

## EXPORTAÇÃO NO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Alessandra Lazzari, Ana Carolina Scottá de Oliveira, Guilherme Bergmann Borges  
Vieira, Fernanda Lazzari

### RESUMO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), inicialmente introduzidos por Daniel (1961) e subsequentemente desenvolvidos por diversos autores, tais como Anthony, Dearden e Vancil (1972), Rockart (1979) entre outros, são essenciais para orientar o planejamento estratégico e garantir a competitividade das empresas. No contexto da exportação, esses fatores incluem variáveis como a identificação de oportunidades de mercado, a personalização de produtos, a gestão logística e a existência de apoio governamental. Inserido nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a importância atribuída por gestores de empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha aos FCS na exportação e a análise de sua percepção quanto ao nível de desenvolvimento ou presença desses fatores no contexto de atuação das empresas. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa descritiva, com os dados sendo coletados através de um questionário aplicado a uma amostra de empresas do setor e analisados mediante procedimentos de estatística descritiva. A pesquisa revelou que a identificação e a abordagem eficaz dos FCS são cruciais para o sucesso nos mercados internacionais e trouxe *insights* valiosos para melhorar a competitividade global das empresas a partir dos fatores críticos de sucesso na exportação.

**Palavras-chave:** Fatores Críticos de Sucesso. Exportação. Setor Metal Mecânico. Serra Gaúcha.

### 1 INTRODUÇÃO

A crescente interligação dos mercados em escala global tem transformado profundamente a dinâmica dos negócios, levando as empresas a expandirem suas operações para além das fronteiras nacionais em busca de novas oportunidades de crescimento e lucratividade. Nesse contexto complexo e altamente competitivo, compreender e identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tornou-se crucial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no ambiente internacional.

Os FCS são elementos fundamentais que exercem influência direta sobre o desempenho e a eficácia das operações organizacionais (Silva, 2021). Esses fatores abrangem uma variedade de áreas, desde a formulação de estratégias até a gestão operacional e a implementação prática dos planos (Pereira; Souza, 2019). A partir da sua identificação e compreensão, as empresas podem direcionar seus esforços e recursos de forma mais eficiente, maximizando as chances de alcançar seus objetivos e se destacar em mercados cada vez mais competitivos (Oliveira et al., 2020).

A origem dos FCS remonta à década de 1960, quando Daniel (1961) introduziu o conceito para preencher uma lacuna na abordagem dos sistemas de informação gerencial. Desde então, diversos autores contribuíram para o desenvolvimento e refinamento do tema, ampliando sua aplicação e adaptando-a aos desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações. Hoje, os FCS são amplamente reconhecidos como uma ferramenta essencial

para orientar o planejamento estratégico, auxiliando na identificação de áreas-chave que determinam o sucesso ou o fracasso de uma empresa em seu mercado de atuação.

No contexto específico do comércio internacional, os FCS desempenham um papel ainda mais crucial. A expansão para mercados estrangeiros apresenta uma série de desafios únicos, desde a compreensão das dinâmicas locais até a adaptação às diferentes regulamentações e práticas comerciais. Nesse sentido, identificar e compreender os FCS relevantes para a exportação torna-se uma prioridade para as empresas que desejam expandir suas operações além das fronteiras domésticas.

Inserido nesse contexto, este estudo teve como objetivo explorar os Fatores Críticos de Sucesso no contexto da exportação. Através de uma revisão da literatura e da análise de um setor econômico importante da Serra Gaúcha, busca-se identificar os principais FCS que influenciam o desempenho das empresas em mercados internacionais.

A compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é essencial para empresas que desejam se expandir internacionalmente. Esses fatores, que compreendem desde estratégias até práticas operacionais, influenciam diretamente o desempenho organizacional. Ao identificar os FCS relevantes para exportação, as empresas podem maximizar suas chances de sucesso em mercados globais, adaptando-se às dinâmicas locais e regulamentações específicas. Este estudo visa contribuir para a área de gestão da internacionalização, fornecendo insights valiosos para a competitividade internacional de um setor importante da Serra Gaúcha: o setor metal mecânico.

Segundo Lima et al. (2024), esse setor é um dos mais representativos do Rio Grande do Sul e Caxias do Sul é o segundo maior polo metalmeccânico do Brasil, atrás apenas de São Paulo. Na cidade, estão presentes mais de 2.000 empresas desse setor, com algumas delas figurando entre as maiores da região Sul e do país (Lima et al., 2024). Como o setor metal mecânico representa cerca de 38% das exportações do município (Comex Stat, 2022 apud Lima et al., 2024), o conhecimento dos FCS emerge como um elemento essencial para a competitividade internacional das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)**

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) referem-se a aspectos fundamentais que impactam diretamente o desempenho e a eficiência das organizações, sendo elementos essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Esses fatores representam os principais impulsionadores do desenvolvimento organizacional e a falta de atenção aos mesmos pode acarretar falhas significativas. O conceito foi inicialmente proposto por Daniel (1961), que buscava melhorar a gestão da informação nas empresas. Posteriormente, autores como Anthony, Dearden e Vancil (1972) e Rockart (1979) expandiram essa noção, destacando a importância dos FCS para o sucesso empresarial.

O conceito de FCS se transformou ao longo dos anos, destacando-se como uma ferramenta estratégica crucial para o planejamento e a competitividade das empresas, segundo Oliveira e Silva (2020). No contexto da exportação, os FCS desempenham um papel essencial, desde a identificação de novas oportunidades de mercado até a adaptação logística e o atendimento das necessidades dos clientes internacionais (Porter, 1985). Uma gestão eficiente desses fatores, que abarcam desde a customização de produtos até o suporte governamental, é vital para o êxito das operações de exportação (Santos; Oliveira; Costa, 2022). Nesse contexto, compreender e aplicar os FCS de forma adequada torna-se

indispensável para garantir uma operação de exportação bem-sucedida e um crescimento sustentável no mercado internacional (Oliveira, 2019).

## 2.2 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE FATORES CRÍTICOS DA EXPORTAÇÃO AO LONGO DO TEMPO

A compreensão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tem evoluído significativamente ao longo do tempo, refletindo as mudanças nas práticas de gestão e nas exigências do mercado global. Desde os primeiros estudos, a literatura tem destacado a importância de identificar e gerenciar esses fatores para garantir a eficácia organizacional e competitividade no cenário internacional.

De acordo com Daniel (1961), a compreensão e o gerenciamento dos FCS são essenciais para a formulação de estratégias empresariais que proporcionem vantagem competitiva. Rockart (1979) ampliou a definição de FCS, ao descrevê-los como aspectos críticos em que o desempenho satisfatório é essencial para o sucesso organizacional. Rockart (1979) argumenta que a identificação dos FCS permite às empresas focarem seus esforços e recursos nas áreas que mais impactam seu desempenho competitivo, o que é particularmente relevante para as empresas envolvidas na exportação.

Com o tempo, a literatura tem identificado FCS relacionados à exportação que são fundamentais para o sucesso em mercados internacionais. Nesse sentido, Kotabe e Helsen (2017) destacam que a flexibilidade organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado são fatores essenciais para a competitividade das empresas que atuam em mercados internacionais. Da mesma forma, Kotler e Keller (2016) afirmam que a personalização das abordagens de marketing é fundamental para o sucesso em mercados internacionais.

Já Cavusgil, Freeman e Hessels (2021) enfatizam que a inovação e o uso de tecnologia digital para acessar mercados internacionais têm sido elementos determinantes para o sucesso das empresas que buscam rápida expansão global. Em linha com essa afirmação, observa-se que a importância da inovação tecnológica tem sido destacada como um fator crítico para a exportação há várias décadas. Por exemplo, o trabalho de Porter (1985) sobre vantagem competitiva sublinha a relevância da inovação e da tecnologia como elementos-chave para a diferenciação e para a conquista de mercados internacionais. Porter (1985) argumenta que empresas que investem em tecnologia e inovação estão mais bem posicionadas para competir globalmente, pois conseguem oferecer produtos e serviços diferenciados que atendem às demandas específicas dos mercados estrangeiros.

Outros aspectos importantes para o sucesso nas exportações citados por Kotler e Keller (2012) referem-se à gestão eficaz da cadeia de suprimentos e à capacidade de garantir qualidade e confiabilidade nas entregas dos produtos. Os autores afirmam que a eficiência logística e a conformidade com padrões internacionais são essenciais para atender às expectativas dos clientes e evitar problemas que possam comprometer a reputação da empresa no mercado global.

## 2.3 PONTOS DE CONSENSO E DIVERGÊNCIA NA ANÁLISE DOS AUTORES SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A concordância dos autores quanto à importância dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o desempenho organizacional é notável. De maneira geral, os estudiosos concordam que a identificação e a análise dos FCS são essenciais para orientar o planejamento estratégico das organizações. A literatura aponta que esses fatores têm uma

influência direta nas operações das empresas e podem determinar seu sucesso ou fracasso (Daniel, 1961; Rockart, 1979).

Para Daniel (1961), entender esses fatores é vital para desenvolver estratégias que assegurem uma vantagem competitiva sustentável. Da mesma forma, Rockart (1979) ampliou essa definição ao descrever os FCS como áreas limitadas onde a performance satisfatória é essencial para o sucesso da organização. Rockart (1979) enfatizou a necessidade de concentração dos recursos nas áreas que mais impactam o desempenho competitivo, uma ideia que tem sido amplamente aceita e aplicada na prática.

No entanto, divergências surgem quando se considera a ênfase colocada em diferentes aspectos dos FCS. Um grupo de autores, como Porter (1985) e Kotler e Keller (2012), argumenta que, além das áreas-chave tradicionais, fatores como a inovação tecnológica e a adaptação às demandas do mercado internacional são cruciais para o sucesso. Porter (1985) sublinha a importância da inovação e da tecnologia como elementos-chave para a diferenciação e a conquista de mercados internacionais. Ele argumenta que empresas que investem em tecnologia não apenas conseguem melhorar seus produtos e serviços, mas também se posicionam de maneira mais competitiva no mercado global. Nessa mesma linha, Cavusgil, Freeman e Hessels (2021) argumentam que o uso estratégico da inovação e da tecnologia digital é essencial para a rápida internacionalização das empresas.

Por outro lado, Czinkota e Ronkainen (2004) destacam a importância da adaptação às diferenças culturais e regulamentares entre mercados internacionais. Para esses autores, a capacidade de adaptar estratégias de marketing e operações para atender às necessidades e expectativas locais pode ser considerada um FCS. Eles sugerem que a compreensão e a resposta às nuances culturais e regulamentares são fundamentais para conquistar e manter uma presença global eficaz.

Além disso, a visão de Kotler e Keller (2012) sobre a gestão eficaz da cadeia de suprimentos e a garantia de qualidade e entrega oportuna dos produtos reforça a importância da eficiência logística como um fator crítico. De modo complementar, para Barney (1991), a flexibilidade organizacional é um recurso valioso que pode gerar vantagem competitiva sustentável, especialmente em mercados globais dinâmicos. Eles apontam que a capacidade de atender às expectativas dos clientes e de cumprir com os padrões internacionais é crucial para evitar problemas que possam comprometer a reputação da empresa no mercado global.

A flexibilidade empresarial também é um tema central abordado por Smith, Brown e Jones (2015). Em um ambiente de negócios globalizado e dinâmico, a capacidade de adaptar rapidamente às estratégias às mudanças nas condições de mercado e nas demandas dos consumidores é considerada essencial para o sucesso a longo prazo. Nesse sentido, Smith, Brown e Jones (2015) argumentam que a adaptação contínua e a capacidade de resposta rápida são indispensáveis para manter uma vantagem competitiva sustentável.

Essas diferenças nas perspectivas sobre os FCS refletem a variedade de contextos e abordagens metodológicas adotadas pelos autores. Enquanto alguns focam em fatores internos, como qualidade e gestão de operações, outros enfatizam a necessidade de inovação e adaptação às condições externas e dinâmicas do mercado internacional. As divergências nas abordagens metodológicas e nas ênfases colocadas nas diferentes dimensões dos FCS podem explicar também as variações nas conclusões dos autores.

Em suma, embora haja uma concordância geral sobre a importância dos FCS para o sucesso organizacional, as divergências nas perspectivas refletem a complexidade e a diversidade dos contextos em que esses fatores são aplicados. A literatura sugere que uma compreensão abrangente dos FCS deve integrar tanto as dimensões tradicionais quanto as novas exigências do mercado global para oferecer uma visão completa e prática do que é

necessário para alcançar e sustentar o sucesso.

## 2.4 IDENTIFICAÇÃO DE LIMITAÇÕES NO ENTENDIMENTO E NA GESTÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso (FCS) na exportação são essenciais para orientar o processo de internacionalização de produtos e serviços (Silva; Almeida, 2020). Eles são fundamentais para maximizar as oportunidades de sucesso e minimizar os riscos associados à expansão para mercados internacionais (Pereira; Souza, 2019). No entanto, deficiências no entendimento e na gestão desses fatores podem comprometer o desempenho das empresas no mercado global (Costa, 2021) e identificá-las é crucial para desenvolver estratégias mais eficazes e superar os desafios encontrados na exportação (Oliveira, 2018). Nesse sentido, alguns exemplos de deficiências na aplicação dos FCS e dos problemas decorrentes são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Deficiências na aplicação dos FCS e problemas decorrentes

<b>Deficiência observada</b>	<b>Problemas decorrentes</b>
Pesquisa de mercado inadequada	Falta de compreensão sobre os mercados-alvo, a demanda do produto e a concorrência
Logística ineficiente	Aumento de custos e piora nos níveis de serviço
Barreiras regulatórias e burocráticas	Entraves legais e administrativos que dificultam o processo de exportação
Falta de adaptação cultural	Falta de entendimento das nuances culturais dos mercados de destino, dificultando a entrada nos mesmos
Gestão de riscos inadequada	Falta de mitigação de prejuízos decorrentes de flutuações cambiais, instabilidade política e outros tipos de risco
Capacidade produtiva insuficiente	Incapacidade de atender à demanda externa
Concorrência acirrada	Perda de mercado para concorrentes externos
Falta de estratégia de marketing	Ausência de estratégias claras e adequadas para promover produtos e serviços
Recursos humanos inadequados	Falta de qualificação da equipe para atender ao mercado externo

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da literatura.

Ao se analisar as deficiências identificadas no Quadro 1, observa-se que as mesmas podem impactar significativamente o desempenho das empresas em mercados globais. A primeira deficiência (pesquisa de mercado inadequada) resulta em uma compreensão

limitada dos mercados-alvo, da demanda dos produtos e da concorrência, conforme discutido por Czinkota e Ronkainen (2004). Kotler e Keller (2012) também enfatizam a importância de uma pesquisa de mercado aprofundada para identificar oportunidades e ameaças, ajustando assim as estratégias de marketing e vendas. A ausência de uma análise robusta pode, portanto, levar a decisões inadequadas e à falha na penetração em novos mercados.

A logística ineficiente é outro fator que pode comprometer a capacidade de a empresa atender às demandas internacionais. Problemas na cadeia de suprimentos e transporte, como aponta Christopher (2016), podem não apenas atrasar entregas, mas também aumentar os custos operacionais, afetando a competitividade da empresa no cenário global.

Em relação às barreiras regulatórias e burocráticas, Ferreira e Almeida (2018) ressaltam que a complexidade regulatória e a burocracia representam grandes desafios para o processo de exportação. A falta de entendimento dos requisitos legais pode causar atrasos e gerar custos adicionais, diminuindo a eficiência operacional.

Outro aspecto importante é a falta de adaptação cultural. Hofstede (2001) argumenta que a compreensão das nuances culturais é vital para o sucesso em mercados internacionais. A incapacidade de adaptar-se culturalmente pode levar a falhas na comunicação e, conseqüentemente, na aceitação dos produtos ou serviços oferecidos.

Além disso, a gestão de riscos inadequada pode expor as empresas a flutuações cambiais e instabilidade política, com potenciais impactos negativos sobre as operações internacionais. Segundo Miller (1992), a implementação de estratégias de mitigação de riscos é crucial para proteger as operações e garantir a estabilidade financeira.

A capacidade produtiva insuficiente também se destaca como uma deficiência significativa, uma vez que pode impedir que a empresa atenda à demanda externa, resultando em oportunidades perdidas e insatisfação dos clientes. Slack, Chambers e Johnston (2010) enfatizam que a produção deve ser dimensionada de acordo com a demanda do mercado para evitar problemas de fornecimento.

A concorrência acirrada no cenário global exige que as empresas tenham uma abordagem estratégica robusta. Porter (1985) destaca a importância da análise da concorrência para formular estratégias que permitam às empresas diferenciar-se e manter uma vantagem competitiva.

Associada ao fator anterior, a falta de uma estratégia de marketing é outra falha crítica, pois impede que a empresa posicione seus produtos de forma clara e eficaz no mercado. Kotler e Keller (2012) sugerem que uma estratégia bem elaborada é essencial para comunicar o valor do produto e atingir o público-alvo.

Finalmente, recursos humanos inadequados podem prejudicar a eficácia das operações internacionais. Armstrong e Taylor (2014) afirmam que a formação contínua e o desenvolvimento dos recursos humanos são fundamentais para garantir que a equipe esteja preparada para enfrentar os desafios do mercado global e contribuir para o sucesso das empresas.

Essas possíveis deficiências, detalhadas no Quadro 1, destacam áreas críticas que necessitam de atenção para garantir o sucesso em mercados internacionais. Cada uma delas, se não adequadamente abordada, pode comprometer a capacidade da empresa de competir eficazmente no cenário global.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados na

pesquisa, abrangendo a caracterização do estudo, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas utilizadas na análise e apresentação dos resultados obtidos. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a importância e a presença dos fatores críticos de sucesso (FCS) no contexto da exportação, utilizando uma abordagem quantitativa descritiva. O estudo foi delineado para investigar quais fatores críticos são percebidos como mais e menos relevantes no processo de exportação. A delimitação do estudo envolveu inicialmente a seleção de 14 fatores críticos de sucesso identificados em uma revisão sistemática da literatura conduzida por Dorneles (2024). Conforme discutido por Creswell (2014), que enfatiza a importância de uma base sólida para a definição do escopo da pesquisa, a escolha desses fatores se justifica por sua importância teórica e prática.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário estruturado, que foi distribuído eletronicamente utilizando a plataforma Google Forms. Esse método de coleta de dados foi escolhido por sua capacidade de oferecer uma abordagem sistemática e padronizada, o que é essencial para garantir a qualidade e a comparabilidade dos dados (Malhotra, 2019). O questionário foi desenvolvido para capturar informações precisas sobre as percepções dos gestores em relação à importância e presença dos FCS no contexto de atuação das empresas. De acordo com Babbie (2016), questionários são eficazes para obter dados sobre atitudes e comportamentos de grandes amostras, e sua utilização permite uma coleta de dados eficiente e abrangente.

O questionário foi elaborado seguindo as melhores práticas para garantir sua validade e confiabilidade. O desenvolvimento incluiu a formulação de perguntas objetivas e claras, baseadas nas diretrizes propostas por Hair et al. (2010). Além disso, o questionário passou por uma revisão por especialistas e um teste piloto para assegurar que as perguntas fossem interpretadas de maneira consistente pelos respondentes e que os dados coletados fossem válidos e confiáveis. A importância da validade e confiabilidade na coleta de dados é bem documentada na literatura, como destacado pelos mesmos autores.

O setor metalmeccânico foi escolhido para este estudo devido à sua relevância econômica e ao seu papel crucial nas exportações brasileiras. Este setor enfrenta desafios específicos relacionados à competitividade internacional e inovação, tornando-o um contexto ideal para investigar os FCS.

As organizações que compuseram a amostra foram selecionadas dentro do setor metalmeccânico, tendo sido acessada a base de associados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e Região (SIMECS). Foram consideradas empresas de diferentes portes (pequenas, médias e grandes), focando em diversos segmentos como fabricação de máquinas, equipamentos e componentes metálicos. Essa diversidade permite uma compreensão mais ampla das variáveis que influenciam o desempenho exportador, refletindo as realidades variadas enfrentadas pelas empresas desse setor.

Os gestores da área de comércio internacional foram solicitados a participar da pesquisa por meio de um convite formal e a coleta de dados ocorreu durante um período de 4 meses para garantir uma taxa de resposta adequada. Após a coleta de dados, obteve-se um total de 20 questionários válidos.

Os dados foram analisados utilizando procedimentos de estatística descritiva (média e desvio padrão) para identificar a importância e a presença de 14 FCS identificados em uma revisão sistemática da literatura conduzida por Dorneles (2024). Para essa avaliação, foi desenvolvida uma matriz que classifica os fatores em duas dimensões (importância e presença), utilizando uma escala de cinco pontos (1. muito baixa; 2. baixa; 3. média; 4. alta; 5. muito alta).

A interpretação dos resultados permitiu formular conclusões que contribuem para

uma compreensão mais aprofundada dos fatores críticos de sucesso na exportação. Essas conclusões oferecem *insights* valiosos que podem auxiliar as empresas a ajustar suas estratégias e práticas para melhorar seu desempenho no mercado global. Com base nas análises realizadas, esta pesquisa proporciona uma base para a formulação de estratégias empresariais e o aprimoramento das práticas de exportação, ajudando as empresas a fortalecer sua posição competitiva no mercado internacional.

## 4 RESULTADOS

A partir dos questionários recebidos, foram analisados os 14 fatores críticos de sucesso relevantes para o processo de exportação identificados por Dorneles (2024). A Tabela 1 resume os resultados da análise dos FCS selecionados em termos de importância e presença no ambiente de atuação das empresas.

Tabela 1 - Avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso: Importância e Presença

FCS	Importância		Presença	
	Média	DP	Média	DP
1 - Conhecimento e/ou experiência	3,95	1,18	3,21	1,23
2 - Networking	4,32	0,82	3,42	0,96
3 - Estratégia de exportação	4,16	1,30	2,84	1,26
4 - Capacidade de gestão	4,11	0,74	3,63	0,83
5 - Qualidade dos produtos	4,05	1,03	4,05	0,62
6 - Políticas governamentais e programas de apoio às exportações	3,74	1,37	2,74	1,24
7 - Investimento externo privado na empresa exportadora	2,84	1,54	2,63	1,34
8 - Tamanho (porte) da empresa	3,00	0,88	3,63	0,76
9 - Grau de inovação presente nos produtos	3,58	0,84	3,79	0,92
10 - Nível da concorrência no mercado interno	3,37	1,30	3,84	0,83
11 - Liderança em custos e preços	3,79	0,85	3,74	0,65
12 - Certificações de garantia de qualidade	4,32	0,75	4,00	0,67
13 - Qualificação dos gestores e funcionários	4,16	0,76	3,63	0,76
14 - Tecnologia incorporada aos produtos e/ou processos	3,89	0,74	3,74	0,81
<b>Média Geral</b>	<b>3,80</b>		<b>3,49</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores

Para a análise da importância e da presença dos FCS, foi utilizada a seguinte escala de cinco pontos: 1. muito baixa, 2. baixa, 3. média, 4. alta e 5. muito alta. Os resultados revelaram uma média geral de 3,80 para a importância dos FCS, próxima ao nível 4 da escala utilizada, o que corrobora a revisão sistemática da literatura realizada por Dorneles (2024). Por outro lado, a presença dos FCS no ambiente de atuação das empresas apresentou uma média geral de 3,49, situando-se entre os níveis 3 e 4 da escala.

Conforme se observa na Tabela 1, oito dos 14 FCS apresentaram graus de importância média superiores à média geral, destacando-se em termos relativos. Foram eles: i) o conhecimento e/ou experiência acumulada na exportação; ii) o networking; iii) a

estratégia de exportação; iv) a capacidade de gestão; v) a qualidade dos produtos; vi) as certificações de garantia de qualidade; vii) a qualificação dos gestores e funcionários, e viii) a tecnologia incorporada aos produtos e/ou processos. Desses oito fatores, seis apresentaram médias de importância superiores a 4, destacando-se ainda mais.

Por outro lado, seis FCS apresentaram graus de importância média inferiores à média geral. Foram eles: i) as políticas governamentais e programas de apoio às exportações; ii) o investimento externo privado na empresa exportadora; iii) o tamanho (porte) da empresa; iv) o grau de inovação presente nos produtos; v) o nível da concorrência no mercado interno; e vi) a liderança em custos e preços. Dentre esses seis FCS, o que apresentou a menor importância foi o investimento externo privado na empresa exportadora, situando-se abaixo do ponto central da escala (3), com uma importância média de 2,84.

Quanto à sua presença no ambiente de atuação da empresa, nove FCS se destacaram. Foram eles: i) a capacidade de gestão; ii) a qualidade dos produtos; iii) o tamanho (porte) da empresa; iv) o grau de inovação presente nos produtos; v) o nível da concorrência no mercado interno; vi) a liderança em custos e preços; vii) as certificações de garantia de qualidade; viii) a qualificação dos gestores e funcionários; e ix) a tecnologia incorporada aos produtos e/ou processos. No entanto, somente dois desses fatores apresentaram média superior ao nível 4 da escala utilizada: i) a qualidade dos produtos; e ii) as certificações de garantia da qualidade.

Por outro lado, cinco FCS apresentaram médias inferiores à média geral, indicando uma menor presença no ambiente de atuação das empresas. Foram eles: i) o conhecimento e/ou experiência; ii) o networking; iii) a estratégia de exportação; iv) as políticas governamentais e programas de apoio às exportações; e v) o investimento externo privado nas empresas exportadoras. Três desses fatores apresentaram médias inferiores a 3, o que indica uma baixa presença, bem como uma oportunidade de desenvolvimento futuro.

Analisando-se conjuntamente a importância e a presença dos FCS, é possível identificar os pontos críticos a serem considerados pelas empresas e pelas entidades formuladoras de políticas de apoio às exportações. Tratam-se do conhecimento e/ou experiência acumulado nas exportações; do networking; e da estratégia de exportação, que apresentaram uma importância relativa alta e uma baixa ou média presença no ambiente de atuação das empresas. Esses três aspectos precisam ser melhor desenvolvidos para o aprimoramento do desempenho exportador, especialmente a estratégia de exportação, que apresentou um alto grau de importância e uma baixa presença, com uma média de 2,84, inferior ao ponto central da escala utilizada (3).

Apesar de sua menor importância relativa, cabe salientar, também, a oportunidade de desenvolvimento ou de uma melhor divulgação das políticas governamentais e dos programas de apoio às exportações. Da mesma forma, é necessário fomentar o investimento externo privado nas empresas exportadoras, cuja presença apresentou a pior avaliação entre os 14 FCS analisados. É importante considerar, também, que a menor importância atribuída a esses fatores pode estar associada à sua menor presença percebida no ambiente de atuação das empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, os resultados indicaram uma diferença perceptível entre a percepção elevada importância dos FCS na exportação e de sua presença no contexto de atuação das empresas. Os resultados indicaram a importância dos 14 FCS considerados no estudo, mas nem todos esses fatores apresentam-se presentes ou suficientemente

desenvolvidos no contexto de atuação as empresas. A partir dos resultados obtidos neste estudo e do conhecimento desses fatores, as empresas podem delinear ações estratégicas concretas, priorizando recursos e esforços para melhorar seu desempenho no mercado internacional.

No entanto, apesar das contribuições do estudo, algumas limitações devem ser ressaltadas. A primeira delas diz respeito à amostra utilizada, composta por um número reduzido de empresas de um único setor econômico. Outro fator a ser destacado diz respeito a um possível viés de resposta das empresas, devido aos contextos operacionais específicos em que operam. Em função dessas limitações, sugere-se para pesquisas futuras; i) a ampliação da amostra; ii) a aplicação do estudo em outros setores econômicos e regiões; iii) a realização de análises multinível para investigar a influência de diversos contextos nas estratégias de internacionalização; e iv) a realização de estudos longitudinais para acompanhar as mudanças nas estratégias, nos fatores críticos de sucesso e no desempenho exportador das empresas ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; DEARDEN, John; VANCIL, Richard F. *Management Control Systems*. Homewood: R. D. Irwin, 1972

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. ed. London: Kogan Page, 2014.

BABBIE, D. *The practice of social research*. 15. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991

CAVUSGIL, S. T.; FREEMAN, S.; HESSELS, J. *International Business: The New Realities*, 2020.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and Supply Chain Management*. 6. ed. London: Pearson Education, 2016.

COSTA, F. M. *Gestão de Riscos na Exportação: Estratégias para Mercados Internacionais*. Curitiba: Editora Mercados, 2021.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. *International Marketing*. 8. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2004.

DANIEL, D. R. *Management Information Systems*. 2. ed. New York: Wiley, 1961.

DORNELES, C. P. *Análise dos fatores críticos de sucesso nas exportações pela ótica dos técnicos do Programa Peix atuantes na região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comércio Internacional). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024.

FERREIRA, A. B.; ALMEIDA, R. B. *Regulamentação e Burocracia no Comércio Internacional*. São Paulo: Atlas, 2018.

HAIR, J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. *Marketing Research*. 8. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 15. ed. New York: Pearson Education, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Global Marketing Management*. 7. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

LIMA, F. S.; VIEIRA, G. B. B.; LAZZARI, F.; SALVADOR, C. K.; SANTOS, C. H. S. Análise dos fatores críticos de sucesso na exportação: um estudo de empresas do setor metal-mecânico da Serra Gaúcha. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 8, e3973, 2024.

MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 7. ed. Pearson Education, 2019.

MILLER, K. D. Risk and risk management. In: *Handbook of Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 1992.

OLIVEIRA, A. P. *Superando desafios na exportação: lacunas e oportunidades*. Belo Horizonte: Editora Competitiva, 2018.

OLIVEIRA, Pedro. *Gestão e Competitividade no Mercado Internacional*. Rio de Janeiro: Editora Internacional, 2019

OLIVEIRA, Pedro; SANTOS, Marcos; COSTA, Julia. *Estratégias Competitivas no Mercado Global*. Porto Alegre: Editora Internacional, 2020

OLIVEIRA, Ana; SILVA, Carlos. *Ferramentas estratégicas e competitividade empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Exemplo, 2020

PEREIRA, L. A.; SOUZA, R. T. *Internacionalização de produtos: desafios e oportunidades no mercado global*. Rio de Janeiro: Editora Global, 2019.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SANTOS, João; OLIVEIRA, Maria; COSTA, Pedro. *Gestão eficiente nas operações de exportação*. São Paulo: Editora Exemplo, 2022.

SILVA, J. R.; ALMEIDA, M. F. *Fatores críticos de sucesso na exportação: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

SILVA, João. *Fatores Críticos de Sucesso nas Organizações*. São Paulo: Editora Negócios, 2021

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Operations Management*. 8. ed. London: Pearson Education, 2010.

SMITH, P. R.; BROWN, G.; JONES, M. *Global business management: a case study approach*. 2. ed. London: Routledge, 2015.