



CONFIGURAÇÕES DE CAPACIDADES EXPORTADORAS PARA DESEMPENHO DE VENDAS NO MERCADO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE QUALITATIVA COMPARATIVA

Tatiane Pellin Cislaghi^{1*} , Pâmela Z. Pegoraro¹, Gabriela Zanandrea² & Elieti Biques Fernandes³

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Bento Gonçalves (RS), Brazil.

²Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre (RS), Brazil.

³Universidade Federal do Rio Grande – Santo Antônio da Patrulha (RS), Brazil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
8 Out., 2023

Aceito:
14 Jun., 2023

Disponível online:
2 Set., 2024

Sistema de revisão
“Double Blind
Review”

Editora-chefe:
Fernanda Cahen

RESUMO

Objetivo: Analisar as configurações da capacidade exportadora de empresas internacionalizadas que geram altos níveis de desempenho exportador, medido pelo indicador de vendas ao mercado internacional. **Método:** Analisou-se uma amostra de 50 indústrias exportadoras do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, utilizando-se o método da análise qualitativa comparativa (QCA). **Principais Resultados:** Os resultados mostraram que as empresas com maior desempenho em exportação, medido em volume de vendas, apresentaram uma combinação das seguintes condições necessárias e presentes: “Conhecimento dos Obstáculos”, “Nível de Informação”, “Estrutura Interna de Exportação” e “Método de Elaboração de Custos”. Além dessas condições necessárias, houve uma condição não necessária presente (“Adaptação do Produto”) e uma condição não necessária ausente (“Promoção Eficaz”). **Relevância/Originalidade:** Este estudo contribuiu para o aprimoramento da literatura sobre a capacidade exportadora ao descrever como os elementos identificados se combinam para gerar aumento no volume de vendas nas exportações. O uso do método QCA, vinculado ao *Most Similar, Different Outcome/Most Different, Similar Outcome* (MSDO/MDSO), ainda é pouco explorado no campo da internacionalização e das negociações internacionais. **Contribuições Teóricas/Metodológicas:** A pesquisa avançou com os pressupostos de Minervini (2008) por meio de uma investigação empírica, afirmando que a capacidade exportadora não é uma prescrição estática de elementos essenciais. Contribuições sociais/para a gestão: Os achados ressaltam a importância do desenvolvimento da capacidade exportadora das empresas que desejam adentrar no comércio exterior e destacam uma configuração de condições presentes nas organizações que desenvolvem um processo de internacionalização bem-sucedido. Priorizam-se decisões gerenciais que possam contribuir efetivamente para o desempenho exportador.

Palavras-chave: Internacionalização, Exportação, Negociação Internacional.

EXPORT CAPACITY CONFIGURATIONS FOR SALES PERFORMANCE IN THE INTERNATIONAL MARKET: A QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

ARTICLE DETAILS

Received:
Oct 8, 2023

Accepted:
June 14, 2023

Available online:
Set 2, 2024

Double Blind
Review System

Editor in Chief:
Fernanda Cahen

ABSTRACT

Objective: To analyze configurations of export capacities in internationalized companies that generate high levels of export performance, measured by the sales indicator to the international market. **Method:** A sample of 50 exporting industries in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, was analyzed using the qualitative comparative analysis (QCA) method. **Main Results:** The results showed that companies with higher export performance, measured by sales volume, presented a combination of the following necessary and present conditions: “Knowledge of Obstacles,” “Level of Information,” “Internal Export Structure,” and “Costing Methodology.” In addition, there was a non-necessary but present condition (“Product Adaptation”) and a non-necessary but absent condition (“Effective Promotion”). **Relevance/Originality:** This study contributed the literature on export capacity by describing how the identified elements combine to increase export sales volume. The use of the QCA method, linked to the *Most Similar, Different Outcome/Most Different, Similar Outcome* (MSDO/MDSO) framework, is still underexplored in the fields of internationalization and international negotiations. Theoretical/Methodological Contributions: The research advanced Minervini’s (2008) assumptions through an empirical investigation, stating that export capacity is not a static prescription of essential elements. **Social/Management Contributions:** The findings emphasize the importance of developing export capacity in companies aiming to enter foreign trade and highlight a configuration of conditions present in organizations that successfully undergo an internationalization process. Managerial decisions that can effectively contribute to export performance are prioritized.

Keywords: Internationalization, Export, International Negotiation.

*Autora correspondente: tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br

<https://doi.org/10.18568/internext.v19i1.779>

INTRODUÇÃO

A internacionalização é um tema cada vez mais relevante, especialmente em países emergentes, por ser um processo que afeta o crescimento das empresas (Carneiro & Dib, 2007; Muñoz et al., 2022). Internacionalizar-se envolve a integração das atividades econômicas com mercados fora das fronteiras geográficas do país de origem (Bhaumik et al., 2019; Muñoz et al., 2022). Por isso, há um interesse contínuo em compreender a internacionalização de empresas, especialmente em termos de desempenho de exportação, que de acordo com Freixanet e Federo (2022) é principalmente vinculado à amplitude e intensidade das exportações. Alguns autores investigaram os melhores modos de entrada no mercado exterior (Osland et al., 2001), a relevância de mercados estrangeiros (Magnani et al., 2018), as decisões estratégicas para a expansão internacional (Haapanen et al., 2020), a relação entre inovação e internacionalização (Bansi et al., 2021), entre outras correlações diferentes da relacionada com o desempenho de vendas nos mercados internacionais.

De modo geral, os estudos reconhecem que inserir-se em mercados estrangeiros requer capacidades específicas que contribuem para o sucesso da atividade exportadora (Minervini, 2008). Nesse sentido, houve esforços de diversos pesquisadores em analisar a relação entre a capacidade de inovação e a capacidade de exportação (Sjodin et al., 2016), capacidades dinâmicas de exportação (Miocevic, 2021), capacidades tecnológicas (Araujo et al., 2019), capacidades dinâmicas gerenciais e como seus elementos se relacionam com a expansão internacional de uma empresa (Haapanen et al., 2020), entre outros. Apesar das pesquisas anteriores terem feito progressos significativos na compreensão e identificação de capacidades de exportação, ainda há limitações a serem abordadas. Entende-se que as capacidades de exportação, somadas, resultam na capacidade exportadora que, segundo Minervini (2008), pode ser compreendida como o potencial que a empresa tem para pensar globalmente, entender sua missão, visão e valores perante decisões internacionais. Esse mesmo autor identifica as capacidades de exportação como elementos essenciais da capacidade exportadora.

Ainda, ressalta-se que muitos acadêmicos têm se concentrado em estudar essas capacidades ou ele-

mentos isoladamente, negligenciando as interdependências e interações existentes entre elas. Nesse sentido, na mesma linha de raciocínio de Sjodin et al. (2016), que destacam a existência de configurações de diferentes capacidades ou elementos para a internacionalização da empresa, argumenta-se que o estudo das capacidades de maneira conjunta amplia o entendimento da decisão e da viabilização da internacionalização como um processo inserido em um sistema organizado, estruturado e configurado de maneira própria a cada organização. Consequentemente, é crucial que os pesquisadores explorem o conjunto de variáveis que podem moldar o desempenho exportador de empresas internacionalizadas (Carvalho & Avellar, 2020; Prado et al., 2022). A geração de um conjunto de configurações de capacidades produz *insights* mais alinhados com a realidade complexa de empresas internacionalizadas (Zhang et al., 2024), com destaque para aquelas que estão presentes nas organizações que desenvolvem um processo de internacionalização bem-sucedido.

Um processo bem-sucedido, ou seja, de elevado nível de desempenho exportador, pode ser aferido por indicadores que, de acordo com Franceschini et al. (2008), são uma forma de representar um processo ou uma parte dele por meio das suas dimensões, sem omissões ou redundâncias. Os indicadores de desempenho possuem classificações distintas, porém a mais comumente utilizada é a que os diferencia em financeiros e não financeiros. Este último é mais tradicionalmente utilizado pelas empresas para a avaliação de seu desempenho, pela sua uniformidade com relação aos dados a serem quantificados e pela familiaridade dos executivos com esse tipo de indicador (Marquezan et al., 2013). Entre os indicadores financeiros, esta pesquisa limitou-se à quantidade de vendas ao exterior, uma vez que, além de oferecer dados quantificáveis uniformes entre as organizações pesquisadas, ela foi qualificada como importante medida de desempenho entre os partícipes.

Diante do exposto, este estudo visou responder à seguinte questão de pesquisa: quais configurações de condições relacionadas à capacidade exportadora devem ser adotadas para obter elevado nível de desempenho exportador? O objetivo desta pesquisa foi o de analisar as configurações da capacidade exportadora de empresas internacionalizadas do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, que geram altos níveis de

desempenho exportador, medido pelo indicador de vendas ao mercado internacional.

Quanto à capacidade exportadora, adotam-se neste estudo a definição e estrutura propostas por Minervini (2008): dez elementos essenciais classificados em duas dimensões: conhecimento de mercado e estrutura interna da empresa. Essa estrutura mostrou-se adequada diante do fato de que múltiplos elementos, tanto internos quanto externos à organização, podem impactar o seu sucesso ou fracasso na internacionalização (Minervini, 2008; Sacramento, 2018).

Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa com 50 empresas exportadoras do Rio Grande do Sul utilizando-se o método da análise qualitativa comparativa *crisp-set* (QCA) (*crisp-set qualitative comparative analysis* — *csQCA*). Este artigo contribui para a literatura ao desenvolver um estudo empírico de uma configuração da capacidade exportadora. Especificamente, os achados avançaram e contribuíram para os pressupostos de Minervini (2008) ao revelarem uma combinação de condições causais que geram sucesso no desempenho de empresas exportadoras: a combinação de Conhecimento dos Obstáculos, Nível de Informação, Estrutura Interna de Exportação e Método de Elaboração de Custos, sendo possível afirmar que a capacidade exportadora não é uma prescrição estática de elementos. Ela varia de acordo com os produtos a serem exportados, países de destino e necessidades estratégicas das empresas envolvidas no processo.

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

1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: CAPACIDADE EXPORTADORA

Empresas buscam lucratividade e expansão pela exploração de mercados estrangeiros. Nesse sentido, a exportação é o método de internacionalização predominante, compreendendo duas facetas principais referentes à intensidade das vendas relacionadas à exportação e ao número de mercados comercializados no exterior (Freixanet & Federo, 2022).

Contudo, são necessárias diferentes capacidades que contribuem para que as atividades de exportação das empresas sejam bem-sucedidas (Carvalho & Avellar, 2020; Prado et al., 2022). Esta pesquisa entende a capacidade exportadora como o potencial que a empresa terá para pensar globalmente e como se adaptará às exigências do mercado no decorrer do processo de internacionalização (Minervini, 2008).

Para a formação dessa capacidade, Minervini (2008) destaca elementos essenciais para o êxito do processo de internacionalização. Esses elementos são classificados como conhecimento de mercado e fatores da estrutura interna das organizações, e são dispostos na figura representativa de um *Iceberg*, visto que parte dos elementos (que estão emersos, ou na ponta do *iceberg*) são mais evidentes que outros. Na ponta do *iceberg* estão os aspectos relacionados ao governo, apresentando o enfoque na competitividade do país, na política cambial, nos trâmites alfandegários, seguros e incentivos. Já na parte submersa, ou menos evidente, mas que contempla a maioria dos elementos essenciais para o êxito do processo de internacionalização, estão as dimensões de conhecimento de mercado e estrutura da empresa (Minervini, 2008).

A dimensão de conhecimento de mercado inclui capacidades relacionadas à seleção do mercado, seleção do canal de ingresso, adaptação do produto, conhecimento dos obstáculos e gestão financeira. A *capacidade de seleção de mercados* envolve a capacidade da empresa de determinar os mercados internacionais nos quais deseja operar (Minervini, 2008). Essa decisão é baseada nos objetivos da organização, influenciando a escolha de países e as estratégias de entrada em cada um deles (Galazova et al., 2019).

Quanto à capacidade relacionada à *escolha dos canais de ingresso*, ela refere-se a como planejar a forma mais apropriada de ingressar em um país estrangeiro, abarcando modalidades como *e-commerce*, vendas diretas, vendas por correio, consórcios de exportação, entre outros. A seleção criteriosa do modo de entrada, seja direto ou indireto, é vital para alinhar-se à estratégia da empresa, maximizando oportunidades de sucesso.

As *adaptações do produto* referem-se às adequações que atendam às demandas de cunho cultural, ergonômico, climático e normativo dos diferentes mercados, e a *compreensão de obstáculos* diz respeito à análise das barreiras históricas, culturais e

estruturais do país de origem e do mercado-alvo (Minervini, 2008). Aspectos como impostos, regulamentações, normas sanitárias, fitossanitárias, entre outros, precisam ser compreendidos e respeitados a fim de evitar retrabalhos e até mesmo multas em função de possíveis equívocos que possam ocorrer durante o processo de exportação (Hassan & Bhatti, 2023).

Por fim, a capacidade de *gestão financeira* é crucial para empresas com atuação global, dadas as complexidades legais e econômicas, divergindo do cenário doméstico (Silva et al., 2013). Além disso, uma boa gestão resulta na possibilidade de obtenção de recursos para financiar investimentos ao menor custo e atingir metas planejadas. Na internacionalização, fatores como taxas de câmbio, valor do produto e cenário econômico afetam diretamente as transações (Oliveira et al., 2015).

A dimensão de estrutura da empresa inclui capacidades relacionadas à promoção eficaz, ao nível de informação, à integração empresarial, à estrutura interna de exportação e ao método de elaboração dos custos. Dessa forma, uma política de *promoção eficaz* é crucial para estabelecer prioridades, identificar oportunidades e superar obstáculos na busca por uma estratégia realista não somente de inserção no mercado externo, mas, quando necessário, de reestruturações, criando novas capacidades internas nas organizações (Behl et al., 2023). Minervini (2008) enfatiza a comunicação com parceiros internacionais e a imagem, que podem ser difundidos por meio de alguns instrumentos de promoção como catálogos, rótulos, embalagens, publicidade e presença em feiras internacionais.

Outro aspecto essencial ao decidir exportar é com relação ao *nível de informação*. A empresa deve estar preparada para lidar com diversas informações relevantes para uma internacionalização bem-sucedida, abrangendo cenários internacionais, regulamentações, acordos, promoção, finanças, normas técnicas e pesquisa de mercado (Kydd, 2012; Mendes, 2020; Minervini, 2008). Além de compreender o produto, é necessário dominar contextos culturais e políticos para gerir a troca de informações de forma eficaz.

Uma condição que também precisa ser considerada é a *integração empresarial*. O processo de internacionalização requer a difusão da cultura exportadora e motivação dos colaboradores. Possuir uma cultura organizacional orientada para a exportação influencia os níveis estratégico, tático e operacional da empresa, auxiliando na tomada de decisão e nos resultados associados às ativida-

des exportadoras (Navarro-García et al., 2013). Por isso, preparar os colaboradores é fundamental, exigindo treinamento para enfrentar os desafios do mercado global (Lima, 2016; Minervini, 2008; Nogueira et al., 2013). A colaboração entre os setores é ponto essencial para a internacionalização. Departamentos como pesquisa, produção, *marketing* e financeiro devem trabalhar em equipe, compreendendo a importância da colaboração para o sucesso das exportações (Minervini, 2008).

Além disso, a *estrutura interna de exportação* deve ser bem planejada e qualificada, levando em consideração fatores como objetivos, mercados, produtos e diferenças culturais (Minervini, 2008; Pipkin, 2011). Identificar fraquezas organizacionais e aprender com as operações diárias contribui para o desenvolvimento de estratégias e da equipe (Pipkin, 2011).

Finalmente, o *método de elaboração de custos* é fator de destaque em processos de exportação. Para Minervini (2008), é necessário criar valores com base na taxa de câmbio, juros, concorrência e barreiras comerciais.

Minervini (2020) destaca que a exportação é um antídoto, não uma saída da crise, reforçando que a busca por novos mercados contribui para a competitividade empresarial, mas não é um fim em si mesmo. Entende-se que o processo de internacionalização, quando pautado exclusivamente por uma situação conjuntural, ou seja, como resposta aos incentivos à exportação, por exemplo, é um processo frágil, uma vez que está amparado por um fator contextual pontual. A resposta a esse fator de forma isolada, fator este que está sujeito a mudanças, despreza ou menospreza outros elementos que são essenciais para o êxito do processo de internacionalização e que não são identificados à primeira vista. O conjunto desses elementos resulta na capacidade exportadora das empresas, que varia quanto aos seus níveis de desempenho.

A seguir será descrito o método de pesquisa utilizado para a análise da relação entre a configuração dos elementos da capacidade exportadora x desempenho exportador, que nesta pesquisa foi medido pelo indicador de vendas ao mercado internacional.

2. MÉTODO

Nos últimos anos, muitos estudos na área de Ciências Sociais Aplicadas têm utilizado o método de QCA em diferentes contextos, como a pesquisa sobre o nível de desempenho e gerenciamento de tecnologia en-

tre empresas do *cluster* da indústria vinícola da Baixa Califórnia, no México (Rodríguez et al., 2021), combinações de direcionadores que favorecem a adoção da ecoinovação em frigoríficos localizados no estado do Rio Grande do Sul, Brasil (Dias & Braga, 2022), governança e gestão de redes de pequenas e médias empresas (PME) brasileiras (Wegner et al., 2022), entre outros. A QCA é uma abordagem comparativa orientada a casos. Ela visa descobrir as conexões lógicas entre combinações de condições causais que produzem um estado ou resultado desejado. A abordagem configuracional considera que não há necessariamente uma única e melhor maneira de produzir um resultado, mas que várias configurações podem ser usadas para produzir o mesmo resultado. O método permite o estudo de equifinalidade, ou seja, a possibilidade de obter um resultado com diferentes soluções, diferentes configurações (Kumar et al., 2022; Parente & Federo, 2019).

Cabe ressaltar que a QCA foi desenvolvida inicialmente para encontrar relações consistentes entre pequenas amostras, mas atualmente são utilizadas amostras pequenas e grandes (Mello, 2021; Parente & Federo, 2019; Wegner et al., 2022). Este estudo baseia-se na aplicação sequencial de dois métodos comparativos. Primeiro, a análise *most different, similar outcome/ most similar, different outcome* — MDSO/MSDO (2015), ou seja, mais casos diferentes com resultados iguais e mais casos semelhantes com resultados diferentes, foi aplicada como uma etapa preliminar para detectar condições ‘cruciais’ ou ‘chaves’, conforme recomendado por Ragin (2014). Em seguida, utilizou-se o método *Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis* (cs-QCA) para entender quais configurações de estrutura interna da empresa e conhecimento de mercado são adotadas para que gerem desempenho em vendas nas exportações das empresas da amostra da pesquisa.

2.1. Seleção dos casos e instrumento de pesquisa

A amostra abrangeu empresas exportadoras localizadas na Serra Gaúcha/RS. Essa região está localizada no sul do Brasil e é composta de 52 municípios. Entre eles, os maiores e mais representativos são: Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Nova Petrópolis, Gramado, Canela e Cambará do Sul. Apesar de ser uma região que se destaca pelas atividades turísticas, ela é conhecida pela sua força econômica, não só pelo setor agroindustrial e agricultura familiar, mas também pela presença de uma

diversidade de empresas exportadoras. Os principais polos produtivos das regiões da Serra Gaúcha são exemplos de pioneirismo em tecnologia. Dados dos últimos dez anos (2013–2023) identificaram que as regiões da Serra, Campos de Cima da Serra, Hortênsias e Vales do Caí e Paranhana foram destino de R\$ 2,2 bilhões em investimentos do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) — 22% dos R\$ 9,9 bilhões aportados no período no estado. Desses recursos, R\$ 767,4 milhões (81% na Serra) foram para projetos da indústria da transformação¹, sobretudo em linhas de financiamento para a inovação (Torres, 2023).

Como exemplo dessa força, da amostra pesquisada na indústria de transformação do estado, destaca-se que os principais parceiros comerciais no Rio Grande do Sul em outubro de 2023, nas exportações, foram os Estados Unidos (US\$ 163,3 milhões, US\$ 21,9 milhões a menos do que em outubro de 2022) e a Argentina (US\$ 91,3 milhões, US\$ 1,1 milhão a menos do que em outubro de 2022). No acumulado de 2023, a indústria de transformação do RS vendeu mais para os Estados Unidos e a China (Sesi, 2023). Assim, optou-se por uma amostra composta de organizações de setores distintos da indústria de transformação da Serra Gaúcha, como os de alimentos e bebidas, de móveis, de couros, de máquinas e equipamentos, de calçados, de partes de veículos, de elevadores e de luminárias (Portal da Indústria, 2024). As empresas foram selecionadas com base em dados disponíveis em instituições como Centros da Indústria, Comércio e Serviços — CIC; Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves — Sindmóveis; União Brasileira de Vitivinicultura — UVIBRA, que tem por objeto social a cadeia produtiva brasileira da uva e do vinho; entre outras entidades e instituições relacionadas à internacionalização das empresas.

Para a coleta de dados, buscaram-se empresas que atuam internacionalmente por meio de exportações tanto diretas como indiretas, independentemente do tempo e maturidade no segmento. Utilizou-se como

¹A indústria de transformação é um segmento de indústria que realiza a transformação de matéria-prima em um produto final ou intermediário que vai ser novamente modificado por outra indústria. Os materiais, substâncias e componentes usados por essas indústrias são provenientes de produção agrícola, mineração, pesca, extração florestal e produtos de outras atividades industriais (Portal da Indústria, 2024).

instrumento de coleta um questionário composto de dez questões baseadas nas categorias propostas por Minervini (2008), que divide a capacidade exportada em duas seções: conhecimento de mercado; e estrutura da empresa, além do *outcome*, o desempenho em volume de vendas gerado pelas exportações (Freixanet & Federo, 2022). As condições causais do estudo, assim como o *outcome*, foram medidos por meio de uma escala Likert de cinco pontos que variou de: (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. O instrumento foi validado em seu conteúdo por quatro *experts* nas áreas de internacionalização e na abordagem QCA. Na Tabela 1 são apresentadas as questões utilizadas para mensurar as condições causais (elementos da Capacidade Exportadora), *outcomes* e códigos QCA.

O questionário foi direcionado ao colaborador responsável pelas atividades de comércio exterior, a fim de buscar a maior veracidade e conhecimento da área. Contataram-se 80 indústrias de transformação do estado do Rio Grande do Sul, das quais 52 concordaram em responder às perguntas. Após a preparação dos dados, restaram 50 questionários válidos. Os dados foram tabulados em planilha Excel e importados para o *software* fsQCA.

2.2. Calibração

Considerando-se o número de condições estabelecidas no modelo e buscando a redução para aquelas realmente necessárias ao desempenho exportador, realizou-se a análise de MDSO/MSDO. Esta é indicada principalmente em situações em que o número de condições é elevado, o que pode limitar a análise QCA (Dias & Braga, 2022; Dias & Dias, 2022; Dias & Pedrozo, 2015). Nesse sentido, MDSO/MSDO possibilita reduzir o número de condições causais do estudo em questão com o auxílio do *software* MDSO/MSDO (Meur & Beumier, 2015; Ragin, 2014).

Para aplicar o MDSO/MSDO, é necessário que os dados estejam dicotomizados em 0 e 1. Dessa forma, os valores da escala Likert de 1, 2 e 3 receberam pontuação 0 (insucesso) porque, nesses valores, os respondentes discordaram da avaliação exigida pelo item ou não tinham certeza sobre a presença de uma condição causal. Já os valores da escala Likert de 4 e 5 receberam pontuação 1 (sucesso) por apresentarem alta ou total concordância com a avaliação solicitada pelo item da escala. A escolha por essa forma de di-

cotomização ocorreu porque o intuito principal do estudo era observar os casos que tiveram resultados positivos, ou seja, que estavam em uma situação de sucesso. Dessa forma, para compreender casos que representaram o sucesso, os níveis da escala Likert 4 e 5 são os mais apropriados porque claramente indicam resultados de sucesso naquela condição. Por conta disso, valores da escala Likert 1, 2 e 3, que não garantiam casos de sucesso, foram calibrados como 0. Isso ocorre sem gerar prejuízo na análise, já que o foco está em analisar apenas os *outcomes* de sucesso. Assim, depois de determinadas as principais condições causais com os dados dicotomizados, seguiu-se a análise utilizando o método Crisp-Set QCA (csQCA). Um dos pilares do Crisp-Set QCA “é o método conhecido como minimização Booleana (original: “*Boolean minimization*”), isto é, a redução de uma expressão complexa em algo mais parcimonioso e simples”, objetivo do estudo em questão (Tamaki & Araújo, 2022, p. 141).

3. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos em cada etapa: análise MDSO/MSDO e análise de necessidade e de suficiência para o desempenho em vendas nas exportações com base nos casos pesquisados.

3.1. Análise MDSO/MSDO

Entre os casos pesquisados, foram identificados 29 de sucesso e 21 de insucesso (dicotomizados em 1 = sucesso ou 0 = insucesso). As condições causais foram representadas por cinco categorias de conhecimento de mercado, cinco categorias de estrutura da empresa e uma categoria de *outcome* (vendas). A Tabela 2 representa os dados dicotomizados para a aplicação do MDSO/MSDO.

Na sequência, após os dados dicotomizados (Tabela 2), foi realizada a análise pelo *software* MDSO/MSDO. Como resultado, de acordo com a Figura 1, apresentam-se os pares mais diferentes e mais semelhantes em três zonas diferentes. Dias & Dias (2022, p. 4) explicam que: “a zona 1 representa a comparação entre os casos com o mesmo resultado, mais precisamente a comparação entre os casos que obtiveram o resultado 1 (Presença)”. Da mesma forma, “a zona 2 também representa a comparação entre os casos com o mesmo resultado, porém entre os ca-

os que obtiveram 0 (insucesso)". Por outro lado, "a zona 3 representa a comparação entre os casos com resultado 1 (sucesso) com os casos com resultado 0 (Ausência)" (Dias & Dias, 2022, p. 4). Reitera-se que o estudo utilizou a Zona 1 para a apresentação dos

resultados, conforme sugerido em Dias e Dias (2022), já que a referida zona apresenta a comparação entre os casos que alcançaram o resultado 1 (sucesso); ou seja, neste estudo são aqueles casos que tiveram sucesso no desempenho de exportação.

Tabela 1. Condições causais, outcome e código da Análise qualitativa comparativa.

Condições causais (elementos da Capacidade Exportadora)		Questões	Código QCA
Conhecimento de Mercado	Seleção de Mercado	Minha empresa realiza pesquisa de mercado para selecionar os países em que irá atuar.	CMSM
	Seleção do Canal de Ingresso	Minha empresa analisou com critérios objetivos qual seria a melhor forma de ingressar no exterior, ou seja, se de maneira direta ou indireta, ponderando os custos e riscos, prós e contras que poderiam surgir de acordo com cada modalidade.	CMSCI
	Adaptação do Produto	Minha empresa adaptou o seu produto para vender no exterior de acordo com os fatores culturais, ergonômicos, climáticos e normativos do país de destino (manual de montagem, traduções, embalagens, cores etc.).	CMAP
	Conhecimento dos Obstáculos	Minha empresa conhece as barreiras tarifárias e não tarifárias, ou seja, impostos, exigências técnicas, regulações estrangeiras restritivas, certificações, normas sanitárias e fitossanitárias do país onde negocia seus produtos.	CMCO
	Gestão Financeira	Na gestão financeira de minha empresa, os investimentos (melhores alternativas de alocação de recursos) e os financiamentos (alternativas financeiras como ACC, ACE, Proex, regimes aduaneiros especiais como o Drawback, entre outros) são utilizados com frequência para as atividades de exportação.	CMGF
Estrutura da Empresa	Promoção Eficaz	Minha empresa realiza estratégias de divulgação, promoção de seus produtos, ações de <i>marketing</i> voltadas para as necessidades específicas de cada país que atua.	EEPE
	Nível de Informação	Minha empresa tem conhecimento sobre os assuntos relacionados ao cenário internacional do país negociante, como condições logísticas, questões políticas e econômicas, preferências de consumo (o que os concorrentes oferecem e o que nossa empresa tem de diferencial, acompanha as tendências, tem canal aberto com os clientes etc.).	EENI
	Integração Empresarial	Minha empresa difunde a cultura exportadora para seus colaboradores como uma atividade empresarial integrada que envolve diversos setores, tais como: comercial, engenharia, financeiro, produção, expedição, logística etc., realizando treinamentos e capacitações.	EEIE
	Estrutura Interna de Exportação	Minha empresa tem uma equipe de colaboradores capacitada para entender e resolver as situações que envolvem os processos de exportação (possui um departamento estruturado, assessoria em comércio exterior etc.).	EEEIE
	Método de Elaboração de Custos	Minha empresa possui uma lista de preços específica para a exportação e aplica os descontos conforme o mercado em que está negociando, levando em consideração fatores como: taxa de câmbio, termos de responsabilidade comercial (<i>incoterms*</i>), condições de pagamento (antecipado, cobrança documentária, carta de crédito etc.), estoques, concorrência e barreiras.	EEMEC
Outcome	Vendas	A nossa empresa tem gerado alto volume de vendas para exportação.	PFVendas

**International Commercial Terms.*

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

as diferenças entre o sucesso e o fracasso no que diz respeito ao desempenho em vendas nas exportações.

3.2. Análise de necessidade para desempenho em vendas nas exportações

Na etapa subsequente, examinou-se quais dessas condições obtidas na análise MDSO/MSDO são necessárias para o sucesso ou insucesso na geração de vendas nas exportações por meio das análises de necessidade. Em essência, para uma condição ser considerada necessária, o resultado não pode ocorrer sem a sua presença (Toshkov, 2016, p. 270).

Para determinar se uma condição é necessária, analisaram-se os resultados apresentados nos indicadores de consistência e cobertura. Uma condição é considerada “necessária” ou “quase necessária” quando o valor da consistência for maior ou igual a 0,90, demonstrando que o resultado não pode ser alcançado na ausência dessa condição (Rodrigo et al., 2022; Schneider & Wagemann, 2012). Valores de cobertura, por sua vez, que forem superiores a 0,5 asseguram a relevância das condições em questão.

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

3.3. Análise de suficiência para o desempenho em vendas nas exportações

Utilizou-se o *software* fsQCA com o algoritmo da Tabela da Verdade para analisar as condições suficientes. Uma condição pode ser considerada suficiente “se, sempre que estiver presente em todos os casos, o resultado também estiver presente nesses casos” (Schneider & Wagemann, 2012, p. 57). Em outras palavras, para uma condição ser considerada suficiente, o resultado deve sempre acontecer em sua presença (Toshkov, 2016, p. 270). Na análise de suficiência, se-

guiram-se os pressupostos de Schneider e Wagemann (2012) adotando o critério de consistência de 80% e uma frequência de no mínimo dois casos de sucesso por configuração. A solução da consistência após a edição da Tabela da Verdade foi de 80%, considerada uma pontuação alta pelos estudiosos que utilizam o método QCA (Marconatto et al., 2020; Raab et al., 2015). Após o processo de minimização da Tabela da Verdade, ou seja, com a obtenção de uma solução mais curta e mais parcimoniosa, utilizou-se a análise intermediária. Foram eleitos quais remanescentes seriam incluídos na análise de acordo com os resultados anteriores.

A minimização booleana utilizou o *software* fsQCA, e os remanescentes lógicos foram introduzidos na análise (Rihoux & Meuer, 2009). Não foi escolhida nenhuma condição causal ou remanescente que fosse contrária às condições necessárias, pois, apesar de serem configurações possíveis, neste estudo não foi observado nenhum caso com as referidas configurações (Schneider & Wagemann, 2012). Os principais achados são apresentados na Tabela 4.

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

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

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

4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A capacidade exportadora das empresas, ou seja, o potencial para atuar no mercado internacional, é determinada por uma grande diversidade de elementos

e suas combinações. Assim, por meio da QCA, foi possível ressaltar mais do que uma relação de elementos que podem impactar as organizações de modo a que elas atuem de forma exitosa no mercado externo. Nesta pesquisa, foram identificadas as combinações desses elementos da capacidade exportadora (uma combinação de condições causais) que estão relacionadas com o desempenho das exportações, em termos de vendas, em uma amostra de indústrias exportadoras do estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Essa abordagem ajudou a preencher uma lacuna na literatura, que geralmente se concentra no impacto individual de variáveis no desempenho exportador, sem considerar a complexidade das interações entre diversos elementos (Carvalho & Avellar, 2020; Prado et al., 2022; Sjödin et al., 2016).

Dos dez elementos analisados, distribuídos em duas dimensões principais — conhecimento de mercado e estrutura da empresa (Minervini, 2008) —, quatro são condições necessárias e presentes nas empresas com melhor desempenho em vendas nas exportações: ‘Conhecimento dos Obstáculos’ (CMCO), ‘Nível de Informação’ (EENI), ‘Estrutura Interna de Exportação’ (EEEIE) e ‘Método de Elaboração de Custos’ (EEMEC). Por outro lado, a ‘Adaptação do Produto’ (CMAP) revelou-se uma condição não necessária, mas presente em empresas bem-sucedidas em exportação, enquanto a ‘Promoção Eficaz’ (EEPE) foi uma condição não necessária e ausente em vários casos de sucesso, mostrando que as empresas investigadas obtiveram bons resultados em exporta-

Tabela 3. Análise das condições necessárias — Outcome: Vendas.

Condições causais (elementos da Capacidade Exportadora)		Condições testadas	Consistência	Cobertura
Conhecimento de Mercado	Conhecimento dos Obstáculos	CMCO	0,931035	0,642857
		~CMCO	0,068966	0,250000
	Adaptação do Produto	CMAP	0,793103	0,696970
		~CMAP	0,206897	0,352941
Estrutura de Empresa	Nível de Informação	EENI	1,000000	0,725000
		~EENI	0,000000	0,000000
	Promoção Eficaz	EEPE	0,586207	0,739130
		~EEPE	0,413793	0,444444
	Estrutura Interna de Exportação	EEEIE	0,931035	0,729730
		~EEEIE	0,068966	0,153846
	Método de Elaboração de Custos	EEMEC	0,931035	0,642857
		~EEMEC	0,068966	0,250000

Fonte: Software fsQCA.

Tabela 4. Principais achados: configuração de variáveis adotadas pelas empresas para a capacidade exportadora que geram maior volume de vendas em suas exportações.

Configuração		Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
1	CMCO*CMAP*EENI*~EEPE*EEEIE*EEMEC	0,275862	0,275862	0,8
Cobertura da solução: 0,275862				
Consistência da solução: 0,8				

Fonte: Software fsQCA.

ção mesmo sem uma estratégia de promoção robusta (ver Tabela 5).

A análise revelou que a ‘Adaptação do Produto’ (CMAP), apesar de presente, não é uma condição causal necessária para o desempenho em vendas nas empresas pesquisadas. Esse elemento refere-se a adaptações realizadas nos produtos para atender a fatores culturais, ergonômicos, climáticos e normativos dos países de destino (Minervini, 2008). A configuração como condição causal não necessária sugere que o impacto da adaptação do produto pode depender do tipo de produto ou do mercado para o qual se destina.

Algumas adaptações podem ser inerentes ao processo de fabricação, enquanto outras exigem mudanças nos recursos ou procedimentos empregados para tornar os produtos aptos para exportação. Esse tipo de certificação exige que o processo de produção, coleta e armazenamento atenda aos requisitos da lei islâmica (Cdial Halal, 2019). Assim, algumas adaptações estão diretamente relacionadas ao processo de transformação do produto, enquanto outras, indiretamente, influenciam a viabilidade das exportações.

Sobre esse achado, observa-se que a adaptação do produto é uma condição importante, mas não determinante para o desempenho em exportações. Essa relação conflitante foi apontada por estudos anteriores. Para algumas empresas, a adaptação de produtos para mercados específicos pode ser necessária para atender a regulamentações ou preferências locais, enquanto outras empresas podem conseguir um bom desempenho sem modificações significativas em seus produtos, dependendo da relação com o contexto de

destino. Abdi et al. (2024) sugerem que a relação entre adaptação de produto e desempenho é dependente do grau em que uma empresa mantém uma interação imediata com os mercados estrangeiros. Dessa forma, o efeito da adaptação do produto pode ser positivo ou negativo, dependendo da confiança do exportador em intermediários e parceiros locais.

Outro ponto refere-se à ‘Promoção Eficaz’ (~EEPE), uma condição causal não necessária ausente nos contextos analisados. A ausência dessa condição revela *insights* importantes sobre o desempenho em vendas de exportação. Esta pesquisa mostra que as estratégias de divulgação, promoção de produtos e ações de marketing voltadas para atender necessidades específicas de países importadores não são elementos indispensáveis para o sucesso em vendas internacionais das empresas estudadas. Esse achado é particularmente interessante, pois vai contra uma série de estudos que indicam a promoção no mercado externo como fator crucial para expandir e manter a presença no comércio mundial (Behl et al., 2023; Minervini, 2008).

Contudo, Hultman e Oghazi (2024) explicam que, mais do que a padronização ou adaptação da estratégia de promoção internacional, empresas que compreendem verdadeiramente o seu panorama internacional, em nível tanto macro como micro, serão melhores na determinação de táticas promocionais, mensagens e canais adequados para alcançar e envolver eficazmente os seus públicos-alvo de forma rentável.

Além disso, sugere-se que a ausência de promoção eficaz pode estar ligada à consolidação de canais de distribuição para venda no mercado internacional que

Tabela 5. Configuração dos elementos da capacidade exportadora para desempenho em vendas nas exportações.

Condições causais (elementos da Capacidade Exportadora)		Vendas
Conhecimento de mercado	Conhecimento dos Obstáculos (CMCO)	●
	Adaptação do Produto (CMAP)	●
Estrutura da empresa	Promoção Eficaz (EEPE)	○
	Nível de Informação (EENI)	●
	Estrutura Interna de Exportação (EEEIE)	●
	Método de Elaboração de Custos (EEMEC)	●

● condições necessárias presentes; ● condições não necessárias presentes; ○ condição necessária ausente.
Fonte: elaborada pelas autoras (2022).

já operam em sua capacidade máxima, não requerendo expansão para novos mercados. Outra explicação possível é que, embora a promoção seja vista como estratégia válida para aumentar a visibilidade da marca e dos produtos no exterior, para ser eficaz, ela deve ser integrada a uma estratégia de *marketing* mais abrangente e adaptada aos diferentes mercados alvo. Esse tipo de abordagem pode resultar em custos significativos para as empresas, reduzindo a viabilidade de ações promocionais (Kotler & Armstrong, 2007).

Nesse sentido, considerando-se o contexto brasileiro, particularmente o caso das empresas estudadas, a complexidade e os custos envolvidos no desenvolvimento de promoções eficazes podem inibir esse elemento. Esse cenário aponta para a necessidade de políticas públicas de fomento e promoção das exportações brasileiras, como as promovidas pela Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos (ApexBrasil), que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira, por meio de ações como o incentivo à participação em feiras internacionais, rodadas de negócio, missões comerciais, entre outras (ApexBrasil, 2023).

No que tange à configuração dos elementos necessários e presentes para o desempenho em vendas nas exportações, são eles 'Conhecimento dos Obstáculos' (CMCO), 'Nível de Informação' (EENI), 'Estrutura Interna de Exportação' (EEEIE) e 'Método de Elaboração de Custos' (EEMEC). Em contrapartida, foi evidenciada a falta das condições causais 'Seleção de Mercados' (CMSM), 'Seleção do Canal de Ingresso' (CMSCI), 'Gestão Financeira' (CMGF) com o *outcome* vendas e, ainda, a 'Adaptação do Produto' (CMAP) que, apesar de presente, não é uma condição causal necessária para o desempenho em volume de vendas de exportação.

Esses achados sugerem a existência de pontos de fragilidade associados à dimensão conhecimento de mercado. Essa dimensão é importante para a realização de operações internacionais (Mostafiz et al., 2019), mais especificamente no que tange ao reconhecimento de oportunidades de internacionalização (George et al., 2016) assim como oportunidades de investimentos (melhores alternativas de alocação de recursos) e de financiamentos (alternativas financeiras como Adiantamento sobre Contrato de Câmbio [ACC], Adiantamento sobre Cambiais Entregues [ACE], Programa de Financiamento às Exportações [Proex], regimes adua-

neiros especiais como o Drawback, entre outros) presentes no elemento 'Gestão Financeira' (CMGF).

Também, foi ressaltada a falta de condição causal entre 'Integração Empresarial' (EEIE) com o *outcome* vendas. Minervini (2012) destaca ser relevante a difusão da cultura da internacionalização internamente na organização. Para desenvolver uma capacidade exportadora efetiva, é necessário que as empresas conheçam bem seu ambiente interno, assim como possuam uma cultura exportadora difundida entre seus colaboradores de níveis estratégico, tático e operacionais.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Esta pesquisa apresentou dados utilizando o método de QCA para explicar quais configurações de elementos da capacidade exportadora contribuem para o sucesso no desempenho em volume de vendas em empresas exportadoras. Pode ser considerada original por sua contribuição para o aprimoramento da literatura da capacidade exportadora ao descrever como os elementos identificados se combinam para gerar aumento no volume de vendas nas exportações. Além disso, o uso do método csQCA, vinculado ao MSDO/MDSO, no campo da internacionalização e negociações internacionais, ainda é pouco explorado. Nesse sentido, o método permite superar algumas limitações de pesquisas quantitativas em negócios internacionais que por vezes são excessivamente reducionistas. O uso da QCA permite descobrir relações complexas entre conjuntos de fatores condicionais e resultados (Fainshmidt et al., 2020). Como complemento, compreende-se que o método opera com um pensamento que utiliza vários fatores explicativos, podendo auxiliar aos pesquisadores a produzirem *insights* mais alinhados com as realidades complexas dos negócios internacionais do que as abordagens convencionais de pesquisa (Fainshmidt et al., 2020).

Os achados da pesquisa mostram uma configuração composta de condições causais que expressam os elementos que contribuem para se obter sucesso nas exportações, respondendo ao problema do estudo que se propunha a identificar quais configurações de condições relacionadas à capacidade exportadora devem ser adotadas por empresas internacionalizadas do Rio Grande do Sul para obter elevado nível de desempenho financeiro medido pelo indicador de vendas ao mercado internacional.

Em termos de contribuições teóricas, a pesquisa avançou com os pressupostos de Minervini (2008) por

meio de uma pesquisa empírica e representativa composta de 50 indústrias exportadoras da Serra Gaúcha/RS, revelando a configuração de condições relacionadas à capacidade exportadora que devem ser adotadas a fim de se obter elevado nível de desempenho exportador: 'Conhecimento dos Obstáculos' (CMCO), 'Nível de Informação' (EENI), 'Estrutura Interna de Exportação' (EEEIE) e 'Método de Elaboração de Custos' (EEMEC). Desse modo, é possível afirmar que a capacidade exportadora não é uma prescrição estática de elementos, denominados de elementos essenciais por Minervini (2008). Além dessas condições necessárias, há uma condição não necessária presente ('Adaptação do Produto' — CMAP) e uma não necessária ausente ('Promoção Eficaz' — EEPE).

Além disso, os resultados desta pesquisa problematizaram a caracterização restrita dos elementos da capacidade exportadora ao lançarem luz sobre a irregularidade das práticas que estão contempladas em um dos elementos da capacidade exportadora: 'Adaptação do Produto'. Entende-se que um mesmo elemento pode ser desdobrado em níveis de intensidade de implementação.

Como contribuições gerenciais, os achados da pesquisa, além de corroborarem a importância do desenvolvimento da capacidade exportadora das empresas que desejam adentrar no comércio exterior, destacam uma configuração de condições que estão presentes nas indústrias que desenvolvem um processo de internacionalização bem-sucedido. O destaque dessas condições não menospreza as demais, e sim prioriza decisões gerenciais que possam contribuir de maneira mais efetiva para o desempenho exportador.

Os resultados demonstraram, especialmente aos gestores de organizações internacionalizadas ou que desejam ingressar no mercado externo de maneira planejada estrategicamente, assim como gerentes e analistas de exportação que atuam diretamente nos setores táticos e operacionais, que os elementos necessários e presentes na configuração da capacidade exportadora das empresas analisadas para que elas alcancem maior desempenho, em termos de vendas ao exterior, são uma combinação de conhecimento do mercado internacional quanto às barreiras tarifárias e não tarifárias ('Conhecimento dos Obstáculos', 'Nível de Informação') e estrutura interna, que contempla o saber das condições logísticas, questões políticas e econômicas e preferências de consumo dos consumidores dos países

que se negocia. Ainda, é necessário possuir uma equipe de colaboradores capacitados que compreendam os processos de exportação ('Estrutura Interna de Exportação') e realizar uma precificação distinta, correta e apurada (diferente do mercado interno) para as transações internacionais ('Método de Elaboração de Custos').

As limitações deste estudo oferecem possibilidades para estudos futuros. No que tange à coleta de dados, que se baseou em indústrias diversas do estado do Rio Grande do Sul, isso significa dizer que os achados são específicos para esse estado, e os resultados obtidos pelo método csQCA podem ou não manifestar consistência se replicados. Assim, sugere-se que outros pesquisadores desenvolvam estudos semelhantes no mesmo estado ou em outras regiões com empresas diferentes para aumentar a validade e confiabilidade dos achados desta pesquisa. Ainda, é interessante considerar amostras segmentadas, por exemplo, por produtos a serem exportados, países de destino e necessidades estratégicas das empresas, como abertura de mercado, consolidação no exterior ou, até mesmo, uma retomada de participação no mercado externo. Pesquisas futuras poderiam responder se diferentes segmentos estariam susceptíveis à mesma, ou similar, configuração de condições/elementos essenciais para a exportação.

Também, quanto à limitação do tamanho da amostra, diminuta pela resistência de algumas empresas em participar da pesquisa, isso pode ser minimizado por estudos complementares de validação e, até mesmo, de ampliação do entendimento dos elementos que constituem a capacidade exportadora, ou seja, expandindo-se os resultados da QCA para estudos de caso múltiplos e pesquisas quantitativas que validem outros elementos da capacidade exportadora do modelo de Minervini (2008) ou de outros *frameworks* utilizados em negociações internacionais.

Pesquisas empíricas e longitudinais que utilizem da abordagem processual (Langley, 1999) ampliariam o entendimento de como os elementos da capacidade exportadora se comportam ao longo do tempo (configuração e reconfiguração dos elementos), aprofundando e avançando nos achados do presente estudo.

REFERÊNCIAS

Abdi, M., Aulakh, P. S., & Ma, Z. (2024). Exploratory Search and International Performance: When Do Local Alliances Matter? *Journal of International Marketing*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/1069031X231216409>

Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos (ApexBrasil) (2023). *Quem somos*. ApexBrasil. Recuperado de <https://portal.apexbrasil.com.br>

Araujo, C. C. P. P., Avrichir, I., & Araujo, B. H. (2019). Capacidades tecnológicas e desempenho exportador: o caso dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 225-237. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15160>.

Bansi, A. C., Andrade, A. M. F., & Galina, S. V. (2021). A relação entre internacionalização e inovação nas multinacionais de países emergentes. *Internext*, 16(1), 110-126. <https://doi.org/10.18568/internext.v16i1.597>

Behl, A., Jayawardena, N., Nigam, A., Pereira, V., Shankar, A., & Jebarajakirthy, C. (2023). Investigating the revised international marketing strategies during COVID-19 based on resources and capabilities of the firms: A mixed method approach. *Journal of Business Research*, 158, 113662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113662>

Bhaumik, S., Driffield, N., Gaur, A., Mickiewicz, T., & Vaaler, P. (2019). Corporate governance and MNE strategies in emerging economies. *Journal of World Business*, 54(4), 234-243. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.03.004>

Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext*, 2(1), 1-25. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>

Carvalho, L., & Avellar, A. P. M. (2020). Inovação e capacidade exportadora: evidências para empresas brasileiras. *Economia e Sociedade*, 29(1), 53-84. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2020v29n1art03>

Cdial Halal (2019). *Certificação de produtos de origem animal*. Recuperado de: https://www.cdialhalal.com.br/?gclid=Cj0KCQjw6pOTBhCTARIsAHF23flz-8vmBBH7KIBXYv56wTiljmgapY7K8rSmRUGjSTMcs-3qlGnYlmm1QaAiD-EALw_wcB

Dias, M. F. P., & Braga, J. S. (2022). Combinatorial analysis of eco-innovation drivers in slaughterhouses. *Innovation & Management Review*, 19(4), 306-321. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0094>

Dias, M. F. P., & Dias, C. N. (2022). MSDO/MDSO: a technique for reducing the number of causal conditions in qualitative comparative analysis. *Revista Alcance*, 29(1), 2-19. [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n1\(jan/abr\).p2-19](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n1(jan/abr).p2-19)

Dias, M. F. P., & Pedrozo, E. A. (2015). Metodologia de estudo de caso com múltiplas unidades de análise e métodos combinados para estudo de configurações. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 14(2), 23-39. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i2.2015>

Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V., & Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. *Journal of International Business Studies*, 51, 455-466. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00313-1>

Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., & Mastrogiacomo, L. (2008). Properties of performance indicators in operations management: a reference framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(2), 137-155. <https://doi.org/10.1108/17410400810847401>

Freixanet, J., & Federo, R. (2022). The complex interplay of firm innovation, internationalization and learning capability in driving firm performance: a configurational analysis. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 766-790. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2021-0220>

Galazova, S., Voronkova, O., & Dimitriadi, N. (2019). Strategic instruments to choose foreign target markets. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 100-107. <https://doi.org/10.35808/ijeba/374>

George, N. M., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: Insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 309-350. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>

Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Puu-malainen, K. (2020). When strategic consensus matters: dynamic managerial capabilities and firm internationalization as seen by TMT. *Cross Cultural &*

Strategic Management, 27(3), 285-315. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2018-0134>

Hassan, T. A., & Bhatti, S. H. (2023). International business law and regulations. *Journal of Social Sciences Review*, 3(1), 422-432. <https://doi.org/10.54183/jssrv3i1.122>

Hultman, M., & Oghazi, P. (2024). On the (in) effectiveness of standardized versus adapted international promotion strategies: Evidence from entrepreneurial firms. *Journal of Business Research*, 170, 114351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114351>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Kumar, S., Sahoo, S., Lim, W. M., Kraus, S., & Bamel, U. (2022). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in business and management research: a contemporary overview. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121599. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121599>

Kydd, A. (2012). A failure to communicate: uncertainty, information, and unsuccessful negotiations. In G. O. Faure (Ed.), *Unfinished business: why international negotiations fail* (pp. 283-300). University of Georgia Press.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>

Lima, L. C. (2016). Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. *Internext*, 11(2), 1-5. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.1121-5>

Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.009>

Marconatto, D., Dias, M. P. F., Wegner, D., & Bitencourt, C. (2020). The governance of solidarity economy organizations and their impact on community: a configurational approach. *International Review of Applied Economics*, 34(5), 626-649. <https://doi.org/10.1080/02692171.2019.1707786>

Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(2), 46-61.

Mello, P. A. (2021). *Qualitative Comparative Analysis: an introduction to research design and application*. Georgetown University Press.

Mendes, P. E. (2020). Teoria e prática da negociação internacional: uma visão sociocultural construtivista. *População e Sociedade*, (34), 157-186.

Meur, G. D., & Beumier, J.-C. (2015). *MDSO/MSDO (Version 1.1)*. Software.

Minervini, N. (2008). *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional* (5ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Minervini, N. (2012). *O exportador* (6ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Minervini, N. (2020) Vender ou exportar? A sua empresa é fornecedora ou exportadora? *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, 144, 26-32.

Miocevic, D. (2021). Dynamic exporting capabilities and SME's profitability: conditional effects of market and product diversification. *Journal of Business Research*, 136, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.025>

Mostafiz, I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation – the dynamic managerial capability perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(4), 902-920. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>

MSDO-MDSO (2015). MSDO-MDSO - Version 1.1. Recuperado de <http://www.jchr.be/01/v11.php>

Muñoz, C., Galvez, D., Enjolras, M., Camargo, M., & Alfaro, M. (2022). Relationship between innovation and exports in enterprises: A support tool for synergistic improvement plans. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121489. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121489>

- Navarro-García, A., Rondán-Cataluña, F. J., & Ace-do-González, F. J. (2013). The importance of an export-oriented culture for export performance. *European Journal of International Management*, 7(3), 254-277. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.054325>
- Nogueira, A. M., Barreto, M. S. P., & Delgado, M. P. (2013). Gestão de recursos humanos no processo de internacionalização. *Internext*, 8(1), 48-67. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.8148-67>
- Oliveira, S., Mauer, J. L., & Boff, L. (2015). Importância da gestão financeira no processo de exportação. In *Anais do III Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG*, 3(1).
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(3), 153-161. <https://doi.org/10.1108/02634500110391690>
- Parente, T. C., & Federo, R. (2019). Qualitative comparative analysis: justifying a neo-configurational approach in management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 399-412. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0089>
- Pipkin, A. (2011). *Marketing internacional: uma abordagem estratégica* (3ª ed.). Aduaneiras.
- Portal da Indústria (2024). *Indústria de transformação*. Portal da Indústria. Recuperado de <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-de-transformacao/>
- Prado, A. R. M., Azevedo, I. G., & Ferro, L. B. (2022). Fatores críticos para a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Gestão em Análise*, 11(1), 7-25. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v11i1.p7-25.2022>
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method social science, moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.
- Rihoux, B., & Meuer, G. (2009). Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (Csqca). In B. Rihoux & C. C. Ragin (Eds.). *Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. 33-68). Sage.
- Rodrigo, L., Ortiz-Marcos, I., Palacios, M., & Romero, J. (2022). Success of organisations developing digital social innovation: analysis of motivational key drivers. *Journal of Business Research*, 144, 854-862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.029>
- Rodríguez, J. C., Gómez, M., & Manzo, M. A. (2021). High-performance level and technology management among winery firms in the wine industry cluster of Baja California: a fsqca approach. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-13. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210204>
- Sacramento, K. C. C. (2018). What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing? *Internext*, 13(2), 59-70. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13259-70>
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Serviço Social da Indústria (Sesi) (2023). *Exportações da indústria de transformação no RS sobem no mês e caem no acumulado do ano*. Sesi. Recuperado de <https://sesirs.org.br/noticia/exportacoes-da-industria-de-transformacao-no-rs-sobem-no-mes-e-caem-no-acumulado-do-ano>
- Silva, E. S., Mota, C., Queirós, M., & Pereira, A. (2013). *Finanças e gestão de riscos internacionais*. Vida Econômica.
- Sjödin, D. R., Parida, V., & Kohtamäki, M. (2016). Capability configurations for advanced service offerings in manufacturing firms: Using fuzzy set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 5330-5335. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.133>

Tamaki, E. R., & Araújo, V. M. (2022). QCA para iniciantes: fundamentos da análise comparativa qualitativa. *Conexão Política*, 11(1), 126-146.

Toshkov, D. (2016). *Research design in Political Science*. Palgrave Macmillan.

Torres, E. (2023). Terra das multinacionais, Serra Gaúcha aposta em inovação. *Jornal do Comércio*. Recuperado de <https://www.jornaldocomercio.com/mapa-economico/regiao-norte/2023/10/1128706-terra-das-multinacionais-serra-gaucha-aposta-em-inovacao.html>

Wegner, D., Dias, M. F. P., Azevedo, A. C., & Marconato, D. A. B. (2022). Configuring the governance and management of strategic networks for higher performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2501-2514. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0336>

Zhang, H., Lili, M. I., Xuefeng, S. H. A. O., & Juan, B. U. (2024). Demystifying pathways of composition-based international strategies under the de-globalization world: a configurational approach. *Journal of International Management*, 30(2), 101085. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101085>

Como citar este artigo:

Cislaghi, T. P., Pegoraro, P. Z., Zanandrea, G., & Fernandes, E. B. (2024). Configurações de capacidades exportadoras para desempenho de vendas no mercado internacional: uma análise qualitativa comparativa. *Internext*, 19(3), 243-259. <https://doi.org/10.18568/internext.v18i2.779>



Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557580527002>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,
Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no
âmbito da iniciativa acesso aberto

Cristina Anita Cassol, Flavia Luciane Scherer,
Soraya de Souza Soares, Ivanete Schneider Hahn
**INTERSECTIONS BETWEEN MARKETING CAPABILITIES,
STRATEGIC ORIENTATION, AND THE DEGREE OF
INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN MULTINATIONAL
COMPANIES**
**INTERSECÇÕES ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING,
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E O GRAU DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS
BRASILEIRA**

Escola Superior de Propaganda e Marketing
vol. 19, núm. 3, p. 224 - 242, 2024
São Paulo,
ISSN-E: 1980-4865

DOI: <https://doi.org/10.18568/internext.v19i3.764>