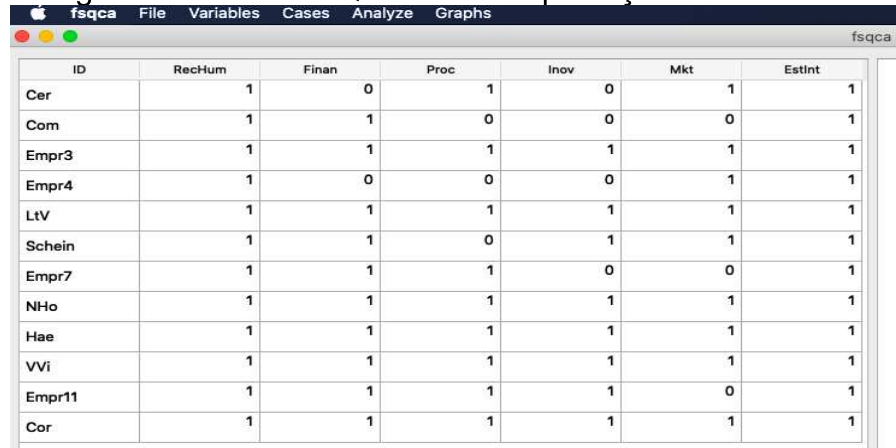
P = Procedimentos, GD = Governo Doméstico, CL = Clientes, AE = Ambiente Externo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

APÊNDICE E – PROCEDIMENTOS DO SOFTWARE FSQCA 3.0 MAC

a) inicia-se impostando os dados das variáveis;

Figura 7 - Tela do fsQCA com a impositação das variáveis

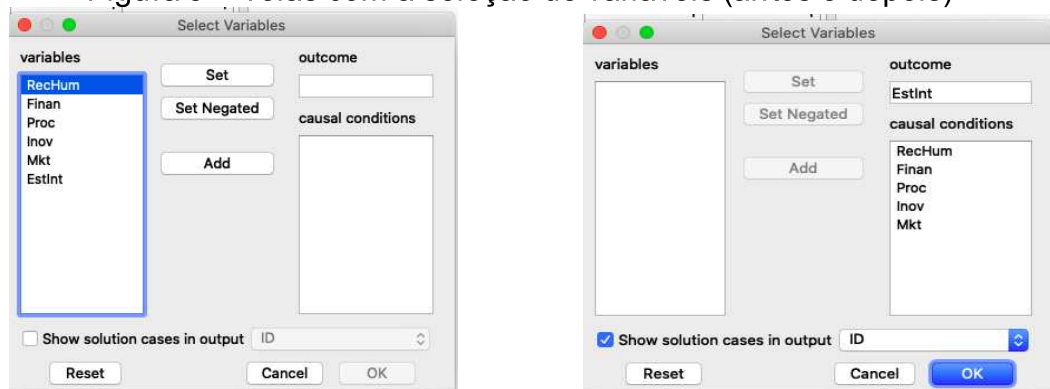


ID	Rechum	Finan	Proc	Inov	Mkt	Estint
Cer	1	0	1	0	1	1
Com	1	1	0	0	0	1
Empr3	1	1	1	1	1	1
Empr4	1	0	0	0	1	1
LtV	1	1	1	1	1	1
Schein	1	1	0	1	1	1
Empr7	1	1	1	0	0	1
NHo	1	1	1	1	1	1
Hae	1	1	1	1	1	1
VVi	1	1	1	1	1	1
Empr11	1	1	1	1	0	1
Cor	1	1	1	1	1	1

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

b) no passo seguinte faz-se a seleção das variáveis causais e a saída (variável dependente);

Figura 8 – Telas com a seleção de variáveis (antes e depois)



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

c) após, processa-se a tabela verdade;

Figura 9 - Tela com o resultado da tabela verdade

Finan	Proc	inov	Mkt	number	EstInt	cases	raw consist.
1	1	1	1	6 (50%)		cases	1
1	0	0	0	1 (58%)		cases	1
1	1	0	0	1 (66%)		cases	1
1	1	1	0	1 (75%)		cases	1
0	0	0	1	1 (83%)		cases	1
0	1	0	1	1 (91%)		cases	1
1	0	1	1	1 (100%)		cases	1
0	0	0	0	0 (100%)		cases	
0	0	0	0	0 (100%)		cases	
1	0	0	0	0 (100%)		cases	
0	1	0	0	0 (100%)		cases	
0	1	0	0	0 (100%)		cases	
1	1	0	0	0 (100%)		cases	
0	0	1	0	0 (100%)		cases	
0	0	1	0	0 (100%)		cases	
1	0	1	0	0 (100%)		cases	
1	0	1	0	0 (100%)		cases	

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

d) em seguida, indica-se o nível de consistência. O sistema sugere 0,8;

Figura 10 - Tela para impostação da consistência

Delete rows width number less than

and set EstInt to 1 for rows with consist >=

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

e) confirmado o nível de consistência, o sistema apresenta o resultado da tabela verdade;

Figura 11 - Resultado resumido da tabela verdade (com consistência maior que 0,8)

Finan	Proc	Inov	Mkt	number	EstInt	cases	raw consist.
1	1	1	1	6	1	cases	1
1	0	0	0	1	1	cases	1
1	1	0	0	1	1	cases	1
1	1	1	0	1	1	cases	1
0	0	0	1	1	1	cases	1
0	1	0	1	1	1	cases	1
1	0	1	1	1	1	cases	1

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

f) havendo situações de implicantes primários, o sistema solicitará que seja indicada a combinação que deverá permanecer;

Figura 12 - Tela seleção dos implicantes primários

Some prime implicants are tied. Use the checkboxes to select which prime implicants to keep.

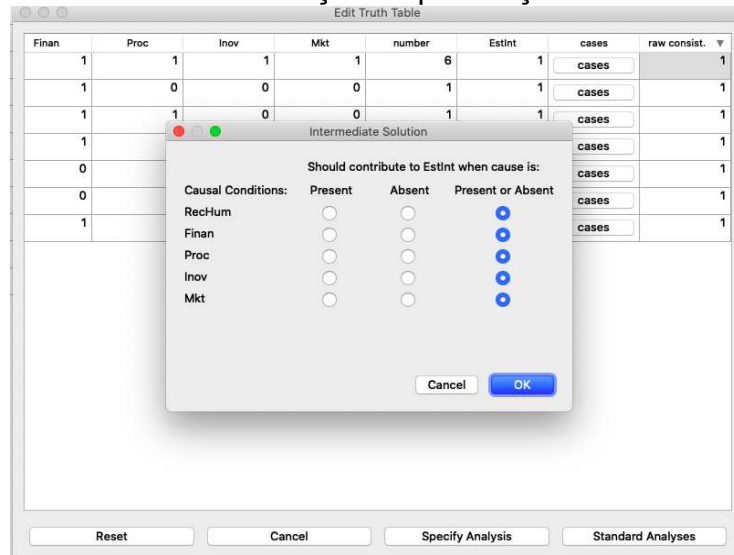
RecHum Finan Proc ~Mkt
 RecHum Finan Proc Inov

Buttons: Select All, Reset, Cancel, OK

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

g) o passo seguinte é indicar se as variáveis deverão obrigatoriamente estar presentes ou não, ou ambas as situações;

Figura 13 - Tela com a indicação de presença ou não das variáveis



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

h) após esses procedimentos, o sistema apresentará os resultados.

Figura 14 - Resultado da análise do fsQCA

```

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

              raw      unique
              coverage  coverage  consistency
-----
RecHum*Finan*-Inov*-Mkt  0.166667  0.0833333  1
RecHum*-Finan*-Inov*Mkt  0.166667  0.166667  1
RecHum*Finan*Inov*Mkt    0.583333  0.583333  1
RecHum*Finan*Proc*-Mkt  0.166667  0.0833333  1
solution coverage: 1
solution consistency: 1

Cases with greater than 0.5 membership in term RecHum*Finan*-Inov*-Mkt: Com (1,1),
Empr7 (1,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term RecHum*-Finan*-Inov*Mkt: Cer (1,1),
Empr4 (1,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term RecHum*Finan*Inov*Mkt: Empr3 (1,1),
LtV (1,1), Schein (1,1), NHo (1,1),
Hae (1,1), VVi (1,1), Cor (1,1)
Cases with greater than 0.5 membership in term RecHum*Finan*Proc*-Mkt: Empr7 (1,1),
Empr11 (1,1)

```

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