

1

Introdução

Este capítulo dedica-se a introduzir as principais questões sobre a necessidade de aumento das exportações brasileiras e sobre o comportamento das empresas exportadoras brasileiras, bem como apresentar o objetivo, a delimitação e a relevância dessa dissertação.

1.1

Formulação do Problema

Atualmente, há um discurso praticamente unânime entre os economistas quanto à necessidade do aumento significativo das exportações brasileiras para viabilizar o equilíbrio macroeconômico do país, garantindo uma trajetória de desenvolvimento sustentável no futuro próximo.

As principais razões de tanta unanimidade são a perspectiva de déficits crescentes na conta de serviços do balanço de pagamentos; a necessidade de redução da vulnerabilidade e fragilidade externa do país – importante componente do “risco-Brasil”-; a necessidade de um novo ciclo de investimentos e crescimento da economia brasileira - o que aumentaria naturalmente as importações – e por fim, a necessidade de geração de empregos, renda e divisas. (Castelar, 2002)

Os desafios para exportar mais não são, no entanto, pequenos dado o histórico da política comercial brasileira e seu viés antiexportador. De acordo com Veiga (2002), o viés antiexportador existe em uma dada economia quando os incentivos às vendas domésticas superam os estímulos à exportação.

Vale, portanto, recordar o modelo de substituição das importações adotado no Brasil a partir dos anos 30, que criou uma proteção à indústria nacional ao impor barreiras às importações, incentivou a atuação e foco das empresas somente no mercado doméstico e inviabilizou o acesso a tecnologias e insumos mais baratos e de melhor qualidade, contribuindo para a falta de competitividade das empresas brasileiras. (Veiga, 2002)

Esse ambiente protecionista, onde as empresas brasileiras estavam acostumadas a conviver, só começou a ser alterado no início dos anos 90, com a política de liberalização comercial, que tinha como objetivo o aumento da

produtividade da indústria nacional, maior diversidade de insumos e produtos, maior competição e estímulo ao avanço tecnológico.

Na realidade, porém, as empresas brasileiras começaram a enfrentar a concorrência de produtos internacionais, muitas vezes de melhor qualidade e a preços mais baixos. O mercado doméstico, antes disponível somente para empresas brasileiras, passou a ser disputado por empresas do mundo todo.

Para responder a esse desafio de mercado as empresas brasileiras precisariam mudar sua maneira de fazer negócios. O primeiro passo seria começar a considerar também consumidores internacionais para reduzir a dependência do mercado doméstico, compensar as eventuais perdas de *market-share* e principalmente, aumentar volume de vendas, obter economia de escala, para então conseguir produzir a custos mais baixos e oferecer produtos de maior qualidade a preços mais competitivos. (Bertrand, 1994).

No entanto, a política cambial adotada no Brasil com o Plano Real, em 1994, foi, por muitos, considerada inibidora do aumento das exportações e de certa forma desestimulante para aquelas empresas que cogitavam se lançar no mercado internacional (ver tabela 1). A valorização do Real impulsionou as importações e deteriorou o saldo da balança comercial, como mostra a tabela 2.

Tabela 1

Crescimento da Base Exportadora segundo Subperíodos

Período	Variação Absoluta (Número de Empresas)	Crescimento % a.a
1990/94	5.759,00	13,80
1994/98	-330,00	-0,60
1998/2001	2.855,00	6,40
1990/2001	8.284,00	6,40

Fonte: Secex/MDIC. Elaboração Funcex apud Markwald & Puga pag. 106, 2002

Tabela 2

Evolução do Comércio Exterior Brasileiro
1993-2002
(US\$ milhões, fob)

Discriminação	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Exportações Brasileiras	38.554,8	43.545,2	46.506,3	47.746,7	52.994,3	51.139,9	48.011,4	55.085,6	58.222,6	60.361,8
Variação referente ao ano anterior	7,7%	12,9%	6,8%	2,7%	11,0%	-3,5%	-6,1%	14,7%	5,7%	3,7%
Part. % no total das exportações mundiais	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	1,0%	0,9%	0,8%	0,9%	0,9%	n.d.
Importações Brasileiras	25.256,0	33.078,7	49.971,9	53.345,8	59.747,2	57.714,4	49.210,3	55.783,3	55.572,2	47.231,9
Variação referente ao ano anterior	22,9%	31,0%	51,1%	6,8%	12,0%	-3,4%	-14,7%	13,4%	-0,4%	-15,0%
Part. % no total das importações mundiais	0,7%	0,8%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%	0,8%	0,8%	0,9%	n.d.
Balança Comercial	13.298,8	10.466,5	-3.465,6	-5.599,1	-6.752,9	-6.574,5	-1.198,9	-697,7	2.650,4	13.129,9

Fontes: MDIC/SECEX/Sistema ALICE.

A desvalorização do Real, em 1999, não foi suficiente para alavancar as exportações como se esperava (Markwald & Puga, 2002), deixando claro que há outros fatores e variáveis, além das políticas comercial e cambial, que podem inibir significativamente a disposição empresarial para exportar e competir no mercado externo.

Veiga (pág. 159, 2002) enumera alguns fatores que podem exercer influência sobre a decisão empresarial de exportar e crescer na exportação. Esses fatores são considerados pelo autor como a dimensão microeconômica do viés antiexportador:

- Falta de cultura exportadora - exportar de forma crescente e sustentada exige da empresa a mobilização de recursos organizacionais, financeiros e humanos não desprezíveis, especialmente quando os mercados visados têm características e dinâmica de competição diversas daqueles que prevalecem no mercado doméstico. A proteção elevada conferida à indústria doméstica no período de substituição de importações conferiu sustentabilidade a práticas gerenciais, organizacionais e tecnológicas muito distantes das *best practice* internacionais. O viés antiexportador da política comercial brasileira se reflete até hoje no nível microeconômico, dada a permanência do atraso gerencial e tecnológico, insuficiência em termos de escala produtiva e, principalmente, pelo baixo grau de integração das exportações à estratégia de crescimento e de investimento das firmas.

- Custos de transação específicos de entrada na atividade exportadora – trata-se dos custos ligados à gestão de procedimentos burocráticos, à obtenção de informações comerciais sobre clientes e mercados, ao acesso às fontes de financiamento e aos mecanismos de ressarcimento de crédito tributários e à gestão dos riscos específicos da exportação: riscos cambial, comercial e político.
- Precariedade da infra-estrutura de transportes domésticos e internacionais, bem como os portos.
- Percepções de diferentes atores sociais e econômicos em relação às exportações: representantes de associações empresariais, de governo, de centrais sindicais etc. Muitas associações preferem falar de substituição das importações do que em crescimento das exportações, governos estaduais têm pouco interesse em atrair investimentos de empresas exportadoras (uma vez que a isenção de ICMS na exportação inviabiliza a utilização de incentivos baseados na redução desse imposto estadual) e centrais sindicais somente em data muito recente parecem ter começado a perceber que exportações geram empregos.
- Exigências burocráticas e operacionais dos órgãos que acompanham e controlam o comércio exterior brasileiro.
- Na área de financiamento às exportações – dificuldades operacionais afetam essencialmente o acesso das empresas às linhas públicas disponíveis. Além disso, as garantias reais e a exigências burocráticas também são grandes empecilhos.
- Por fim, mas não menos importante, o sistema tributário brasileiro nocivo à competitividade dos bens produzidos no país – mesmo com o mecanismo de ressarcimento dos impostos IPI, ICMS e PIS/Confins, as empresas exportadoras encontram dificuldades para se valer desse benefício, o que envolve a apuração dos créditos a ser ressarcido e a

demora na homologação dos pedidos de compensação por parte da Secretaria da Receita Federal.

O resultado líquido da convergência de todos esses fatores é claro: “exportar é complicado, caro e arriscado, principalmente para quem tem acesso a um mercado doméstico de grande dimensão e ainda razoavelmente protegido. Para as empresas, todos esses fatores contribuem para a decisão de não integrar as exportações à sua estratégia de crescimento, reproduzindo, dessa forma, o viés antiexportador especificamente empresarial” (Veiga, 2002, pág.161).

De fato, a participação das empresas exportadoras sobre o total das empresas brasileiras é ainda muito incipiente, o que reflete o desconhecimento e a falta de interesse sobre o mercado internacional, ou em outras palavras, a falta de cultura exportadora. De acordo com a tabela 3 abaixo, em 2000, as empresas exportadoras representaram apenas 0,4% do total das empresas brasileiras. Vale observar que 20% das empresas de grande porte são exportadoras, já entre as empresas de micro, pequeno e médio portes, a realidade é bastante diferente: somente 0,36% das empresas desse porte exportaram em 2000.

Essa realidade mostra que a falta de cultura exportadora e os entraves provocados pela dimensão microeconômica do viés antiexportador são expressivamente mais fortes e notáveis entre as empresas de micro, pequeno e médio portes. Por outro lado, esses números mostram a oportunidade de crescimento da base exportadora brasileira através do aumento da participação de empresas desse porte.

Tabela 3

Participação das Empresas Exportadoras sobre Empresas Ativas*

	Número de Empresas (1)	Número de Empresas Exportadoras (2)	Participação das Empresas Exportadoras (2)/(1)
Micro	3.804.301	7.049	0,2%
Pequena	292.766	4.718	1,6%
Média	21.707	3.138	14,5%
Grande	5.569	1.111	19,9%
Total	4.124.343	16.016	0,4%

* em 2000

Fontes: (1) IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas 2000.

(2) Rais 2000 e Secex/MDIC apud Markwald & Puga pag. 111, 2002

Elaboração: A autora

Apesar de representarem um número ainda significativamente incipiente sobre o total de micro, pequenas e médias empresas ativas em 2000, as empresas exportadoras desse porte representaram 93% da base exportadora brasileira, em 2000. O detalhe, porém, é que as grandes empresas, que somam apenas 7%, são responsáveis por 66,5% do valor total exportado pelo Brasil (ver tabela 4). Se, o critério de definição de porte das empresas considerar a receita anual da empresa, ao invés do número de funcionários, esse número é ainda mais discrepante: neste caso, as grandes empresas são responsáveis por 87% do valor total exportado (tabela 5).

Tabela 4

Valor Exportado por Porte de Empresa Média do Período 1997-2000 (em %)					
	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Total da Base	6,3	8,7	18,5	66,5	100

Fonte: Secex/MDIC e Rais/MTE *apud* Markwald & Puga pag. 116, 2002

Tabela 5

Participação na Pauta de Exportação de acordo com o Porte das Empresas (Critério: Valor Exportado)
(em %)

Porte	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Média*
Micro	0,44	0,4	0,39	0,4	0,43	0,5	0,46	0,43
Pequena	1,52	1,39	1,36	1,4	1,55	1,74	1,61	1,51
Média	10,61	9,51	9,09	10,03	10,15	11,09	10,55	10,15
Grande	87,43	88,7	89,16	88,17	87,87	86,67	87,38	87,91
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

* Média do período entre 1994 e 2000

Fonte: Secex/MDIC e Banco Central *apud* Blumenschein & Leon, pag. 240, 2002

Elaboração: A autora

Nota: Micro: até US\$ 100 mil; Pequena = de US\$ 100 mil a US\$ 500 mil; Média = de US\$ 500 mil a US\$ 5 milhões;
Grande = mais de US\$ 5 milhões

Esse cenário mostra que a solução para o desafio de aumentar as exportações brasileiras não seria somente aumentar a base de empresas exportadoras, mas também incrementar a propensão a exportar daquelas empresas que já fazem parte do universo de empresas exportadoras.

Para dar continuidade a caracterização das empresas exportadoras brasileiras, vale analisar a tabela 6 abaixo que mostra a evolução da base exportadora e o número de empresas que todo ano se lançam no mercado

internacional, ou seja as chamadas empresas iniciantes (primeiro ano de exportação).

Tabela 6

Evolução da Base Exportadora e Participação das Empresas Iniciantes

Discriminação	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Base Exportadora							
Iniciantes (Número de Empresas)	3.486	2.799	2.770	3.152	3.026	3.700	3.530
Total (Número de Empresas)	14.296	13.433	13.397	13.850	13.966	15.168	16.016
Iniciantes/Total (%)	24,4%	20,8%	20,7%	22,8%	21,7%	24,4%	22,0%
Exportação							
Iniciantes (US\$ Milhões)	534	648	759	546	655	756	936
Total (US\$ Milhões)	43.558	46.506	47.747	52.986	51.106	47.995	55.061
Iniciantes/Total (%)	1,2%	1,4%	1,6%	1,0%	1,3%	1,6%	1,7%

Fonte: Secex/MDIC. Elaboração: Funcex *apud* Markwald & Puga pag. 150, 2002

Em média (entre 1994-2000), 22% das empresas da base exportadora são empresas iniciantes, que entram no mercado internacional com uma participação relativa e naturalmente pequena sobre o valor total exportado.

Entre as empresas iniciantes, 98% são de micro, pequeno ou médio porte, que juntas são responsáveis por 78% do valor total exportado pelas iniciantes, conforme mostra a Tabela 7 abaixo.

Tabela 7

Empresas Iniciantes Segundo Porte de Empresas e Valor Exportado
Média 1997-2000 (em %)

	Número de Empresas				Valor Exportador			
	Micro	Pequena	Média	Grande	Micro	Pequena	Média	Grande
Iniciantes	65,7	24	8,4	1,9	42,2	15,7	19,3	22,8
Total da Base (Universo)	42,2	29,2	20,8	7,8	6,3	8,7	18,5	66,5

Fonte: Secex/MDIC e Rais *apud* Markwald & Puga pag. 116, 2002

A Tabela 8 abaixo mostra a taxa de sobrevivência das empresas iniciantes. Nota-se que a taxa de mortalidade (1-taxa de sobrevivência) no ano seguinte ano da estréia é da ordem de 50%, com moderação nos anos mais recentes. Destaca-se ainda que apenas $\frac{1}{4}$ das empresas que sobrevivem após o quinto ano de vida. A elevada taxa de mortalidade entre as empresas iniciantes revela-se, portanto, como

um dos principais obstáculos à expansão mais acelerada da base exportadora (Markwald & Puga, 2002). Vale observar que a taxa de sobrevivência das empresas exportadoras em 1999 é praticamente a mesma dos outros anos, ainda que, em janeiro de 1999, tenha ocorrido a maxi-desvalorização do Real.

Tabela 8

Empresas Iniciantes: Taxa de Sobrevivência após a Estréia - 1994/99

Ano da Estréia	Número de Estreantes	Taxa de Sobrevivência após a Estréia (%)					
		1º	2º	3º	4º	5º	6º
1994	3.486	44,3	33,7	27,2	22,9	21,8	20,4
1995	2.799	50,7	37,9	31,3	27,5	24,8	
1996	2.770	50,2	37,5	32,4	28,8		
1997	3.152	50,9	39,8	34,9			
1998	3.026	54,2	43,5				
1999	3.700	55,7					

Fonte: Secex/MDIC. Elaboração Funcex *apud* Markwald & Puga pag. 124, 2002

A tabela 9 abaixo mostra a população de empresas exportadoras brasileiras classificadas de acordo com a frequência com que exportam. Markwald & Puga (2002) definem “empresas desistentes” como aquelas empresas que exportam no ano da estréia e que, por algum motivo, nunca mais conseguem exportar, por outro lado, “empresas contínuas” são as que começaram a exportar a partir de 1994 e exportaram todos os anos até 2000.

Tabela 9

Empresas Desistentes Segundo Porte de Empresas e Valor Exportado Acumulado entre 1994-1997 (em %)

	Número de Empresas				Valor Exportador			
	Micro	Pequena	Média	Grande	Micro	Pequena	Média	Grande
Desistentes	74,2	17,8	6,2	1,8	59,8	12,8	12,2	15,2
Contínuas	45,7	33	17,2	4,1	20,5	22,5	39,4	17,6

Fonte: Secex/MDIC e Rais *apud* Markwald & Puga pag. 125, 2002

Todo esse cenário, que caracteriza o universo das empresas exportadoras brasileiras, mostra que de fato as empresas de micro, pequeno médio porte até tentam se aventurar no mercado internacional, mas, provavelmente, as dificuldades de lidar com todas as variáveis do mercado internacional somada à falta de cultura exportadora, à falta de infra-estrutura brasileira e às excessivas

barreiras burocráticas e legais já descritas anteriormente, impedem a continuidade e crescimento dessas empresas no mercado internacional – 98% das empresas exportadoras desistentes são de micro, pequeno e médio porte (tabela 9). Pode-se, portanto, afirmar que a solução, para o desafio do aumento das exportações, não seria somente encorajar ou estimular as empresas a dar o primeiro passo em direção ao mercado internacional, mas, principalmente, garantir o suporte necessário para a consolidação das empresas no mercado internacional.

Em resumo, dado que 20% das empresas de grande porte já exportam, que apenas 1,9% das empresas iniciantes são grandes e que entre as empresas desistentes somente 1,8% são de grande porte, parece natural supor que toda oportunidade de crescimento das exportações brasileiras - seja através do aumento da base exportadora, do valor exportado por empresa ou através da redução da taxa de desistência ou ainda o conjunto das três alternativas - está concentrada nas empresas de micro, pequeno e médio portes.

Dessa forma, a análise das características e perfil das MPME's brasileiras que já exportam torna-se mais do que nunca relevante e necessária para identificação dos fatores que determinam o sucesso no mercado internacional.

1.2

Objetivo

A partir da situação apresentada, o objetivo final deste trabalho é identificar quais os fatores determinam significativamente o sucesso da atividade exportadora entre empresas de micro, pequeno e médio porte.

1.3

Objetivos Intermediários

Para consecução do objetivo final, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

1. elaborar uma pesquisa quantitativa com micro, pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras;
2. definir o que é ter sucesso na atividade exportadora – indicador de sucesso

3. analisar características e perfil das empresas exportadoras da amostra deste estudo;
4. identificar e analisar as estratégias de marketing internacional das empresas exportadoras da amostra
5. levantar as principais dificuldades das empresas exportadoras da amostra;
6. comparar os resultados da pesquisa quantitativa deste trabalho com outras similares feitas com empresas brasileiras exportadoras e empresas não-brasileiras.

1.4

Relevância desta Dissertação

A necessidade de aumento das exportações brasileiras é vista como essencial tanto para o equilíbrio macroeconômico do país quanto para a competitividade das empresas brasileiras.

As características da base exportadora brasileira aqui expostas deixaram evidentes as necessidades de investigar e analisar os fatores, que influenciam o crescimento das exportações, não relacionados com as políticas cambial e comercial que já se provaram ser insuficientes para alavancar o crescimento da base exportadora na velocidade e ritmo que o país espera.

Dentro dessa questão, as empresas de micro, pequeno e médio porte mostraram-se especialmente interessantes para serem estudadas, visto que elas representam em média (1997-2000) 98% das empresas que tentam a cada ano entrar no mercado internacional e que ao mesmo tempo respondem também por 98% das empresas que desistem da atividade exportadora. Representaram, em 2000, 93% da base total de empresas exportadoras, mas responsáveis por somente 33,5% do valor exportado (ou 13% em média entre 1994 e 2000 se for considerada a definição de porte de empresas por faixa de faturamento). As empresas desse porte também apresentam um enorme potencial para crescimento da base exportadora: somente 0,36% das micro, pequenas e médias empresas ativas em 2000 são exportadoras.

O estudo de entrada no mercado internacional desse perfil de empresas torna-se ainda mais curioso e estimulante quando são apontadas as dificuldades competitivas relacionadas ao próprio tamanho da empresa. A pequena escala inibe

investimentos específicos de elevado valor unitário, como tende a ser o caso de investimentos em logística, marketing, conhecimento e desenvolvimento do mercado, aprendizagem de normas sanitárias, trâmites administrativos etc. A pequena escala também dificulta a diversificação do risco e o desenvolvimento da capacidade gerencial, na medida em que o dono da empresa muitas vezes precisa se multiplicar na execução de variadas atividades. (Castelar, 2002)

Em resumo, são muitas as dificuldades que as empresas de micro, pequeno e médio porte precisam enfrentar para alcançar e se consolidar no mercado internacional. Dessa forma, este estudo pretende analisar as características, perfil e comportamento das micro, pequenas e médias empresas que já exportam para tentar responder e entender, entre outras, às seguintes perguntas:

- Como algumas empresas de micro, pequeno e médio porte conseguiram alcançar e se consolidar no mercado internacional dada a existência de tantos obstáculos das mais variadas naturezas?
- quais os fatores que determinam o sucesso da atividade exportadora entre empresas de micro, pequeno e médio porte?
- quais as características de gestão empresarial (gestão de recursos, estratégias adotadas) das micro, pequenas e médias empresas exportadoras que levam ao sucesso da atividade exportadora?
- qual perfil das empresas com sucesso na atividade exportadora?
- quais as dificuldades enfrentadas pelas empresas exportadoras que impedem seu crescimento no mercado internacional?

O entendimento dessas questões pode ser útil e relevante para:

1. as empresas que já exportaram, mas que desistiram ou não foram bem sucedidas;
2. as empresas que já decidiram entrar no mercado internacional mas que ainda não sabem por onde começar ou o que deve ser levado em consideração, ou o que devem saber para ter sucesso, o que não podem deixar de ter ou fazer;

3. aquelas empresas que ainda não decidiram exportar por falta de coragem, cultura e total desconhecimento do mercado internacional e dos benefícios que a atividade exportadora pode trazer;
4. os órgãos e instituições que apóiam e promovem as exportações – fica mais fácil criar programas e ferramentas quando se conhece a realidade empresarial e quais estratégias obtiveram êxito;
5. aqueles que definem o foco de atuação das políticas de promoção das exportações

1.5

Delimitações do Estudo

Esta pesquisa busca identificar os fatores e variáveis de dimensão microeconômica que afetam a decisão de exportar, entre eles:

- realidade empresarial – estratégias, alocação de recursos, perfil das empresas;
- problemas relacionados ao acesso às informações – acesso aos tipos de financiamento às exportações brasileiras, pesquisas de mercado (comportamento dos consumidores e da concorrência), instituições brasileiras de apoio às exportações;
- problemas de natureza política e regulatória – barreiras burocráticas às exportações, exigências e normas específicas, falta de infra-estrutura (transporte), tributação excessiva, entre outros.

Assim sendo, não pretende explicar todos os motivos, fatores e variáveis que de alguma forma possam impactar a decisão de exportar, o crescimento das exportações, a taxa de mortalidade das empresas no mercado internacional ou a propensão a exportar.

1.6

Organização do Trabalho

O capítulo 2 desta dissertação apresenta o referencial teórico de todas as questões que serão investigadas empiricamente através da pesquisa quantitativa. O capítulo está subdividido em quatro seções. A primeira delas discute sobre a

importância e gestão do mix de marketing internacional (variáveis internas às firmas) e depois apresenta as etapas de internacionalização das empresas. A segunda seção discute sobre a importância das instituições brasileiras de promoção às exportações e descreve seus principais programas. A terceira seção descreve os mecanismos públicos e privados de financiamento às exportações brasileiras e analisa a contribuição de cada um deles para o aumento das exportações brasileiras. A quarta e última seção apresenta uma revisão de estudos empíricos internacionais sobre as variáveis que determinam significativamente o desempenho exportador de empresas não-brasileiras.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para realização da pesquisa quantitativa: seleção da amostra, coleta de dados e tratamento dos dados.

No capítulo quatro os resultados obtidos a partir da pesquisa são analisados através da estatística descritiva e inferencial, e ainda comparados com outros estudos empíricos nacionais e internacionais. Finalmente, o quinto e último capítulo traz a conclusão do estudo.

1.7

Definição dos Termos

- MPME's – Significa **M**icro, **P**equenas e **M**édias **E**mpresas. Definidas de acordo com o critério do Sebrae para indústria:

Microempresa: na indústria até 19 empregados

Pequena Empresa: na indústria de 20 a 99 empregados

Média Empresa: na indústria de 100 a 499 empregados

Grande Empresa: na indústria acima de 499 empregados

- Empresas Exportadoras – Neste estudo significa apenas as empresas produtoras e exportadoras, excluindo, portanto, trading companies, comerciais exportadoras, despachantes, etc.
- Mix de Marketing Internacional – Variáveis de marketing internacional controláveis pela empresa: produto, preço, promoção e distribuição.

- Variáveis Incontroláveis - Variáveis que impactam o desempenho exportador, mas que não são controláveis pela empresa. Podem fazer parte do ambiente doméstico - situação econômica, política, regulatória, estrutura competitiva – e do ambiente internacional – força cultural, história, geografia, nível tecnológico, forças econômicas, políticas e legais, entre outras.
- Exportações Diretas - Realizadas pela própria empresa exportadora para os distribuidores, atacadistas ou lojistas no exterior.
- Exportações Indiretas - Realizadas por terceiros, como comerciais exportadoras e trading companies.