

Cristiane Caires Thomé

**Fatores Determinantes do Desempenho  
Exportador de Micro, Pequenas e Médias  
Empresas Brasileiras**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas

Rio de Janeiro  
Agosto de 2003



**Cristiane Caires Thomé**

**Fatores Determinantes do Desempenho Exportador  
de Micro, Pequenas e Médias Empresas  
Brasileiras**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Marcelo Cabus Klotzle

Rio de Janeiro  
Agosto de 2003



**Cristiane Caires Thomé**

## **Fatores Determinantes do Desempenho Exportador de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Marcelo Cabus Klotzle**

Orientador  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Hélène Bertrand**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha**

COPPEAD, UFRJ

**Profa. Zélia M. de Lossio e Seiblit**

Coordenadora Setorial do Centro de Ciências Sociais - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 4 de Agosto de 2003

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Cristiane Caires Thomé**

Graduou-se em Ciências Econômicas na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1999. Sua área de interesse acadêmico é marketing internacional. Possui 4 anos de experiência profissional em marketing. Atualmente é gerente de marketing de uma exportadora de serviço.

#### Ficha Catalográfica

Thomé, Cristiane Caires

Fatores determinantes do desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras / Cristiane Caires Thomé; orientador: Marcelo Cabus Klotzle. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2003.

182 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui apêndice.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Exportação. 3. Desempenho exportador. 4. Pequenas e médias empresas exportadoras. I. Klotzle, Marcelo Cabus. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

Para as empresas exportadoras brasileiras que participaram da  
pesquisa desta dissertação, pelo apoio e confiança.

## Agradecimentos

O desejo de pesquisar sobre tema desta dissertação foi o que me motivou a fazer o curso de Mestrado em Administração de Empresas.

Agradeço ao meu orientador, professor Marcelo Cabus Klotzle pelo seu apoio, paciência, estímulo, suporte e orientação para a realização deste trabalho.

Agradeço muito à Suelli Daffre Carvalho, de quem recebi ricas contribuições, instruções e comentários sobre a parte quantitativa desta dissertação. Da Paula Prata obtive não só apoio técnico, na elaboração do questionário em HTML, mas, principalmente, seu carinho e torcida para que este trabalho chega-se ao fim.

Ao meu querido e amado namorado Leonardo Meira pela sua força incondicional desde o início do curso de mestrado, pelos seus comentários e sugestões, por sua admiração, por estar sempre me “empurrando” para frente e, principalmente, por me mostrar que esta etapa faz parte dos nossos sonhos e projetos de vida.

Aos meus pais, agradeço pelo carinho, suporte emocional, força diária e, principalmente, agradeço à eles por ter chegado até aqui. À minha amada amiga e irmã agradeço pelo carinho, admiração, incentivo e por estar sempre me acompanhando e me dando suporte. Agradeço a vocês três por estarem sempre ao meu lado.

Em especial, agradeço aos empresários Michel Otte e Marlos Lima, que sem me conhecer e de forma espontânea, me ajudaram muito além do que eu solicitei.

Por fim, agradeço às empresas exportadoras brasileiras que participaram desta pesquisa e, portanto, viabilizaram a realização deste trabalho.

## Resumo

Thomé, Cristiane Caires. **Fatores determinantes para desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2003. 182 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O aumento das exportações é, atualmente, um dos principais desafios macroeconômicos do país. Do ponto de vista empresarial, entrar no mercado internacional é fundamental para aumentar a competitividade, obter economia de escala e diminuir a dependência do mercado doméstico. A análise da estrutura das exportações brasileiras mostra que as oportunidades de crescimento da base de empresas exportadoras e do aumento do valor exportado por empresa estão concentradas nas micro, pequenas e médias empresas. No entanto, são poucas as empresas brasileiras desse porte que conseguem se consolidar no mercado internacional. Diante desse cenário, tornar-se relevante analisar as empresas desse porte, que já exportam e que conseguiram se consolidar no mercado internacional, para identificar quais fatores determinam o sucesso no mercado internacional. Para isso, uma pesquisa quantitativa foi realizada com 102 empresas exportadoras brasileiras, que foram segmentadas em dois grupos de acordo com a performance exportadora. O resultado da análise dos dados aponta quatro fatores estatisticamente predominantes no grupo de empresas com melhor performance exportadora. O primeiro deles é a experiência (tempo de atuação) no mercado internacional; o segundo é a existência de um departamento exclusivo para atividade exportadora dentro da empresa; o terceiro é a utilização de programas de financiamento para exportação como o ACC (Adiantamento de Contrato de Câmbio) e, finalmente, o quarto fator é perceber a qualidade do produto como seu diferencial competitivo.

## Palavras-chave

exportações, desempenho exportador, pequenas e médias empresas exportadoras.

## **Abstract**

Thomé, Cristiane Caires. Key Export Performance Factors of Small and Medium Brazilian Companies. Rio de Janeiro, 2003. 182p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Brazilian export growth is one of the most macroeconomics challenges of the government. In terms of companies, to do business abroad is essential to increase competitiveness, gain economic scale and reduce national domestic dependence. Analysis of Brazilian export companies show that the opportunities to raise the number of Brazilian export companies and the value export per company is among small and medium companies. However, there are few Brazilian companies of this size that export and that are well established in international marketing. Therefore, it is relevant to analyze a sample of this few companies in order to identify the factors that determined their success in international marketing. For that reason, this dissertation includes a survey with 102 Brazilian small and medium export companies. These companies were segmented in two groups according to their export performance. The data analyze points out four factors that predominated in the group of better export performance. The first one is the experience (time) in international marketing, the second one is the existence of a department in the company focus on international trade; the third one is the utilization of export finance programs and, finally, the fourth is the perception of product quality as a competitive advantage.

## **Keywords**

export, export performance, small and medium export companies.

## Sumário

1. Introdução	14
1.1 Formulação do problema	14
1.2 Objetivo	22
1.3 Objetivos intermediários	22
1.4 Relevância da dissertação	23
1.5 Delimitações do estudo	25
1.6 Organização do trabalho	25
1.7 Definição dos termos	26
2. Revisão da Literatura	28
2.1 A complexidade do mercado internacional	28
2.2 Instituições brasileiras de promoção das exportações	49
2.3 Instrumentos de financiamentos das exportações brasileiras	57
2.3 Fatores determinantes do desempenho exportador de empresas não-brasileiras	72
3. Metodologia	83
3.1 Tipos de pesquisa	83
3.2 Pesquisa de campo	83
3.3 Tratamento dos dados	87
4. Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo	96
4.1 Características gerais da amostra	96
4.2 Perfil e características das empresas exportadoras	100
4.3 Fatores determinantes do desempenho exportador	123
5. Conclusão	137
6. Referências Bibliográficas	142
7. Apêndices	147

## Lista de figuras

Figura 1 - <i>The international marketing task</i>	30
Figura 2 - <i>Product component model</i>	36
Figura 3 - Etapas de internacionalização das empresas	48
Figura 4 - Proex-financiamento	59
Figura 5 - Proex-equalização	60
Figura 6 - ACC	68

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Crescimento da base exportadora segundo sub-períodos	15
Tabela 2 - Evolução do comércio exterior brasileiro	16
Tabela 3 - Participação das empresas brasileiras exportadoras sobre empresas ativas	18
Tabela 4 - Valor exportado por porte de empresa	19
Tabela 5 - Participação na pauta de exportação de acordo com porte das empresas	19
Tabela 6 - Evolução da base exportadora e participação das empresas iniciantes	20
Tabela 7 - Empresas “iniciantes” segundo porte da empresa e valor exportado	20
Tabela 8 - Empresas “iniciantes”: taxa de sobrevivência após a estréia	21
Tabela 9 - Empresas “desistentes” segundo porte da empresa e valor exportado	21
Tabela 10 - Programas de apoio por estágio exportador	50
Tabela 11 - Participação do Proex sobre total das exportações	61
Tabela 12 - Proex: indicadores de desempenho por porte de empresa	61
Tabela 13 - Desembolsos das linhas do BNDES-exim	64
Tabela 14 - Participação do BNDES-exim sobre total das exportações	64
Tabela 15 - BNDES-exim: desembolsos por porte de empresa	65
Tabela 16 - Aprovação do FGPC por produto	67
Tabela 17 - Demonstrativo da performance da SBCE	68
Tabela 18 - Participação do ACC/ACE sobre total das exportações	70
Tabela 19 - Participação do Pagamento Antecipado sobre total das exportações	71
Tabela 20 - Taxa de retorno do questionário	85
Tabela 21 - Variáveis de desempenho exportador	90
Tabela 22 - Intervalo dos indicadores de sucesso	93

Tabela 23 - Comparação entre número de empresas exportadoras da população e da amostra	97
Tabela 24 - Distribuição setorial das empresas	98
Tabela 25 - Distribuição das empresas por estado	99
Tabela 26 - Distribuição das empresas por região	99
Tabela 27 - Participação das exportações no faturamento da empresa	102
Tabela 28 - Participação das exportações por data de entrada no mercado internacional	102
Tabela 29 - Média de países destino das exportações	104
Tabela 30 - Data de entrada no mercado internacional por porte de empresa	106
Tabela 31 - Frequência exportadora por porte de empresa	106
Tabela 32 - Número de funcionários envolvidos com a atividade exportadora por porte de empresa	108
Tabela 33 - Grau de conhecimento e utilização dos programas de financiamento por empresa	110
Tabela 34 - Grau de não utilização dos programas de financiamento por empresa	111
Tabela 35 - Percentual médio das exportações por destino	117
Tabela 36 - Fatores de sucesso percebidos pelas empresas	120
Tabela 37 - Principal barreira para o crescimento das exportações	121
Tabela 38 - Participação média das exportações sobre faturamento total da empresa	125
Tabela 39 - Com qual frequência sua empresa exporta?	126
Tabela 40 - Sua empresa exporta para quantos países?	126
Tabela 41 - Teste Qui-quadrado da idade no mercado internacional	127
Tabela 42 - Teste Qui-quadrado do departamento de exportação	129
Tabela 43 - Teste Qui-quadrado do ACC	130
Tabela 44 - Teste Qui-quadrado da qualidade do produto	132
Tabela 45 - Ranking do grau de associação entre os fatores de sucesso	134

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Qual cargo do respondente?	96
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por porte de empresas	97
Gráfico 3 – Frequência exportadora	100
Gráfico 4 - Participação das exportações no faturamento da empresa	101
Gráfico 5 – Diversificação das Exportações – países destino	103
Gráfico 6 - Quando sua empresa estreou no mercado internacional?	105
Gráfico 7 - Sua empresa possui departamento exclusivo para atividade exportadora?	107
Gráfico 8 - Percentual médio das exportações por destino	108
Gráfico 9 - Qual a importância dos programas de financiamento para o desempenho exportador da sua empresa	112
Gráfico 10 - Quais os fatores negativos relacionados às linhas de financiamento utilizadas pela sua empresa?	113
Gráfico 11 - Qual a forma utilizada para distribuir produtos no exterior?	114
Gráfico 12 - Os preços que sua empresa pratica no mercado internacional...	115
Gráfico 13 - Sua empresa costuma adaptar os produtos de acordo com as necessidades e características de cada mercado?	116
Gráfico 14 - Percentual médio das exportações por destino	117
Gráfico 15 - Qual a forma utilizada para divulgar produtos no exterior	118
Gráfico 16 - Sua empresa já utilizou os serviços de instituições de apoio ao comércio exterior?	118
Gráfico 17 - Qual a vantagem competitiva da sua empresa?	119
Gráfico 18 - Sua empresa possui investimentos no exterior?	123
Gráfico 19 - Performance das empresas exportadoras	125
Gráfico 20 - Performance exportadora das empresas por fator determinante	135