

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO SUL – IFRS

Programa de Pós-graduação em Viticultura e Enologia – PPGVE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**FATORES ESTRATÉGICOS E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
EXPORTADOR DE ORGANIZAÇÕES VITIVINÍCOLAS DO BRASIL**

PEDRO ALEXANDRE RANZAN

Orientadora: Prof^(a). Dr^(a). Tatiane Pellin Cislaghi

Co-orientadora: Prof^(a). Dr^(a). Gabriela Zanandrea

BENTO GONÇALVES – RS

2025

PEDRO ALEXANDRE RANZAN

**FATORES ESTRATÉGICOS E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
EXPORTADOR DE ORGANIZAÇÕES VITIVINÍCOLAS DO BRASIL**

Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso)
apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Viticultura e Enologia do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Sul, como requisito para obtenção de Grau de
Mestre em Viticultura e Enologia.

Orientadora: Prof^(a). Dr^(a). Tatiane Pellin Cislighi
Coorientadora: Prof^(a). Dr^(a). Gabriela Zanandrea

BENTO GONÇALVES - RS

2025

CIP - Catalogação na publicação

Ranzan, Pedro Alexandre
Fatores estratégicos e a influência no desempenho
exportador de organizações vitivinícolas do Brasil /
Pedro Alexandre Ranzan. -- 2025.
124 f.
Orientadora: Tatiane Pellin Cislaghi.

Coorientadora: Gabriela Zanandrea.

Dissertação (Mestrado) -- Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul,
Campus Bento Gonçalves, Mestrado Profissional em
Viticultura e Enologia, Bento Gonçalves, BR-RS, 2025.

1. Viticultura. 2. Internacionalização. 3.
Exportação. 4. Análise bibliométrica. I. Cislaghi,
Tatiane Pellin. II. Zanandrea, Gabriela. III. Título.

PEDRO ALEXANDRE RANZAN

**FATORES ESTRATÉGICOS E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
EXPORTADOR DE ORGANIZAÇÕES VITIVINÍCOLAS DO BRASIL**

Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso) apresentada ao Programa de Pós-graduação em Viticultura e Enologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Folha de Aprovação

Aprovada em ____ de ____ de ____.

Banca Examinadora:

Tatiane Pellin Cislighi

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves

Gabriela Zanandrea

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Vacaria e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Elieti Biques Fernandes

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Marília Bonzanini Bossle

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Viamão

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens teóricas sobre internacionalização	21
Quadro 2 - Dimensões da Escala EXPERF.....	24
Quadro 3 - Desenho de busca da RSL	27
Quadro 4 - Indicadores do Desempenho Exportador	33
Quadro 5 - Fatores que influenciam o desempenho exportador.....	36
Quadro 6 - Condições causais e código QCA	44
Quadro 7 - Calibração entre Escala Likert e Fuzzy-set.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de Keywords plus.....	29
Figura 2 - Coocorência de Keywords plus	29
Figura 3 - Mapa temático de performance exportadora	30
Figura 4 - Rede de colaboração de autores.....	30
Figura 5 - Desenho da pesquisa.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise das condições necessárias - Outcome: Estratégia de Internacionalização.....	52
Tabela 2 - Análise das condições necessárias - Outcome: Experiência em exportação	53
Tabela 3 - Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas organizações com estratégia de internacionalização para desempenho exportador.....	54
Tabela 4 - Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas organizações com experiência em exportação para desempenho exportador	57
Tabela 5 - Configurações de fatores do desempenho exportador que geram EST e EXP	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ApexBrasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
Consevitis - Instituto de Gestão, Planejamento e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul
EST - Estratégia de Internacionalização
EXPERF - Export Performance
EXP - Experiencia em exportação
fsQCA - Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis
GEST - Capacidade de gestão
GESTHUM - Gestão Humana
Ibravin - Instituto Brasileiro do Vinho
MKT - Capacidade de Marketing
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIV - International Organization of Wine and Vine
PERFIN - Performance financeira
PEREST - Performance estratégica
PERSAT - Performance de satisfação geral
P&D - Pesquisa & Desenvolvimento
PMEs - Pequenas e Médias Empresas
QCA - Qualitative Comparative Analysis
RED - Recursos e redes
RSL - Revisão Sistemática de Literatura
Uvibra - União Brasileira de Vitivinicultura
VBR - Visão Baseada em Recursos
WEF - World Economic Forum
WoS - Web of Science
4Ps - Produto, preço, praça e promoção
.csv - Comma Separated Values

RESUMO

Este estudo tem como propósito analisar as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro. Foi adotada uma abordagem metodológica combinando uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com a técnica de Análise Qualitativa Comparativa (QCA), aplicada a uma amostra de 27 empresas do setor vitivinícola que já realizaram exportações. A RSL cobriu o período de 2014 a 2024 e permitiu identificar os principais fatores e variáveis relacionados ao desempenho exportador, enquanto a QCA possibilitou compreender as múltiplas combinações causais responsáveis por esse desempenho, com base em dados empíricos coletados via questionário. Os resultados revelaram que não existe uma única trajetória para alcançar o sucesso exportador, mas sim múltiplas configurações eficazes. Foram identificadas quatro combinações principais de fatores que explicam tanto a presença de estratégia de internacionalização quanto a experiência em exportação nas organizações analisadas. Em todas as configurações, a presença da gestão humana qualificada (capital humano) se destacou como fator comum e indispensável. Além disso, elementos como capacidade de marketing internacional, inovação organizacional e participação em redes de relacionamento foram fatores necessários para o desempenho exportador. Os achados da pesquisa são relevantes para a formulação de políticas públicas e estratégias empresariais voltadas à promoção das exportações no setor vitivinícola. A principal contribuição aplicada da pesquisa é o desenvolvimento de um artefato, Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas, com base nas combinações causais identificadas, o qual poderá ser utilizado por gestores, agências de apoio e associações do setor. Assim, a pesquisa avança não apenas a fronteira do conhecimento acadêmico sobre internacionalização de empresas, mas também oferece valor prático ao contribuir para o fortalecimento da competitividade internacional dos vinhos e sucos brasileiros. Como limitações, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, compatível com a abordagem QCA, mas que limita a generalização dos resultados. Além disso, o foco exclusivo no setor vitivinícola restringe a aplicação direta dos achados a outros setores industriais. Futuras pesquisas podem ampliar a amostra, explorar outras variáveis estratégicas e comparar diferentes setores ou países, bem como realizar estudos longitudinais que observem a evolução das capacidades organizacionais ao longo do tempo.

Palavras-chave: Internacionalização; Intensidade exportadora; Sucesso em exportação; Análise Bibliométrica; QCA.

ABSTRACT

This study investigates the configurations of factors that contribute to the strategic export success of firms in the Brazilian wine industry. A mixed-method approach was employed, combining a Systematic Literature Review (SLR) covering the period from 2014 to 2024 with Qualitative Comparative Analysis (QCA), applied to a sample of 27 wine-producing firms with export experience. The SLR enabled the identification of key variables and constructs related to export performance, while the QCA method allowed for the exploration of multiple causal configurations based on empirical data collected through a structured questionnaire. Findings reveal that export success does not result from a single pathway, but rather from multiple effective configurations. Four main combinations of factors were identified that explain both the presence of internationalization strategies and export experience. Notably, qualified human resource management (human capital) emerged as a necessary condition across all configurations. Additionally, marketing capabilities, organizational innovation, and participation in business networks were identified as critical contributors to export performance. The study offers relevant implications for public policy and business strategy, particularly regarding export promotion in the wine sector. Its main applied contribution is the development of the strategic guide “Paths to Internationalization: Strategy Manual”, derived from the causal configurations identified, which may serve as a practical tool for managers, support agencies, and industry associations. Beyond contributing to the academic understanding of firm internationalization, the study provides actionable insights to strengthen the global competitiveness of Brazilian wines and juices. However, limitations include the relatively small sample size—consistent with the QCA methodology—which may constrain the generalizability of findings. Additionally, the sector-specific focus may limit direct application to other industries. Future research may broaden the sample, incorporate additional strategic variables, compare across sectors or countries, and conduct longitudinal studies to observe the evolution of organizational capabilities over time.

Keywords: Internationalization; Export intensity; Export success; Systematic Literature Review; Qualitative Comparative Analysis (QCA).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 JUSTIFICATIVA	16
3 APLICABILIDADE DOS RESULTADOS E IMPACTOS	18
4 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL	20
4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	20
4.2 DESEMPENHO EXPORTADOR	23
4.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR	25
4.3.1 Análise Bibliométrica.....	27
4.4 ANÁLISE DE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO EXPORTADOR	31
4.5 ANÁLISE DE FATORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR ESTRATÉGICO	35
5 HIPÓTESES/PROPOSIÇÕES/SUGESTÕES DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES.....	39
6 OBJETIVOS	40
6.1 OBJETIVO GERAL	40
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
7.1 ETAPA 1: DELIMITAÇÃO	41
7.2 COLETA DE DADOS	42
7.2.1 População e amostra.....	42
7.2.2 Instrumento de Pesquisa: Elaboração, Validação e Pré-teste	43
7.2.3 Técnica de Coleta de Dados	45
7.2.4 Técnica de Análise de Dados	45
7.3 ETAPA 2: DESIGN SCIENCE RESEARCH	48
7.4 FASE FINAL: INTERPRETAÇÃO.....	48
8 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	50
8.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	50
8.2.1 Análise de Necessidade	52
8.2.1.1 <i>Condições necessárias para Estratégia de Internacionalização (EST)</i>	52

8.2.1.2 Condições necessárias para Experiência em Exportação (EXP)	52
8.2.2 Análise de Suficiência	53
8.2.2.1 Análise de Suficiência para Estratégia de Internacionalização (EST)	54
8.2.2.2 Análise de Suficiência para Experiência em Exportação (EXP)	56
8.3 DISCUSSÕES	60
9 PRODUTO DESENVOLVIDO	66
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
10.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS, GERENCIAIS, SOCIAIS E ECONÔMICAS	67
10.2.1 Contribuições Teóricas	67
10.2.2 Contribuições Gerenciais	68
10.2.3 Contribuições e Impactos Sociais	68
10.2.4 Contribuições Econômicas	69
10.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	86
APÊNDICE A: ARTIGO SUBMETIDO	86
APÊNDICE B: ESTUDOS PRÉVIOS DE DESEMPENHO EXPORTADOR	87
APÊNDICE C: ESTUDOS DA RSL	90
APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS	92
APÊNDICE E: ARTEFATO	95

1 INTRODUÇÃO

A globalização é uma característica marcante do século XIX, funcionando como uma força significativa para as organizações, tal qual a industrialização, a urbanização e o desenvolvimento tecnológico (Draçi; Kadiu, 2024). A globalização dos mercados tem gerado tanto oportunidades quanto desafios para as empresas, um exemplo é a internacionalização, que pode ocorrer por meio de importações ou exportações (Meyer *et al.*, 2009). Assim, define-se que o foco do presente estudo será o desempenho exportador, relacionado a fatores estratégicos, de empresas do setor vitivinícola brasileiro, ou seja, exportações de produtos derivados da uva de um país emergente e em desenvolvimento.

Destaca-se que a internacionalização é uma estratégia descrita como um processo de decisão complexo e multidimensional que demanda planejamento estratégico, e proporciona um meio de ampliação da atuação de uma organização no mercado internacional. Segundo Fleury e Fleury (2011), a literatura sobre internacionalização de empresas oriundas de países emergentes está em evolução constante, pois, os estudos, em sua maioria, são fundamentados nas experiências de países desenvolvidos. Entretanto, há lacunas de pesquisa no que se refere a internacionalização de empresas exportadoras, a fim de verificar diferenças em seus ecossistemas de internacionalização (Clavel San Emeterio *et al.*, 2018; Felzensztein; Deans; Dana, 2019; Hu; Galli; Sebastiani, 2023; Carchano *et al.*, 2024; Jiménez-Asenjo; Filipescu; Curran, 2024).

Algumas organizações enfrentam um cenário mais competitivo do que o vivenciado por empresas estruturadas e dependendo do contexto de atuação. Isso leva a muitas delas a adotarem a internacionalização como resposta às ameaças do mercado doméstico e como estratégia consolidada para garantir crescimento e competitividade a longo prazo (Klotzle; Thomé, 2006; Dana *et al.*, 2013; Etemad; Wright, 1999; Gemser; Brand; Sorge, 2004; Kalantaridis, 2004; Carchano *et al.*, 2024).

Nesse ínterim, pesquisas sobre exportações em economias emergentes ainda são limitadas, e as empresas desses países costumam seguir padrões de internacionalização distintos dos modelos tradicionais baseados em economias avançadas (Oura *et al.*, 2016; Edeh *et al.*, 2021; Cuervo-Cazurra; Genc, 2008). Assim, estudos reforçam que as organizações que adotam uma postura ativa e planejada em sua internacionalização tendem a apresentar melhor desempenho exportador, ao alinharem suas ações com variáveis estratégicas de longo prazo (Cavusgil; Zou, 1994; Ribau; Moreira; Raposo, 2017; Calheiros; Ferreira; Oliveira, 2023).

O desempenho exportador, por sua vez, é um conceito importante para a compreensão da internacionalização por meio das exportações, e é descrito como uma combinação dos resultados e das interações internacionais comerciais da empresa, incluindo aspectos como vendas, crescimento e lucros obtidos com essas exportações (Shoham, 1998). Estudos recentes sugerem que o desempenho exportador pode ser influenciado por múltiplos fatores, considerando além deles as características da organização, como sua orientação para o mercado, habilidades comportamentais, estratégias, fatores gerenciais, envolvimento com a exportação, a forma como planeja e controla suas atividades para o mercado externo, entre outros (Aaby; Slater, 1989; Leonidou; Katsikeas; Piercy, 1998; Jin; Cho, 2018; Safari; Saleh, 2020; Chandra; Paul; Chaban, 2020; Steinhäuser; Paula; Macedo-Soares, 2021).

Apesar do crescente número de estudos sobre os determinantes do desempenho exportador, a maioria ainda adota abordagens que analisam variáveis de forma isolada, limitando-se a relações entre fatores individuais e o desempenho das exportações (Le; Nguyen; Nguyen, 2022; Al-Adaileh; Alrowwad, 2023; Adeleye; Eboagu, 2024). Essa fragmentação dificulta entender como capacidades internas, ambiente competitivo e estratégias de mercado se combinam para influenciar o sucesso exportador.

Embora alguns trabalhos mais recentes tenham avançado no uso de modelos estruturais (Kasema, 2023), revisões sistemáticas também apontam que análises com interação de variáveis ainda são escassas (Alarcón; Sánchez; Gracia, 2022). Estudos empíricos como o de Ramli, Fauzi e Idris (2024), aplicando análise probabilística, e de Liu, Tang e Wei (2023), com efeitos de aprendizado entre exportadores, reforçam a necessidade de modelos que considerem influências de forma simultânea. Assim, permanece um espaço para investigações que adotem uma perspectiva capaz de capturar a interação entre fatores e como sua configuração conjunta contribui para um melhor desempenho exportador.

Diante do exposto, e conforme comentado anteriormente, um dos setores que se destaca na discussão sobre exportações internacionalmente é o vitivinícola, inclusive, por seus programas de incentivo a exportação, criados por organizações governamentais. Por isso, as empresas do setor buscam no mercado externo uma alternativa para expansão e diversificação dos seus negócios (Zabot, 2014). Assim, o Brasil foi selecionado como objeto de estudo por liderar, nos últimos anos, importantes avanços no processo de inovação no referido setor (Silva *et al.*, 2024).

O país possui cerca de 83 mil hectares de uvas, ocupando a 22ª posição mundial (OIV - *International Organization of Wine and Vine*, 2024), mas com baixa representatividade em valor agregado. Embora seja o 18º (2,12 milhões de hectolitros) produtor de vinhos, apenas 45% da colheita é industrializada, e, desse total, apenas 13% corresponde a vinhos finos, enquanto 77% são destinados a vinhos de mesa (Camargo; Protas; Mello, 2008). Por outro lado, a experiência brasileira com indicações geográficas na vinicultura trouxe inovações que elevaram a qualidade dos vinhos. Fatores como avanços em práticas, regulamentações e acesso a mercados fortaleceram a indústria e incentivaram estratégias para ampliar a presença internacional do vinho nacional (Monticelli *et al.*, 2022).

Em termos de negócios internacionais, o Brasil exportou apenas 56 mil hectolitros em 2024, o que representa 2,64% dos vinhos produzidos, sendo o 56º colocado mundial em relação à quantidade (OIV, 2024). Todavia, embora as exportações brasileiras de vinho ainda sejam incipientes, entre 2011 e 2020 houve um aumento significativo de 251,95% no volume exportado, com os vinhos nacionais alcançando cerca de 102 países. Pode-se identificar pelo apresentado, que o Brasil ainda está distante de alcançar um posicionamento sólido no mercado internacional vitivinícola diante de países já consolidados e estabelecidas do ramo (Macedo, 2022), mas realiza ações para uma ampliação e diversificação de mercado. E, com isso, gera-se uma oportunidade de aprendizado referente ao que é realmente importante para que as organizações alcancem um desempenho exportador de sucesso com fatores essencialmente necessários.

Dessa maneira, destacam-se diversos autores que investigaram os efeitos da expansão internacional de vinícolas por meio da exportação (Hu; Galli; Sebastiani, 2023; Carchano *et al.*, 2024; Jiménez-Asenjo; Filipescu; Curran, 2024). No entanto, ainda são escassos os estudos que analisam a internacionalização via exportações em organizações vitivinícolas no contexto de países em desenvolvimento. Da mesma forma, apesar do avanço nas pesquisas sobre capacidades relacionadas à internacionalização, persistem lacunas sobre quais combinações de fatores relacionados à estratégia contribuem para o desempenho exportador em economias emergentes desse setor (Zen; Fensterseifer; Prévo, 2014; Tomás-Miquel *et al.*, 2018).

Por fim, ressalta-se que o aumento das exportações se apresenta como um dos principais desafios macroeconômicos do setor no Brasil, uma vez que ingressar no mercado internacional é fundamental para aumentar a competitividade, obter economia de escala e diminuir a dependência do mercado doméstico (Klotzle; Thomé, 2006; Sales

et al., 2015; Da Silva Freitas *et al.*, 2022). Diante do exposto, verifica-se que não apenas o campo teórico, mas também o campo empírico carece de estudos voltados à estratégia de internacionalização de vinícolas, necessitando de ferramentas na validação e implementação de programas que visem trabalhar com essas práticas.

Dessa forma, este estudo tem como foco o estudo do desempenho exportador de vinícolas (indústrias e cooperativas, tanto de sucos quanto de vinhos) e parte da seguinte questão central: Quais configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro? Com base nisso, os objetivos geral e específicos são descritos na subseção 1.2.

Como forma de responder ao problema de pesquisa, e diante da complexidade dos fatores que influenciam o desempenho exportador, a presente pesquisa faz uso da *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), a qual tem se mostrado uma abordagem eficaz para identificar diferentes combinações de condições que levam a resultados de sucesso em distintos contextos. Estudos como os de Ahamed e Pappas (2021), Mintah, Brancu e Işık (2024), Li e Guan (2024) e Cislighi *et al.* (2024) demonstram que diferentes elementos se articulam de maneiras distintas para explicar o sucesso exportador. Ao revelar múltiplos caminhos causais, o QCA vai além de limitações das metodologias tradicionais e oferece uma compreensão complementar do fenômeno estudado.

2 JUSTIFICATIVA

A crescente relevância das pesquisas sobre a internacionalização reflete a tendência de globalização dos mercados. Nesse contexto, o processo de internacionalização das empresas brasileiras ainda é pouco explorado (Clavel San Emeterio *et al.*, 2018; Felzensztein; Deans; Dana, 2019; San Emeterio; Juaneda-Ayensa; Fernández-Ortiz, 2020; Hu; Galli; Sebastiani, 2023; Carchano *et al.*, 2024; Jiménez-Asenjo; Filipescu; Curran, 2024).

A literatura sobre o tema é relativamente abundante em estudos sobre empresas de países desenvolvidos, mas os estudos empíricos sobre a internacionalização de empresas de países emergentes são escassos (Brouthers; Hennart, 2007; Demirbag; Tatoglu; Gleistar, 2009; Fleury; Fleury, 2011; Agnihotra; Bhattacharya, 2015; Kramer; Strange; Lashitew, 2018). Assim, os estudos sobre a internacionalização de empresas do Brasil, um país emergente, são de grande importância tanto no âmbito teórico quanto prático, assim como social e ambiental.

Do ponto de vista teórico, é importante notar que, embora os primeiros estudos sobre internacionalização tenham se concentrado principalmente nas grandes multinacionais, a atuação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em mercados internacionais tem atraído cada vez mais atenção na literatura de negócios internacionais (Keupp; Gassmann, 2009; Dikova *et al.*, 2016; Kiss; Danis; Cavusgil, 2012; Haddoud; Jones; Newbery, 2021). O processo de internacionalização de empresas, em particular, tem se mostrado um campo onde novas pesquisas são necessárias, já que, como apontam Chandra, Paul e Chavan (2020) e Franco e Martins (2023), podem apresentar desafios que as grandes organizações enfrentam em menor escala ou não enfrentam.

Ainda, no que se refere à metodologia aplicada, o estudo faz uso da Análise Qualitativa Comparativa, a qual também se configura como uma lacuna de pesquisa. Dias e Pedrozo (2015) ressaltam que vários artigos foram publicados nos últimos anos esclarecendo sobre a técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), mas artigos originários da América Latina ainda são escassos. Um dos estudos que abordam a análise QCA, Cislighi *et al.* (2024), sugere que o uso dessa ferramenta é necessário para aprofundar o entendimento da capacidade exportadora para estudos de caso múltiplos.

Já do ponto de vista prático, uma análise detalhada dos casos de internacionalização de empresas brasileiras, por meio das exportações, e, por consequência do seu desempenho exportador estratégico, pode oferecer uma percepção para o acesso a mercados externos de outras organizações dentro do setor (Silva, 2014; Alves; Zilli; Pieri, 2018; Fagundes *et al.*,

2018). Pesquisas empíricas são bem-vindas quanto a utilização de modelos que permitam compreender melhor o desempenho exportador do setor vitivinícola (López-Rodríguez; Dopico; Puente, 2018).

No contexto do estudo, o setor vitivinícola brasileiro tem enfrentado a concorrência internacional no mercado interno, em função das crescentes importações de vinhos, de 1,45 milhões de hectolitros em 2023. A título de comparação, a produção nacional no mesmo período foi 3,59 milhões de hectolitros (OIV, 2023). Os vinhos importados são principalmente oriundos do Chile, Argentina, Itália e Portugal.

Os projetos *Wines of Brasil* e *100% Grape Juice of Brazil* foram desenvolvidos em parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) (extinto) e a ApexBrasil, visando promover a qualidade dos vinhos e sucos de uva brasileiros internacionalmente. Atualmente, os projetos são geridos pela União Brasileira de Vitivinicultura-Instituto de Gestão, Planejamento e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul (Uvibra-Consevitis) em parceria com a ApexBrasil, e tem como objetivo promover os vinhos brasileiros no mercado internacional. Através de feiras, eventos promocionais, missões comerciais e outras ações, os projetos destacam a qualidade, diversidade e diferenciais dos vinhos e sucos de uva brasileiros, fortalece suas marcas no exterior e estimula novos negócios para os exportadores (*Wines of Brasil*, 2024). Essa é uma das justificativas de escolha do setor, projetos setoriais específicos. Essas ações demonstram uma mobilização institucional importante e reforçam a relevância de compreender os fatores para gerar um bom desempenho exportador no setor (Chaudhry; Amir, 2020; *Wines of Brasil*, 2024).

Espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento teórico e prático da forma como as organizações do setor vitivinícola brasileiro analisam suas estratégias para o ingresso no mercado internacional, de modo a proporcionar o sucesso em seu desempenho exportador. Além disso, a pesquisa se propõe a inovar metodologicamente por meio do uso da QCA.

3 APLICABILIDADE DOS RESULTADOS E IMPACTOS

Ao final da pesquisa, os resultados foram analisados para fornecer parâmetros e diretrizes sobre quais fatores são importantes para o desempenho exportador em vinícolas, cooperativas e empresas de sucos de uva do Brasil. Este estudo teve como objetivo principal analisar as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro, respondendo à seguinte questão de pesquisa: Quais configurações de fatores influenciam o desempenho exportador estratégico dessas organizações? A partir da aplicação da Análise Comparativa Qualitativa (QCA), em conjunto a uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e fundamentação teórica, foi possível alcançar alguns resultados.

A análise permitiu identificar múltiplas configurações causais associadas à estratégia de internacionalização (EST) e à experiência em exportação (EXP), revelando que não há um único caminho para o sucesso exportador, mas sim diversas combinações de fatores internos e relacionais que se mostram eficazes. O fator gestão de recursos humanos (GESTHUM), em especial, demonstrou-se importante nas soluções encontradas, evidenciando que o capital humano qualificado e preparado é um dos principais motores do desempenho exportador estratégico.

De certa forma, a configuração com ausência de gestão, capacidade de marketing internacional, inovação e gestão humana, mas com presença de redes de relacionamentos e recursos, apresentou consistência satisfatória. Isso reforça a ideia de que, mesmo em contextos de baixa estrutura organizacional, a inserção em redes pode funcionar como um fator compensatório relevante para o desempenho exportador. Isso destaca o papel estratégico das conexões externas e institucionais como os programas e projetos setoriais financiados, nesse caso específico estudado, pela ApexBrasil (governo federal) em conjunto com a instituição formal representante do setor que é a Uvibra (Vieira; Monticelli; Cislighi, 2025).

Ao diferenciar entre experiência em exportação (EXP) e estratégia de internacionalização (EST), os resultados revelam que a experiência acumulada pode ser um ponto de partida, enquanto a estratégia representa uma consolidação planejada do processo internacional. Essa distinção é fundamental para avaliar o grau de maturidade nas exportações das organizações e orientar políticas específicas para cada estágio.

Tais resultados são aplicáveis à formulação para promoção das exportações e também ao desenho de estratégias empresariais no setor vitivinícola, servindo de base para o desenvolvimento de um guia intitulado **Caminhos para a Internacionalização:**

Manual de Ações Estratégicas que sintetiza as melhores práticas e condições favoráveis ao sucesso em mercados internacionais.

Com a criação do Guia com as principais configurações e condições necessárias que representam e influenciam uma maior chance de sucesso no desempenho exportador estratégico de organizações vitivinícolas, a pesquisa não apenas avançará o conhecimento acadêmico sobre internacionalização de empresas, mas também terá um impacto prático, facilitando a implementação de estratégias internacionais eficazes. O Guia será colocado à disposição das organizações vitivinícolas, além de outras organizações de apoio a partes interessadas, como a Aprovale e a Uvibra, auxiliando na promoção do comércio internacional no setor.

4 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica para o desenvolvimento do tema proposto neste trabalho. Nele, serão discorridos os conceitos e os principais autores relacionados à internacionalização de empresas. Em seguida, a contextualização dos fatores que levam à internacionalização. Com isso, finaliza-se acerca do desempenho exportador.

4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Existem vantagens em estar no mundo globalizado atual, como a abertura de mercados e oportunidades, e avanços tecnológicos em diferentes segmentos. De acordo com Birsan (2018), um dos efeitos da globalização é a crescente internacionalização das empresas. As organizações há muito tempo estão envolvidas em um mundo integrado, onde exportar é, na maioria das vezes, uma questão de sobrevivência e sucesso (Mariani; Pomarici; Boatto, 2012; Adomako; Opoku; Frimpong, 2017).

Assim, o ato de exportar oferece maior flexibilidade e requer menos recursos do que outras formas de entrar em mercados estrangeiros (Leonidou, 2004; Leonidou *et al.*, 2007). Nesse sentido, as exportações representaram uma forma fundamental de engajamento na internacionalização (Duarte; Kok, 2021), uma abordagem estratégica que promove vantagens competitivas (Cano-Rubio; Sanchez-Famoso; Fuentes-Lombardo, 2022; Depetris-Chauvin; Fernández-Olmos, 2024), e, muitas vezes, representa a forma mais difundida de internacionalização (Leonidou; Katsikeas, 1996).

A internacionalização pode ser conceituada como um processo gradual (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975) e de envolvimento em operações internacionais (Welch; Loustarinen, 1988). A trajetória de internacionalização das empresas não é o resultado apenas de seus próprios esforços, mas também de suas relações com outras empresas em seus ambientes (Cavusgil; Knight, 2015). O ato de internacionalizar ainda é um impulsionador do crescimento da empresa, melhora o desempenho econômico e gera resultados úteis de aprendizagem aos envolvidos nas relações interorganizacionais.

Por sua vez, a estratégia de internacionalização requer maior planejamento do que outras estratégias, devido à sua complexidade. Isso acontece pois, países possuem diferentes legislações, normas alfandegárias, câmbio, diferenças culturais, adaptação da comunicação, linguagem utilizada, maior volume de informações para gerenciar, logística mais complexa, entre outros fatores (Pacheco; Lobo; Maldonado, 2022).

Diferentes abordagens acerca da internacionalização são conhecidas e amplamente discutidas atualmente na literatura internacional sobre o tema. As teorias da

internacionalização dividem-se em duas ramificações principais, são elas: Teorias Econômicas e Teorias Comportamentais (Barreto; Rocha, 2003; Carneiro; Dib, 2007; Pivetta *et al.*, 2021). A abordagem econômica enfatiza decisões racionais e objetivas. Ela prioriza a alocação planejada de recursos, minimização de custos de transação e busca por vantagens competitivas. Alguns exemplos são a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (Hymer, 1976), Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (Vernon, 1966;1979), Teoria da Internalização (Buckley; Casson, 1976) e Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 1977; 1988).

Em contraste, a segunda abordagem adota uma perspectiva mais subjetiva e comportamental, examinando a internacionalização a partir das atitudes e percepções dos tomadores de decisão dentro das organizações. As principais são a Teoria da Internacionalização de Uppsala (Johanson; Wiedersheim, 1975; Johanson; Vahlne, 1977), *Networks* (Johanson; Vahlne, 1990) e Empreendedorismo Internacional (McDougall; Oviatt, 1997; Hemais; Hilal, 2002).

Destacam-se ainda abordagens mais recentes, como a Visão Baseada em Recursos (VBR) (Penrose, 1959; Barney, 1991), a Teoria Institucional (Myer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell; 1983; North; 1990), além das perspectivas de *Joint Ventures & Born Global* (Oviatt; McDougal, 1994; Knight; Cavusgil, 1996; Zahra; Korri; Yu, 2005).

Diversas abordagens literárias, já há algum tempo, justificam a tendência à internacionalização empresarial (Coviello; Munro, 1995; Johanson; Vahlne, 1977, 1990; Andersson, 2000; Caputo *et al.*, 2016; Dabic *et al.*, 2020). Entretanto, conforme Miravittles e Zhang (2016), ainda não há uma teoria única que explique o processo de internacionalização. Esse conceito tem sido estudado de diferentes perspectivas, portanto, compreender tais conceitos permite entender as motivações que fundamentam a internacionalização. O Quadro 1 exemplifica algumas das abordagens citadas.

Quadro 1 - Abordagens teóricas sobre internacionalização

Teoria	Descrição
Abordagens Econômicas	
Teoria do Poder de Mercado	Essa abordagem acreditava que, com o passar do tempo, as empresas continuariam a se expandir ao ponto de aumentar sua participação no mercado interno. Entretanto, a um certo ponto, não haveria mais mercado doméstico para se concentrar, então levando-a a buscar operações externas e crescimento no mercado estrangeiro (Barney; 1991; Hymer, 1976).
Teoria da Internalização	O conceito discutido foi inicialmente apresentado por Coase (1937) e depois desenvolvido por Buckley e Casson (1976, 1998). Ele se concentra na eficiência da organização de transações entre unidades produtivas e usa os custos de transação

	(Williamson, 1975) para decidir se uma transação deve ser realizada por meio de mercado externo ou internalização. A análise dos benefícios e custos (Teece, 1981) é usada para determinar o nível adequado de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	O conceito de Dunning (1977, 1980, 1988) sugere que empresas multinacionais possuem vantagens competitivas de "propriedade" (como tecnologias exclusivas) e de "localização" (locais atraentes). Além disso, elas têm vantagens de "internalização" ao manter controle sobre seus ativos e coordenar seu uso, maximizando retornos e benefícios. Dunning vê esse Paradigma como um <i>framework</i> para estudar a internacionalização, não apenas uma teoria.
Abordagens Comportamentais	
Modelo de Uppsala	Desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), busca explicar sobre as etapas de internacionalização. Foco na empresa e sua crescente expansão no exterior, através de etapas e de maneira gradual. A escolha dos países alvo para internacionalizar segue a "distância psíquica" como parâmetro. Outros estudos nessa mesma abordagem de internacionalização relacionam-se às etapas de uma exportação (Bilkey; Tesar, 1977; Wiedersheim; Olson; Welch, 1978; Cavusgil, 1980).
<i>Network</i>	Essa abordagem diz que os mercados devem ser considerados redes de empresas (Johanson; Mattson, 1986; Forsgren, 1989). Assim, na internacionalização as empresas criam redes (<i>Network</i>) no exterior. Também, as decisões são influenciadas pelo processo de internacionalização e são determinadas no interior da rede de negócios (Welch; Welch, 1996).
Empreendedorismo Internacional	Essa abordagem busca explicar a expansão das empresas no exterior através de como os seus empreendedores exploram as oportunidades (Coviello; Munro, 1995; McDougall; Oviatt, 1997; Andersson, 2000). De igual forma, busca estudar as motivações, com foco no papel do empreendedor no processo de internacionalização (Zahra; Korri; Yu, 2005).
Outras abordagens	
Visão Baseada em Recursos	A Teoria Baseada em Recursos (VBR) considera que a vantagem competitiva das empresas vem da posse e gestão eficiente de recursos valiosos e não substituíveis (Grant, 1991; Barney, 1991). A internacionalização ajuda as empresas a adquirir novos recursos e capacidades, melhorar economias de escala e aumentar seu poder de negociação (Das; Teng, 1998; Barney, 1991). A variação no desempenho das empresas é explicada pela diferença na qualidade e quantidade de recursos e capacidades que possuem (Grant, 1991).
Teoria Institucional	Argumenta que a internacionalização das empresas deve considerar suas relações com os valores culturais e institucionais dos ambientes onde atuam (North, 1990). Para obter vantagem competitiva, as empresas devem adaptar seu comportamento às normas do ambiente e serem percebidas como legítimas (DiMaggio; Powell, 1983; Scott, 1995). Elas enfrentam dois tipos de isomorfismo: interno, relacionado às pressões internas, e externo, relacionado à adaptação ao ambiente anfitrião (Kanter, 1997). Entender e seguir as regras institucionais de diferentes mercados é crucial para garantir legitimidade (Meyer; Rowan, 1977).
<i>Joint Ventures e Born Globals</i>	Alguns estudiosos argumentam que algumas empresas adotam uma perspectiva internacional desde o início. Essas empresas buscam vantagem competitiva global desde a fundação, utilizando recursos e vendendo produtos em vários países (Oviatt; McDougall, 1994). Estas começam com uma estratégia internacional proativa e são mais focadas no valor agregado do que nos ativos (Casson, 2003). Já as <i>Born Globals</i> iniciam sua internacionalização rapidamente, muitas vezes antes de estabelecer operações no mercado doméstico, devido a tecnologias avançadas e mercados sem

	fronteiras (Gabrielsson; Kirpalani, 2004). A inovação e a disposição para assumir riscos são essenciais para a expansão internacional dessas empresas (Jones; Coviello, 2005).
--	--

Fonte: elaborado com base nos estudos de Carneiro e Dib (2007); Santos, Barandas e Martins (2015); Pivetta *et al.* (2021).

Vale ressaltar que outras teorias econômicas frequentemente mencionadas na literatura, como os modelos de Comércio Internacional, as teorias de Portfólio de Investimentos e o modelo do Ciclo de Vida Internacional do Produto não são consideradas (Markowitz, 1952). Essas teorias focam em unidades de análise mais amplas, como indústrias ou economias nacionais. Para além das teorias de internacionalização, destaca-se a importância de fatores que influenciam o desempenho exportador e facilitam uma internacionalização de sucesso, os quais serão discutidos na próxima subseção.

4.2 DESEMPENHO EXPORTADOR

A área de desempenho de exportação está atraindo atenção acadêmica e gerencial em um ritmo crescente. Entretanto, apesar de haver uma vasta quantidade de estudos sobre desempenho em atividades internacionais, o tema continua gerando significativo debate. As principais controvérsias concentram-se em dois aspectos principais: os fatores que determinam o desempenho e as metodologias utilizadas para avaliá-lo (Zou; Stan, 1998; Zou; Taylor; Osland, 1998). De acordo com Katsikeas, Piercy e Ioannidis (1996), existem dois principais modos de avaliar o desempenho: o objetivo e o subjetivo. O modo objetivo baseia-se em dados tangíveis, como lucratividade e nível de vendas, enquanto o modo subjetivo refere-se à percepção dos respondentes sobre os indicadores de desempenho.

O desempenho exportador começou a ser amplamente estudado nos anos 1990, com ênfase em processos de exportação, fatores organizacionais e estratégias, além da interação entre importadores e exportadores (Leonidou; Katsikeas, 1996; Zou; Stan, 1998). O estudo de Carneiro *et al.* (2016) realizou uma revisão detalhada para explorar o conceito de desempenho de exportação, visando maior validade nas decisões dos gestores brasileiros. Os resultados mostraram que a teoria é multifacetada e complexa.

Apesar da vasta literatura existente, ainda falta clareza sobre as variáveis que afetam o desempenho exportador, principalmente devido à escassez de sínteses e evidências empíricas. Dentre os indicadores de desempenho de exportação citados, econômico, mercado, processos de negócios, inovação, comportamental e estratégico, este último é o menos frequentemente abordado nos estudos (Carneiro *et al.*, 2016).

Além disso, a definição e o escopo do desempenho de exportação considerados adequados para testar as hipóteses de um determinado estudo podem não ser apropriados para outro, o que pode dificultar a adoção de um modelo universal de desempenho de exportação. Dessa forma, embora os autores reconheçam a dificuldade em formular uma teoria coesa sobre o tema, consideram que a diversidade de pesquisas realizadas representa um passo essencial para esse avanço (Cunha, 2018). Assim, observa-se que a maioria das investigações considera múltiplas dimensões do desempenho exportador, incorporando aspectos econômicos, estratégicos e comportamentais.

A variação nas diversas formas de medir o desempenho exportador dificulta a comparação entre estudos e gera inconsistências e dificuldades no avanço científico. Pensando nisso, Garrido *et al.* (2009) aplicaram a escala EXPERF (*Export Performance*) para avaliar o desempenho exportador. A escala EXPERF, proposta originalmente por Zou, Taylor e Osland (1998), avalia o desempenho em três dimensões subjetivas: (i) Financeira (PERFIN), que engloba lucro, volume de vendas e crescimento; (ii) Exportadora Estratégica (PEREST), focada na competitividade global, posição estratégica e participação de mercado global; (iii) e Satisfação Geral (PERSAT), que reflete a percepção de sucesso e o cumprimento das expectativas com exportações. Cada uma das três dimensões de desempenho (financeiro, estratégico e satisfação) é composta de três indicadores, demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões da Escala EXPERF

Dimensões de desempenho exportador	Indicadores (escala tipo Likert de 5 pontos)
Desempenho financeiro	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - São muito lucrativos (PERFIN 1) - Geram altos volumes de vendas (PERFIN 2) - Alcançaram um rápido crescimento (PERFIN 3)
Desempenho estratégico	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - Ampliaram nossa competitividade global (PEREST 1) - Fortaleceram nossa posição estratégica (PEREST 2) - Aumentaram significativamente nossa participação de mercado (PEREST 3)
Satisfação geral	- O desempenho do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatório (PERSAT 1) - Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido (PERSAT 2) - Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas (PERSAT 3)

Fonte: Elaborado a partir de Zou, Taylor e Osland (1998).

Apesar da dimensão estratégica do desempenho exportador ser reconhecida como relevante, tanto na literatura quanto na prática empresarial, sua abordagem ainda é limitada nos estudos empíricos e na gestão das organizações. Observa-se que poucos trabalhos se aprofundam nessa perspectiva, e muitas empresas negligenciam o estabelecimento de metas estratégicas claras ao se engajarem em atividades de exportação.

Segundo Gavusgil e Zou (1994), é fundamental que as organizações adotem um enfoque estratégico, considerando o alcance de objetivos como o aumento da competitividade, a ampliação da participação em mercados internacionais e o fortalecimento de sua posição estratégica. Estudos alinhados a essa visão propõem avaliar o desempenho exportador com base no cumprimento de metas estratégicas, como presença em mercados-alvo e posição competitiva (Gavusgil; Kirpalani, 1993; Gavusgil; Zou, 1994; Johnson; Arundhati, 1995). Assim, medir adequadamente essa dimensão é crucial para o sucesso das empresas na conquista de vantagens no cenário global.

Os resultados obtidos na atuação internacional impactam a competitividade global da empresa, sua posição estratégica no mercado externo e sua participação de mercado, refletindo o grau de sucesso no alcance das metas estratégicas (Garrido *et al.*, 2009). Alcançar esses objetivos estratégicos geralmente coloca a empresa em uma posição competitiva favorável no mercado global, proporcionando benefícios a longo prazo e melhorando seu desempenho exportador estratégico.

Assim, a seção em seguida, apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) complementar a essa subseção sobre o desempenho exportador, e posteriormente, os principais fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico.

4.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE DESEMPENHO EXPORTADOR

Com o objetivo de analisar as configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico de organizações, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A RSL é um tipo de pesquisa que segue protocolos específicos para organizar e interpretar um extenso conjunto de documentos (Tranfield; Denyer; Smart, 2003; Petticrew; Roberts, 2006; Linnenluecke; Marrone; Singh, 2020). Seu objetivo é entender e sistematizar o que funciona e o que não funciona em determinados contextos.

A RSL busca garantir a reprodutibilidade por outros pesquisadores, detalhando o procedimento da pesquisa, incluindo as bases de dados selecionadas, os critérios de

escolha e exclusão dos documentos, as estratégias de busca adotadas em cada base, e o processo de análise dos artigos. Com um alto nível de evidência, a RSL é um recurso crucial para a tomada de decisões tanto em contextos públicos quanto privados (Galvão; Ricarte, 2019).

A RSL foi conduzida conforme a metodologia proposta por Tranfield, Denyer e Smart, (2003), que abrange o planejamento da revisão, sua execução, relato e divulgação dos resultados. O planejamento e a execução da RSL foram adaptados para alinhar-se aos objetivos e à questão de pesquisa do projeto. Dessa forma, essa fase preliminar realizada não pretende desenvolver uma ferramenta para o desempenho exportador, e sim buscar estudos voltados ao desempenho exportador e as organizações vitivinícolas, para resolver as seguintes problemáticas: (i) *Framework* teórico de desempenho exportador; (ii) Conceito/definição usado no artigo para desempenho exportador; e, (iii) Fatores importantes para o sucesso de uma organização internacionalizada.

Com base nas informações e nas leituras preliminares realizadas sobre o tema, os pesquisadores definiram palavras-chave para a busca de informações relevantes para responder à questão da pesquisa. Para isso, foram selecionadas duas bases de dados, a *Web of Science (WoS)* e a *Scopus*, devido à sua relevância acadêmica, ferramentas de busca inteligentes e ao fato de serem amplamente acessíveis (Linnenluecke *et al.*, 2020; Zhu; Liu, 2020).

Definidas as bases de dados, as palavras-chave selecionadas, em inglês, foram as seguintes: “*export performance*” AND “*internationalization*”. A pesquisa inicial obteve um resultado total de 781 títulos (561 na *WoS* e 265 na *Scopus*). Nessa primeira busca, as palavras-chave foram pesquisadas em todo o corpo dos documentos, nas junções citadas anteriormente, em ambas as plataformas, no dia 22 de fevereiro de 2025.

Para refinar a busca, alguns critérios foram aplicados. Foram considerados apenas artigos entre 2014 e 2024, em língua inglesa, publicados e em acesso aberto. Após esse refinamento da busca, os resultados diminuíram para 223 títulos (158 na *WoS* e 65 na *Scopus*), com as mesmas palavras e junções citadas anteriormente. Em seguida, foi feita a conferência de possíveis artigos duplicados nas buscas entre as bases de dados. Foram encontrados 39 artigos repetidos, totalizando 184 artigos válidos para a leitura dos resumos.

A seguir, os resumos dos 184 estudos foram lidos. Restaram 62 estudos para a leitura na íntegra, uma vez que os demais não estavam de acordo com o objetivo e escopo da pesquisa. Os 122 estudos não foram considerados para posterior análise devido a fatores como o uso de análises epistemológicas, que levam empresas a internacionalizar;

governança de empresas na internacionalização; impacto de tecnologias e a digitalização na internacionalização; e o impacto da pandemia na internacionalização. O Quadro 3 apresenta o desenho da pesquisa.

Quadro 3 - Desenho de busca da RSL

<i>Passo 1: Formular uma pergunta de pesquisa</i>
Esta revisão tem como objetivo sintetizar a literatura disponível para fornecer ao leitor uma visão geral dos temas proeminentes e suas principais considerações dentro da literatura sobre o desempenho exportador. A pergunta de pesquisa é: “Quais configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro?”
<i>Passo 2: Determinar os critérios de inclusão e exclusão</i>
Uma análise inicial da literatura levou à seleção das palavras-chave: “ <i>export performance</i> ” e “ <i>internationalization</i> ”. Objetivo: incluir pesquisas com fatores do desempenho exportador e excluir pesquisas que não abrangem o assunto. Amostra limitada a artigos em inglês, acesso aberto e de 2014 a 2024. Garantir relevância selecionando artigos em que as palavras-chave aparecem no título, resumo ou palavras-chave dos artigos.
<i>Passo 3: Obter uma amostra inicial de artigos</i>
Bancos de dados online utilizados: Scopus e Web of Science. Palavras-chave incluídas na string de pesquisa: TITLE-ABS-KEY “ <i>export performance</i> ” AND “ <i>internationalization</i> ”. Resultados: Scopus: 265 artigos. Web of Science: 561 artigos. Alerta configurado nas bases de dados para informar sobre novos artigos potencialmente relevantes.
<i>Passo 4: Aplicar os critérios de inclusão e exclusão do Passo 2</i>
Remoção de artigos duplicados e avaliação de título e resumo: 184 artigos selecionados. Após avaliação do texto completo, com foco na discussão sobre performance exportadora e internacionalização (conforme descrito no Passo 2): 62 artigos selecionados como amostra final. Nenhum novo artigo foi adicionado à amostra durante a redação, a partir do alerta configurado.
<i>Passo 5: Sintetizar os artigos</i>
Elementos quantitativos: produção científica anual, Journals mais relevantes, autores mais relevantes, estudos de maior impacto e nuvem de palavras. Elementos qualitativos: extração de temas da amostra utilizando uma estrutura de codificação temática.
<i>Passo 6: Relatar os resultados da RSL</i>
Análise descritiva: explicação do contexto da pesquisa (Tranfield et al., 2003). Análise temática: geração de achados por meio da identificação e comparação de diferenças e consensos nos diferentes artigos (Tranfield et al., 2003).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.3.1 Análise Bibliométrica

Com o portfólio de 62 artigos (Apêndice C) foi realizada uma análise bibliométrica, utilizando as ferramentas de *software* RStudio e Bibliometrix. Este é um procedimento comum em pesquisas baseadas em análise de conteúdo, bibliometria ou meta-análise, como visto na publicação de Blagoeva *et al.* (2020).

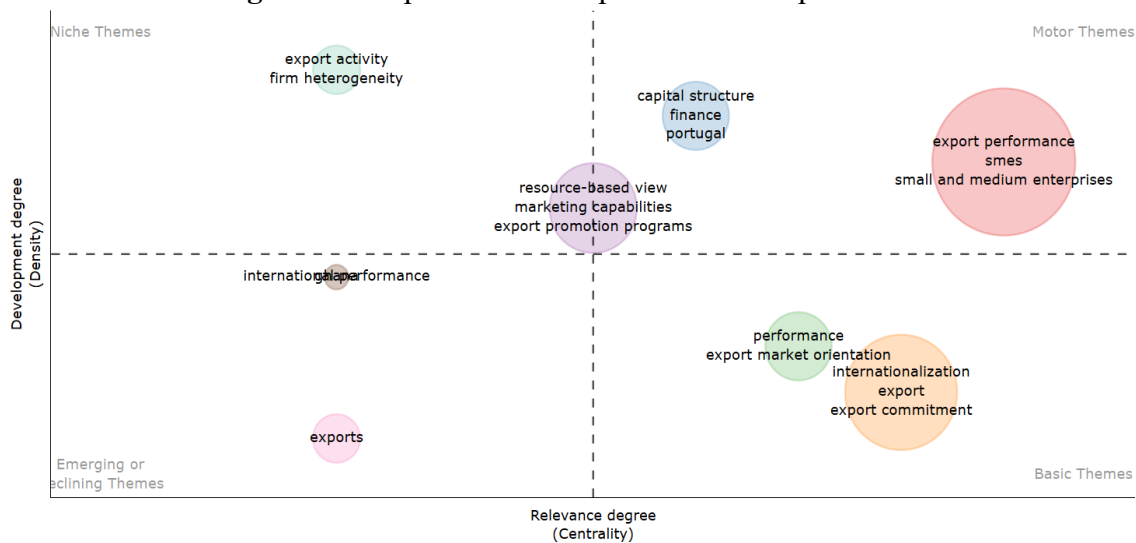
A análise bibliométrica focou nos seguintes aspectos: produção científica anual, média de citações por ano, fontes mais relevantes, fontes: impacto local pelo índice H, autores mais relevantes, produção dos autores ao longo do tempo, documento mais globalmente citado, palavras mais relevantes, nuvem de palavras (*Keywords Plus*), mapa de árvore (*Keywords Plus*), frequência das palavras ao longo do tempo (*Keywords Plus*), tópicos em tendência, rede de coocorrência, mapa temático e rede de colaboração. Vale ressaltar que as *Keywords Plus* são extraídas das referências citadas e podem não estar presentes no título do artigo ou como palavras-chave dos autores. Entretanto, são tão importantes quanto as palavras-chave dos autores, pois ampliam e complementam a representação temática de um artigo, unindo a visão interna do autor com a visão externa das referências citadas (Wei; Liu; Lyu, 2024). A seguir estão explicados cada um dos aspectos acima mencionados.

Os resultados mostram um crescente número de estudos ao longo dos últimos dez anos. Em 2014 a produção anual foi de 2 estudos, já em 2022 foi de 11 estudos, um aumento de 450%. Ainda, os dados obtidos mostram um crescimento anual médio de 23,11%. Esse dado demonstra o interesse do campo acadêmico em estudos acerca da *performance* exportadora e internacionalização. Da mesma forma, a idade média dos documentos analisados é de 4,41 anos.

Os *journals* com mais incidência a partir dos resultados obtidos são *Cogent Business & Management*, *Economies*, *International Business Review* e *International Marketing Review*, com 4 estudos cada, ou seja, 6,4%. Ainda, destaca-se um total de 201 autores que colaboraram na produção das publicações. O principal autor do portfólio foi Pacheco, com quatro artigos, representando 6,4% dos artigos do portfólio. Em seguida, Moreira, contribuindo com três artigos (4,8%). Também, outros oito autores contribuíram com dois artigos cada.

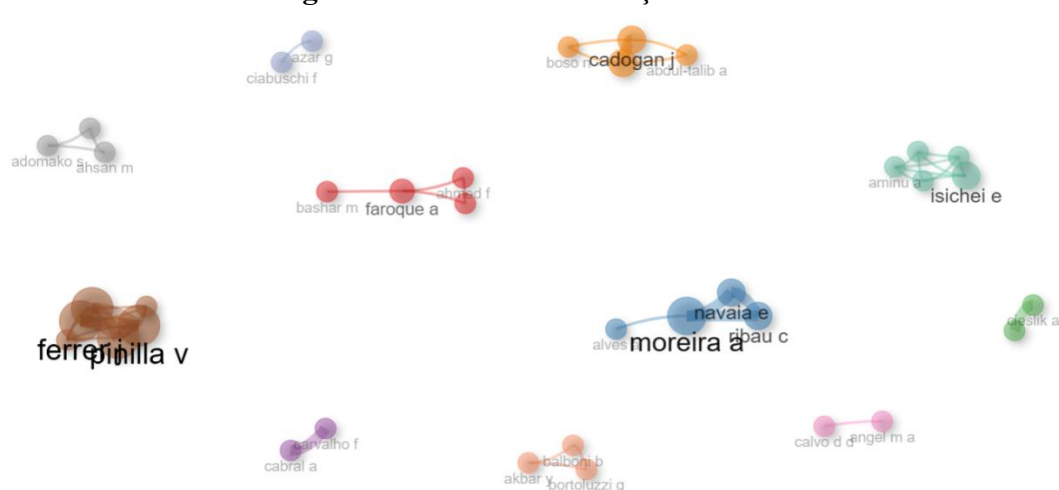
O estudo de maior impacto possui 330 citações (45% do total) – *Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness* – que investiga a relevância dos diferentes tipos de inovação para o desempenho exportador das empresas, destacando como a inovação organizacional pode melhorar o desempenho de exportação ao sustentar a inovação tecnológica. Ainda, a média de citações por documento é de 17,05 citações.

As palavras-chave (*Keywords Plus*) utilizadas pelos autores foram analisadas para obter uma compreensão aprofundada da estrutura conceitual da RSL. Além das palavras-chave *Internationalization*, também se destacam *innovation*, *determinants*, *capabilities*,

Figura 3 - Mapa temático de performance exportadora

Fonte: Elaboração pelo Bibliometrix a partir de RSL (2025).

O mapa da Figura 3 divide os temas em quatro quadrantes com base na densidade e centralidade. Temas motores têm alta densidade e centralidade; temas de nicho, alta densidade e baixa centralidade; temas emergentes ou em declínio, baixa densidade e centralidade; e temas básicos, baixa densidade e alta centralidade. O tamanho das bolhas indica o número de publicações. “Desempenho exportador” e “pequenas e médias empresas” são temas motores com altas citações. A Figura 4 mostra a rede de colaboração de autores da RSL.

Figura 4 - Rede de colaboração de autores

Fonte: Elaboração pelo Bibliometrix a partir de RSL (2025).

A Figura 4 mostra que a rede é muito pouco conectada, o que implica uma falta de projetos de pesquisa cooperativa na literatura sobre os temas. A rede também ilustra como a pesquisa está agrupada em 11 comunidades de pesquisa. Além disso, existem várias sub

redes dispersas, revelando um nível baixo de colaboração na pesquisa. A seção que segue traz os fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico. Os fatores elencados fazem parte da análise da RSL, discutida acima, e também de outros estudos.

4.4 ANÁLISE DE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO EXPORTADOR

Dado que há diversas formas de ingresso no comércio internacional, com a exportação sendo um dos principais, é crucial que as organizações compreendam essa gama de elementos que levam uma empresa a se internacionalizar e as variáveis que influenciam para um maior desempenho exportador. Nesse sentido, Prado *et al.* (2022) apontam em seu estudo variáveis que mais destacam-se. Os resultados mostram que a busca de parcerias, o produto de qualidade e a capacidade de interagir e localizar clientes e compreensão da cultura do *business* no mercado externo são considerados indispensáveis pelas empresas pesquisadas.

Para identificar quais as variáveis determinam significativamente o desempenho exportador, foram reunidos estudos anteriores sobre o tema de Klotzle e Thomé (2006) e Mais, De Carvalho e Amal (2014). Estes estudos foram somados a uma nova Revisão Sistemática de Literatura (RSL), realizada pelos autores, de 2014 a 2024 (esse período foi definido em função de dar seguimento ao estudo de Mais, De Carvalho e Amal, 2014). Assim, os primeiros resultados foram reunidos no Apêndice B (estudos de 1994 a 2014), e a RSL complementar encontra-se no Apêndice C (estudos de 2014 a setembro de 2024).

A análise dos artigos contemplou duas etapas principais. A primeira consistiu na identificação das variáveis utilizadas para medir o desempenho exportador nos estudos revisados. A segunda (seção 2.5) envolveu o levantamento dos fatores considerados como influenciadores do desempenho exportador. A partir dos elementos mapeados, foi possível identificar quais fatores são mais recorrentes na literatura, permitindo uma visão consolidada dos principais direcionadores do desempenho exportador segundo as pesquisas analisadas.

O Apêndice B apresenta um total de 30 estudos. Já o Apêndice C descreve 62 estudos. Dentre as variáveis mais descritas nos 92 estudos está a intensidade exportadora (37), que consiste em uma das principais formas de avaliar o desempenho exportador de uma empresa (Sousa, 2004). Esse indicador revela o quanto as vendas externas contribuem para o total de vendas da mesma, sendo calculado pela proporção das exportações em relação às vendas totais (Estrin *et al.*, 2008). A classificação se dá como um nível baixo de intensidade, com empresas com menos de 50% das vendas destinadas

ao mercado externo, e um nível elevado, com mais de 50% das vendas voltadas para o exterior (Andersson Lööf, 2009).

Em seguida, outras variáveis que mais aparecem são: vendas externas (19), seja por volume, crescimento ou o percentual (%) em relação ao total de vendas da empresa (*market share*), receitas e lucratividade (10) são importantes indicadores a serem considerados, bem como probabilidade de exportar (6) e a diversificação de mercados (países atendidos) (5). Então, menciona-se desempenhos em classificações como internacional, financeiro, estratégico e de concorrentes, qualidade de relacionamentos (redes) e marketing.

Por fim, observou-se o uso de conceitos mais amplos associados ao termo desempenho, com diferentes enfoques, como desempenho internacional, desempenho financeiro, desempenho estratégico e desempenho frente aos concorrentes. Também foram identificadas variáveis relacionadas à qualidade dos relacionamentos (redes de contato) e estratégias de marketing.

Embora uma ampla diversidade de variáveis tenha sido observada, foi possível agrupá-las em cinco macro categorias principais: desempenho financeiro, desempenho estratégico e de mercado, atividade exportadora, capacidades organizacionais e inovação, contexto competitivo, comprometimento e estratégia de internacionalização e experiência e conhecimento internacional. As macro categorias, bem como os exemplos de indicadores e os autores que os descrevem estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores do Desempenho Exportador

Macrocategoria	Exemplos de indicadores	Autores
Desempenho financeiro	Lucratividade, receita de exportação, % de receita de exportação, rentabilidade, receita, desempenho financeiro, crescimento de vendas internacionais, crescimento de vendas, crescimento de exportações, volume de vendas, volume de exportação, vendas anuais, vendas de exportação, proporção exportações em vendas totais, exportação sobre vendas, valor de exportações, preço unitário de exportação, desempenho econômico.	Akbar et al. (2017); Nikolic (2017); Pacheco (2017a); Pacheco (2017b); Ribau, Moreira e Raposo (2017); Simic, Bilos e Mijoc (2019); Bekteshi (2020); Cabral, Carvalho e Ferreira (2020); Gerschewski, Scott-Kennel e Rose (2020); Sharma, Cheng e Leung (2020); Ding et al. (2021); Faroque et al. (2021); Adomako et al. (2022); Alegre et al. (2022); Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2023); Goel et al. (2023); Santos et al. (2023); Vardarsuyu et al. (2023); Vieira et al. (2023); Andrieu, Jurado e Moral (2024); Forte e Medeiros (2024).
Desempenho estratégico e de mercado	<i>Market share</i> , participação de mercado, desempenho do mercado exportação, escopo geográfico, diversificação de exportação, número de países atendidos, variedade de exportações, desempenho estratégico, conectividade intersetorial, foco no consumidor, foco em informações da concorrência no mercado externo, presença de indicadores geográficos, diferenças territoriais.	Akbar et al. (2017); Azari, Madsen e Moen (2017); Nikolic (2017); Oliveira et al. (2018); Cabral, Carvalho e Ferreira (2020); Naglic, Tominc e Logozar (2020); Hoque et al. (2022); Heriqbaldi et al. (2023); Giua et al. (2024).
Atividade exportadora	Intensidade exportadora, % de vendas para exportação, probabilidade de exportação, propensão a exportar, intensidade de vendas para exportação, decisão em exportar, capacidade de exportação, intensidade de exportação (valor e volume), modo de entrada exportação, assistência financeira e assistência de marketing, promoção governamental à exportação, diversificação exportadora, diversificação exportadora e compartilhamento de recursos.	Akbar et al. (2017); Azari, Madsen e Moen (2017); França e Rua (2017); Nikolic (2017); Njinyah (2017); Pacheco (2017a); Pacheco (2017b); Ribau, Moreira e Raposo (2017); Basah (2019); Behmiri et al. (2019); Brancati et al. (2018); Ciešlik e Michalek (2018); López Rodríguez, Dopico e Puente (2018); Nam et al. (2018); Oliveira et al. (2018); Purwant et al. (2018); Sharma, Cheng e Leung (2020); Fan (2021); Boccia, Ferragina e Iandolo (2022); Ferrer et al. (2022); Pacheco, Lobo e Maldonado (2022); Crescimanno et al. (2023); Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2023); Goel et al. (2023); Serrano et al. (2023); Forte e Medeiros (2024); Oliveira et al. (2024).
Experiência e conhecimento internacional	Experiência em exportação, experiência internacional, know-how em internacionalização, experiência de investimento estrangeiro direto, experiência dos gestores, conhecimento dos gestores, atenção internacional dos gestores, estímulo interno à exportação.	Akbar et al. (2017); Adomako et al. (2022); Brancati et al. (2018); Nam et al. (2018); Bekteshi (2020); Gerschewski, Scott-Kennel e Rose (2020); Scott-Kennel e Rose (2020); Sraha et al. (2020); Ding et al. (2021); Fan (2021); Mota, Moreira e Alves (2021); Heriqbaldi et al. (2023); Goel et al. (2023); Crescimanno et al. (2023).
Capacidades organizacionais e inovação	Capacidade de inovação, inovação organizacional, orientação para inovação, recursos de redes, capacidades de marketing, recursos gerenciais, capacidade relacional, qualidade de relacionamentos internacionais, certificações, produtividade no trabalho, estratégias de marketing, características e capacidades da firma	Ciešlik, Michalek e Michalek (2014); Azar e Ciabuschi (2017); Azari, Madsen e Moen (2017); Pham, Le Monkhouse e Barnes (2017); Ribau, Moreira e Raposo (2017); Basah (2019); Haddoud et al. (2019); Brancati et al. (2018); Ismail, Senik e Juhdi (2018); López Rodríguez, Dopico e Puente (2018); Faria, Rebelo e Gouveia (2020); Ngo-Thi-Ngoc e Nguyen-Vie (2020); Alegre et al. (2022); Isichei et al. (2022); Moreira, Navaia e Ribau (2022); Pacheco, Lobo e Maldonado (2022); Ringo, Tegambwage e Kazungu (2022); Crescimanno et al. (2023); Escandon-Barbosa e Salas-Páramo (2023); Freeman et al. (2023); Heriqbaldi et al. (2023); Kasema (2023); Serrano et al. (2023); Vieira et al. (2023); Andrieu, Jurado e Moral (2024); Forte e Medeiros (2024); Navaia, Moreira e Ribau (2024).
Contexto competitivo	Desempenho dos concorrentes, barreiras de exportação, poder econômico do país	França e Rua (2017); Nikolic (2017); Naglic, Tominc e Logozar (2020); Hassen, Lema e Nemera (2024).
Comprometimento e estratégia de internacionalização	Comprometimento com a exportação, mobilização de recursos, escala de internacionalização, distância psíquica, diversificação de mercados, estratégias de marketing internacional, precificação de exportação, metas dos gerentes de exportação	Pham, Le Monkhouse e Barnes (2017); Njinyah (2017); Purwant et al. (2018); Haddoud et al. (2019); Sraha et al. (2020); Cabral, Carvalho e Ferreira (2020); Naglic, Tominc e Logozar (2020); Hoque et al. (2022); Mata et al. (2021); Vieira et al. (2023); Vardarsuyu et al. (2023); Forte e Medeiros (2024); Hassen, Lema e Nemera (2024); Oliveira et al. (2024).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A dimensão desempenho financeiro refere-se aos indicadores que capturam resultados monetários da atividade exportadora, como lucratividade, receita, volume de vendas e crescimento das vendas internacionais. A dimensão desempenho estratégico e de mercado abrange variáveis relacionadas ao posicionamento competitivo da empresa nos mercados externos, como *market share*, escopo geográfico de atuação, diversificação de mercados atendidos e competitividade internacional.

A dimensão atividade exportadora compreende variáveis que medem o grau de envolvimento da empresa com operações internacionais, como intensidade exportadora, percentual de vendas destinadas ao exterior, probabilidade de exportação e propensão a exportar. Essa dimensão sinaliza o compromisso estratégico da empresa com o mercado internacional (Boccia *et al.*, 2022; Ferrer *et al.*, 2022; Forte; Medeiros, 2024).

A dimensão capacidades organizacionais e inovação inclui fatores internos relacionados às capacidades da empresa, como capacidade de inovação, qualidade dos relacionamentos internacionais, certificações, estratégias de marketing e recursos de rede e gestão. Tais variáveis refletem a capacidade da empresa de inovar, adaptar-se, criar e sustentar o desempenho exportador em ambientes dinâmicos e competitivos. Por fim, a dimensão contexto competitivo abrange variáveis relacionadas aos fatores externos que podem impactar a atuação exportadora, como barreiras à exportação, desempenho dos concorrentes e o poder econômico dos países.

Especificamente, a literatura aponta que o desempenho exportador pode ser compreendido também a partir da experiência e do conhecimento internacional da organização. Nessa perspectiva, a experiência em exportação é considerada um indicador direto do desempenho, seja pelo tempo de atuação da empresa no mercado externo (Ngo-Thi-Ngoc; Nguyen-Vie, 2020; Sraha et al., 2020; Crescimanno et al., 2023; Heriqbaldi et al., 2023), seja pela vivência dos gestores em contextos internacionais, expressa em contatos, debates sobre internacionalização, processos de formação e treinamento, ou ainda na manutenção de relacionamentos de longo prazo com importadores (Bekteshi, 2020; Fan, 2021; Santos et al., 2023). Assim, a experiência integra o próprio conceito de desempenho exportador, pois traduz a capacidade de reduzir incertezas, adaptar-se a diferentes contextos e viabilizar a entrada em novos mercados.

Na mesma direção, o comprometimento e a estratégia de internacionalização também são tratados como dimensões do desempenho exportador. Essa dimensão envolve ações como introdução ou adaptação de produtos para mercados externos, realização de pesquisas de mercado, viagens internacionais em busca de negócios (Ismail et al., 2018; Purwanto et al., 2018; Sraha et al., 2020), bem como a mobilização de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e de gestão direcionados à exportação (Purwanto et al., 2018). Nessa ótica, o comprometimento estratégico da empresa e de seus gestores configura parte constitutiva do desempenho exportador, funcionando como diferencial no processo de internacionalização.

Esses resultados evidenciam que, embora a literatura sobre desempenho exportador tenha se diversificado ao longo dos anos, ainda há uma ênfase significativa em indicadores financeiros e quantitativos, como a intensidade exportadora, volume de vendas e lucratividade. Tais métricas permanecem centrais para a avaliação do desempenho exportador, refletindo uma perspectiva tradicional focada em resultados objetivos. Entretanto, a identificação de variáveis relacionadas à diversificação de

mercados, qualidade de relacionamentos, experiência em exportação e comprometimento e estratégia de internacionalização passam a ser reconhecidos como componentes centrais para compreender e fortalecer a competitividade internacional.

Assim, à luz das diferentes perspectivas da literatura e do olhar estratégico sobre internacionalização que este estudo propõe, a experiência em exportação e o comprometimento e estratégia de internacionalização são tratados como dimensões analíticas fundamentais para compreender o desempenho exportador organizacional.

Após a apresentação e análise das dimensões, bem como os exemplos de indicadores, são apresentados os fatores de desempenho exportador estratégico, os quais são utilizados na presente pesquisa.

4.5 ANÁLISE DE FATORES DE DESEMPENHO EXPORTADOR ESTRATÉGICO

A partir da RSL realizada entre 2014 e 2024, somada à análise de estudos anteriores sobre desempenho exportador, foi possível identificar um conjunto de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico das empresas (Quadro 5).

Pesquisas substanciais foram realizadas para identificar fatores responsáveis por exportações bem-sucedidas (Aaby; Slater, 1989). Os fatores mais descritos nos estudos são: tamanho da empresa, inovação e P&D, gestão, que aborda diferentes parâmetros, como envolvimento familiar, capital humano, recursos e comprometimento gerencial e habilidade em outros idiomas. Ainda, a idade da empresa é um fator mencionado com frequência, bem como o ambiente institucional, a experiência internacional, e as redes internacionais (*network*). Esses fatores foram agrupados em nove dimensões que estão descritas no Quadro 5:

Quadro 5 - Fatores que influenciam o desempenho exportador

Macrocategoria	Exemplos de Fatores	Autores
Características da empresa	Tamanho da empresa, idade da empresa, produtividade, rentabilidade, liquidez, endividamento, risco da empresa, eficiência, economia de localização, <i>spillover</i> de exportação	Cieřlik, Michalek e Michalek (2014); Akbar et al. (2017); Azar e Ciabuschi (2017); Pacheco (2017a); Pacheco (2017b); Brancati et al. (2018); Cieřlik e Michalek (2018); Nam et al. (2018); Behmiri et al. (2019); Bekteshi (2020); Faria, Rebelo e Gouveia (2020); Gerschewski, Scott-Kennel e Rose (2020); Ding et al. (2021); Faroque et al. (2021); Mota, Moreira e Alves (2021); Ferrer et al. (2022); Isichei et al. (2022); Le et al. (2022); Pacheco, Lobo e Maldonado (2022); Crescimanno et al. (2023); Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2023); Goel et al. (2023); Heriqbaldi et al. (2023); Serrano et al. (2023); Andrieu, Jurado e Moral (2024); Forte e Medeiros (2024).
Capacidades organizacionais e gerenciais	Capacidade de gestão, capacidade de marketing, capacidade de inovação, capacidade tecnológica, capacidades absorptiva e dinâmica, ambidestria internacional, capacidade competitiva, recursos gerenciais, experiência da alta gestão.	França e Rua (2017); Njinyah (2017); Purwant et al. (2018); Haddoud et al. (2019); Mata et al. (2021); Adomako et al. (2022); Alegre et al. (2022); Hoque et al. (2022); Kasema (2023); Goel et al. (2023); Heriqbaldi et al. (2023); Santos et al. (2023); Vieira et al. (2023).
Inovação e P&D	Investimentos em P&D/ atividade de P&D, inovação organizacional, inovação tecnológica, inovação em produtos, inovação em processos, inovação exploratória, inovação em modelo de negócios, inovação e proatividade, desenvolvimento de novos produtos.	Cieřlik, Michalek e Michalek (2014); Azar e Ciabuschi (2017); Azari, Madsen e Moen (2017); Brancati et al. (2018); Cieřlik e Michalek (2018); Ismail, Senik e Juhdi (2018); Haddoud et al. (2019); Alegre et al. (2022); Le et al. (2022); Moreira, Navaia e Ribau (2022); Ringo, Tegambwage e Kazungu (2022); Ding et al. (2021); Freeman et al. (2023); Goel et al. (2023); Serrano et al. (2023); Vieira et al. (2023); Forte e Medeiros (2024).
Recursos relacionais e redes	Capacidade de <i>network</i>, Confiança, comunicação eficaz, compartilhamento de conhecimento, conexões institucionais, participação em redes de negócios, rede de contatos.	Basah (2019); Adomako et al. (2022); Freeman et al. (2023); Escandon-Barbosa e Salas-Páramo (2023); Kasema (2023); Serrano et al. (2023); Giua et al. (2024).
Capital humano	Capital humano, habilidade em línguas estrangeiras, treinamento de gestores, gestão de recursos humanos	Cieřlik, Michalek e Michalek (2014); López Rodríguez, Dopico e Puente (2018); Bekteshi (2020); Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2023); Forte e Medeiros (2024).
Certificações e requisitos de qualidade	Certificações de qualidade, certificações ambientais, certificações para produtos orgânicos	López Rodríguez, Dopico e Puente (2018); Pacheco, Lobo e Maldonado (2022); Crescimanno et al. (2023); Andrieu, Jurado e Moral (2024).
Condições institucionais e contextuais	Apoio institucional, proteção de IGs, condições institucionais, condições territoriais, barreiras institucionais, incerteza ambiental, contexto econômico, características do mercado externo.	Nikolic (2017); Oliveira et al. (2018); Scott-Kennel e Rose (2020); Ngo-Thi-Ngoc e Nguyen-Vie (2020); Faroque et al. (2021); Alegre et al. (2022); Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2023); Giua et al. (2024).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A primeira dimensão, características da empresa, aparece com recorrência nos estudos. Fatores como tamanho da empresa, idade, produtividade, rentabilidade e eficiência são utilizados para explicar o sucesso no desempenho de exportação da empresa. O tamanho da empresa surge com frequência em diferentes artigos, pois acredita-se que organizações com maior número de empregados, maior valor de ativos e maior produtividade *per capita*, tem maior capacidade de absorver riscos, realizar investimentos em inovação e acessar mercados internacionais (López Rodríguez *et al.*, 2018; Ngo-Thi-Ngoc; Nguyen-Vie, 2020; Serrano *et al.*, 2023; Andrieu *et al.*, 2024; Forte; Medeiros, 2024). De igual forma, a idade da empresa é descrita com frequência. Empresas mais antigas costumam ser mais estáveis do que as mais jovens na provisão de recursos, portanto, possuem maior facilidade para novos mercados (Ngo-Thi-Ngoc; Nguyen-Vie, 2020; Isichei *et al.*, 2022; Serrano *et al.*, 2023). Ainda, o tempo que a empresa exporta é um fator tão importante quanto a sua idade (Goel *et al.*, 2023).

A segunda dimensão, capacidades organizacionais e gerenciais, reúne fatores internos associados às competências da empresa, como capacidade de gestão, que envolve comprometimento em exportar, percepção das vantagens em exportar e barreiras a exportar por parte dos gestores (Njinyah, 2017; Kasema, 2023); capacidade de marketing, que diz respeito ao uso dos 4Ps do marketing (produto, preço, praça e promoção), desenvolvimento de estratégias de marketing, gestão de marca e desenvolvimento de novos produtos e compreensão do mercado (Haddoud *et al.*, 2019; Hoque *et al.*, 2022; Vieira *et al.*, 2023); e capacidade de inovação, que envolve a capacidade do desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo, implantação de novos processos produtivos e gerenciais e transformação de conhecimento em ideias inovadoras (Ribau *et al.*, 2017; Alegre *et al.*, 2022; Moreira *et al.*, 2022). Esses elementos reforçam a noção de que o desempenho exportador é também oriundo de uma construção contínua de capacidades internas da organização.

Na dimensão da inovação e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a análise evidencia a importância de investimentos em P&D, destinando uma parcela das receitas da empresa para este fim (Le *et al.*, 2022; Goel *et al.*, 2023; Serrano *et al.*, 2023). Também, a inovação tecnológica e inovação em produtos e processos, bem como patentes, como direcionadores para o sucesso no desempenho exportador são fatores de destaque nos estudos analisados (Cieřlik; Michałek, 2018; Goel *et al.*, 2023; Hassen *et al.*, 2024). Além disso, a inovação organizacional, inovar nos processos internos da empresa, nos quais se busca otimizar a cadeia de valor por meio da reformulação das atividades produtivas e operacionais também são quesitos importantes para o sucesso exportador.

Assim como, a adoção de estruturas mais eficientes e adaptáveis, que permitam maior agilidade na execução das tarefas e no alcance dos objetivos empresariais (Azar; Ciabuschi, 2017; Escandon-Barbosa; Salas-Páramo, 2023; Forte; Medeiros, 2024). Empresas inovadoras tendem a ser mais competitivas, capazes de oferecer produtos diferenciados e de responder de forma mais ágil às demandas e mudanças dos mercados externos e consequentemente ter melhores resultados da internacionalização.

Recursos relacionais e redes formam a quinta dimensão, evidenciando a importância de relacionamentos institucionais, conexões de rede e confiança interpessoal no sucesso exportador. Estes, por diferentes aspectos, como a quantidade de redes de relacionamento com fornecedores ou clientes (Escandon-Barbosa; Salas-Páramo, 2023; Serrano *et al.*, 2023), a participação em redes de negócios, como feiras, e a frequência que isso ocorre anualmente (Crescimanno *et al.*, 2023), e, por fim, conexões políticas e

institucionais, seja na esfera administrativa, governamental ou agências reguladoras (Sharma *et al.*, 2020). Esses estudos apontam que redes eficazes podem facilitar o acesso a informações, recursos e oportunidades.

Em capital humano, destaca-se a influência de aspectos como qualificação dos gestores, habilidades linguísticas e programas de treinamento, fatores que aumentam a capacidade da empresa de operar eficazmente em ambientes multiculturais e competitivos (Ciešlik *et al.*, 2014; López Rodríguez *et al.*, 2018; Forte; Medeiros, 2024).

A dimensão certificações e requisitos de qualidade reflete a importância de possuir certificações de qualidade, ambientais e para a produção orgânica, elementos que muitas vezes são pré-requisitos para acessar determinados mercados internacionais e segmentos de consumidores mais exigentes, os quais influenciam nos resultados de exportação das empresas (Pacheco *et al.*, 2022; Andrieu *et al.*, 2024).

Por fim, no âmbito externo, a dimensão condições institucionais e contextuais agrupa fatores como apoio institucional, barreiras à exportação, incerteza ambiental e características do mercado externo (Depetris-Chauvin; Fernández-Olmos, 2024; Giua *et al.*, 2024). Esses fatores reconhecem que o desempenho exportador não é determinado apenas por capacidades internas da empresa, mas também pelo contexto externo, formado pelo ambiente econômico, político e institucional em que a empresa está inserida.

Diante das controvérsias que cercam a QCA, torna-se relevante discutir em quais circunstâncias essa técnica é capaz de identificar fatores que não exercem influência. Nesse sentido, Baumgartner e Thiem (2020) destacam que o QCA não gera falsos positivos quando certos pressupostos são respeitados: (i) a inclusão de todas as condições causais pertinentes na análise, (ii) de que os fatores causais determinam integralmente o resultado, e (iii) a adoção da solução parcimoniosa. Os autores ainda destacam que, a diversidade limitada não compromete a validade da análise, e que a presença de variáveis irrelevantes na tabela-verdade não altera substancialmente os achados.

Com base nas evidências mapeadas, o presente estudo selecionou os fatores como centrais para a análise, são eles: Capacidade de gestão (GEST), Capacidade de marketing (MKT), Inovação e P&D (INOVAÇÃO), Gestão humana (GESTHUM) e Recursos e redes (RED). Tais fatores serão considerados condições causais para explicar o desempenho exportador, mensurado neste estudo pela Estratégia de internacionalização (EST) e Experiência em exportação (EXP).

5 HIPÓTESES/PROPOSIÇÕES/SUGESTÕES DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Com base na análise das configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico das organizações do setor vitivinícola brasileiro, propõe-se o desenvolvimento de um Guia para Internacionalização de Vinícolas, o qual sintetiza as principais configurações causais e condições necessárias que representam maior probabilidade de sucesso exportador.

Proposição 1 – Avaliação de Capacidade Exportadora: As vinícolas que realizam avaliações contínuas e sistemáticas de sua capacidade exportadora — envolvendo recursos, competências e alinhamento estratégico — apresentam maior probabilidade de alcançar desempenho exportador superior, ao identificar e explorar de forma proativa oportunidades internacionais.

Proposição 2 – Integração de Fatores de Internacionalização: As vinícolas que integram múltiplos fatores de internacionalização (como recursos humanos qualificados, orientação estratégica, inovação e relacionamento com redes internacionais) alcançam resultados mais consistentes e sustentáveis em sua trajetória de exportação.

Proposição 3 – Desenvolvimento de Ferramentas e Capacidades Estratégicas: O desenvolvimento e a aplicação de ferramentas estratégicas voltadas ao diagnóstico, planejamento e monitoramento do processo de internacionalização fortalecem a capacidade adaptativa das vinícolas frente às exigências e dinâmicas dos mercados internacionais.

Proposição 4 – Configuração de Planos de Internacionalização Baseados em Análise Causal: Vinícolas que desenvolvem planos de internacionalização com base em configurações causais identificadas empiricamente — ou seja, considerando as combinações de fatores que se mostraram necessárias e suficientes para o sucesso exportador — alcançam melhor desempenho estratégico internacional do que aquelas que adotam abordagens genéricas ou reativas.

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é analisar as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

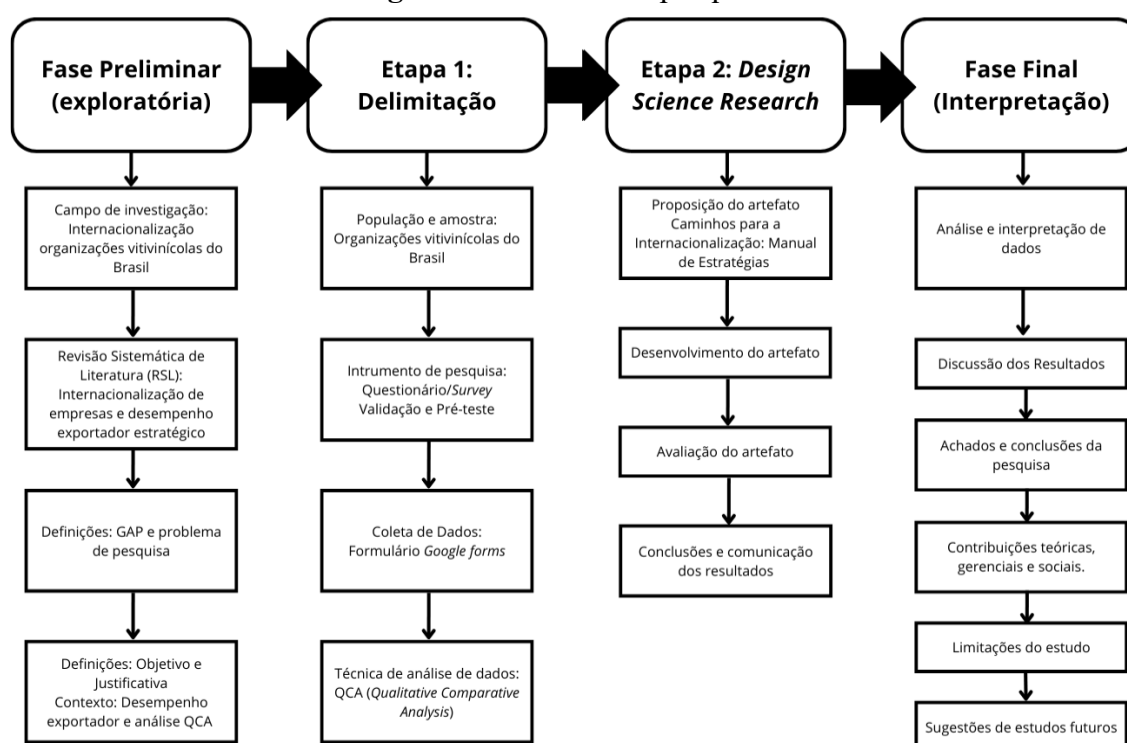
A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Mapear na literatura os principais fatores que influenciam o desempenho exportador das organizações.
2. Identificar quais desses fatores são condições necessárias para o sucesso no desempenho exportador no setor vitivinícola.
3. Analisar as diferentes configurações causais que conduzem para o sucesso do desempenho exportador estratégico no setor vitivinícola
4. Desenvolver um artefato que sintetize as configurações causais e condições necessárias o sucesso exportador estratégico no setor vitivinícola.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados para esta pesquisa serão abordados, com o propósito de atingir os objetivos gerais e específicos propostos. A fase preliminar: revisão sistemática de literatura, onde foi feita a coleta de estudos anteriores sobre a literatura de interesse já foi apresentada no referencial teórico. Em seguida, foram abordados o delineamento da etapa quantitativa, procedimentos de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados realizados, assim como a proposição do artefato e fase final de interpretação. A Figura 5 apresenta o desenho da pesquisa.

Figura 5 - Desenho da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

7.1 ETAPA 1: DELIMITAÇÃO

Define-se pesquisa como o procedimento racional que tem como objetivo, fornecer respostas aos problemas que são propostos (Gil, 2022). De igual forma, Sampieri *et al.* (2013) definem pesquisa como um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de um fenômeno. Já para Marconi e Lakatos (2018, p.1), pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Em vista dos objetivos e problema da pesquisa de analisar as configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro, a pesquisa foi de natureza quantitativa, por meio de uma *survey* (Hair *et al.*, 2006). A população da pesquisa foi composta por 27 organizações do setor vitivinícola (indústrias vinícolas, cooperativas vinícolas e indústrias de sucos) localizadas no Brasil. Esta escolha se deve à recente expansão do setor vitivinícola, ao aumento do poder de negociação dos varejistas e ao crescimento da concorrência tanto nacional quanto internacional (Monticelli; Garrido; Dal-Soto, 2016).

7.2 COLETA DE DADOS

7.2.1 População e amostra

A partir da estratégia adotada nesta metodologia, deverão participar diretamente aqueles indivíduos que corroboram à resolução do problema, ou seja, que estejam inseridos no contexto em estudo. Portanto, foi selecionada uma amostra por conveniência, que de acordo com Creswell e Creswell (2022) é quando os respondentes são escolhidos baseados em sua conveniência e disponibilidade. Esta escolha foi feita por ser a mais viável para contatar determinados indivíduos do que outros. Os participantes foram selecionados, inicialmente, em contato com a ApexBrasil em maio de 2025, via *Whatsapp*. A agência disponibilizou uma lista de organizações vitivinícolas participantes de programas de exportação.

Posteriormente, outra busca foi feita, com o objetivo de ampliar a quantidade de respondentes. Essa nova busca deu-se pelo contato com *experts*, associações governamentais e não-governamentais e, responsáveis pelas Denominações de Origem e Indicação de Procedência do setor vitivinícola do Brasil nos meses de maio e junho de 2025.

Para posterior coleta de dados, foram selecionadas empresas que realizam ou já realizaram exportações, seja de forma direta ou indireta, sem considerar o tempo de atuação ou maturidade no setor. Entretanto, como parte inicial para a formulação do tamanho da amostra, foram contatadas 190 vinícolas, cooperativas e indústrias de sucos de uva brasileiras. Esse contato fez-se necessário pois no Brasil não há uma organização que englobe todas as organizações que exportam, e que tenham dados disponíveis ao público. Portanto, este contato buscou mapear quais exportam e quais não exportam. O processo de delimitação da amostra, portanto, iniciou-se com a definição da população (Malhotra, 2012).

A partir disso, foram selecionadas 27 empresas que exportam e se propuseram a participar da pesquisa. Destas, 21 são indústrias vinícolas, 3 indústrias de suco, 2

cooperativas vinícolas e 1 exportadora de uva. Outras 3 empresas exportam, porém não tiveram interesse em participar do estudo. Portanto, como um achado, sabe-se que 160 organizações vitivinícolas não exportam atualmente, aproximadamente 84,2% do total de empresas alcançadas.

A quantidade de participantes nesse caso, uma amostra não probabilística é adequada, porque se trata de um estudo com um desenho de pesquisa exploratório e um enfoque fundamentalmente qualitativo, com objetivo de documentar certas experiências (Sampieri *et al.*, 2013). Ainda, a QCA não exige um número mínimo fixo de casos, sendo adequada inclusive para amostras pequenas, desde que haja variabilidade suficiente nas combinações de condições (Ragin, 2008).

7.2.2 Instrumento de Pesquisa: Elaboração, Validação e Pré-teste

A elaboração do instrumento de pesquisa levou em conta o problema, os objetivos e as características do grupo-alvo. O questionário foi desenvolvido de acordo com fatores sugeridos pelos autores, com base nos resultados encontrados na RSL. O instrumento foi previamente validado por quatro especialistas no tema de internacionalização e na abordagem QCA, em maio de 2025, quanto ao conteúdo e clareza das perguntas.

O questionário está subdividido em três partes, questões introdutórias, questões quantitativas de múltipla escolha, e, por fim, questões quantitativas com escala *Likert*. As questões introdutórias buscaram responder questões gerais sobre o entrevistado e a organização em que ele trabalha, como nome, localidade, cargo, grau de instrução e tempo de empresa. Em seguida, as questões quantitativas buscaram responder o tipo da empresa entrevistada, número de funcionários, porcentagem de faturamento para exportação, produtos exportados, idade da empresa e período em que a empresa exporta. Por fim, as questões da escala *Likert* abordam os temas relacionados as condições causais (fatores) que resultaram da RSL feita anteriormente. O questionário completo encontra-se no Apêndice D. Para a mensuração desses constructos, usou-se uma escala do tipo *Likert*, com 5 (cinco) pontos, de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

O Quadro 6 mostra as condições causais utilizadas no questionário bem como os *Outcomes* considerados.

Quadro 6 - Condições causais e código QCA

Desempenho Exportador Condições Causais	Questões	Código QCA
Capacidade de gestão	Minha empresa demonstra capacidade de gestão para exportar, adotando estratégias claras de atuação internacional e destinando recursos humanos, financeiros e gerenciais especificamente para as atividades de exportação.	GEST
Capacidade de marketing	A minha empresa utiliza estratégias de marketing para promover seu produto e/ou serviço com base na compreensão do mercado externo, realizando, por exemplo, pesquisa de mercado, identificação de mercados-alvo, adaptação do mix de marketing, gestão de marcas e segmentação de produtos, etc.	MKT
Inovação e P&D	Minha empresa investe em P&D, desenvolve novos produtos e realiza inovações organizacionais com foco específico no mercado externo.	INOVAÇÃO
Recursos e redes	Minha empresa participa ativamente de redes de relacionamento, feiras internacionais e mantém conexões com instituições e atores políticos/sociais/econômicos relevantes para sua internacionalização.	RED
Gestão Humana	Minha empresa conta com gestores e equipe capacitadas, com formação, contatos e treinamentos voltados ao comércio internacional.	GESTHUM
Outcomes		
Experiência em exportação	Minha empresa possui experiência consolidada em exportações, com histórico de atuação regular, presença em diferentes mercados e volume significativo de operações internacionais.	EXP
Estratégia de internacionalização	Minha empresa implementa estratégias específicas para ampliar sua presença internacional, como análise de mercados, adaptação de produtos e escolha de canais de entrada.	EST

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação à validade, optou-se pela validação do conteúdo (Malhotra, 2012). Essa técnica envolve o julgamento de especialistas sobre o conteúdo e é importante (no caso da pesquisa), principalmente, em função do instrumento utilizado possuir escalas não validadas anteriormente. A primeira versão do instrumento foi encaminhada por e-mail no dia 25 de maio de 2025 a quatro especialistas. Os especialistas para a validação foram: Doutora em Administração, Especialista em Política Internacional; Coordenadora de exportação de uma cooperativa vinícola notória no Brasil; Doutora em Administração, com ênfase em governança em relacionamentos interorganizacionais e comércio exterior; e uma Pós-doutora em Administração com experiência na abordagem QCA. Dessa forma, garantiu-se a adequação do conteúdo e a confiabilidade do instrumento.

A validação dos especialistas ocorreu durante o mês de maio de 2025 e contribuiu para realizar os ajustes necessários no instrumento de pesquisa. Todas as sugestões foram consideradas e avaliadas em conjunto pelos especialistas e pelo pesquisador. Os principais

ajustes realizados no instrumento foram referentes à (i) adequação dos termos ao público que seria entrevistado, ou seja, simplicidade e clareza nas expressões empregadas; (ii) adequação das questões aos constructos; e, (iii) aspectos de formatação das perguntas.

Após a validação do instrumento de pesquisa, procedeu-se um pré-teste com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, aperfeiçoando e aprofundando o entendimento das instruções e condições causais (fatores) utilizados (Malhotra, 2012). Os pré-testes foram realizados nos dias 02 e 05 de junho de 2025, por *Whatsapp* com duas organizações. Os resultados não demandaram ajustes nas escalas, tampouco outros tipos de adequações.

7.2.3 Técnica de Coleta de Dados

Foi aplicado um questionário, utilizando o *Google* Formulários, dirigido aos responsáveis pelo comércio exterior, visando obter informações precisas e detalhadas. O questionário proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra dela (Creswell; Creswell, 2022).

De acordo com Gil (2022), o questionário, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. O questionário foi baseado em um roteiro de vinte e duas perguntas (introdutórias - abertas, de múltipla escolha e escala *Likert*). Assim, buscou-se analisar as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de empresas do ramo. O contato com os respondentes foi feito de diversas formas. Alguns, obteve-se retorno pelo *Whatsapp*, outros por e-mail, e outros pela rede social *Instagram*. Portanto, o link do formulário foi enviado por estes meios. A coleta foi feita do dia 30 de maio de 2025 ao dia 18 de junho de 2025.

7.2.4 Técnica de Análise de Dados

Após a coleta de dados, os resultados obtidos foram tabulados em uma planilha do Excel, a fim de facilitar o encontro das informações coletadas. Posteriormente, a análise dos resultados foi feita por meio da QCA

O QCA é uma ferramenta analítica utilizada em uma ampla gama de áreas de Políticas Públicas, Administração, Engenharia e Ciência da Computação (Ragin, 2008; Berger, 2016; Huarng; Roig-Tierno, 2016).

Recentemente, estudos nacionais e internacionais na área das Ciências Sociais Aplicadas têm buscado frequentemente utilizar o método de QCA em diferentes abordagens, como Rodriguez *et al.* (2021) na análise do nível de alto desempenho e gerenciamento tecnológico do cluster de vinícolas da Baja Califórnia, México, e Cislighi *et al.* (2024) na análise das configurações da capacidade exportadora de empresas internacionalizadas que geram altos níveis de desempenho exportador. De igual forma, as práticas de governança e gestão utilizadas por *networks* estratégicos de sucesso no Brasil (Wegner *et al.*, 2022) e a internacionalização de *clusters* em mercados emergentes (Lu *et al.*, 2024) são exemplos de abordagens recentes e em diferentes contextos que abordaram QCA.

A metodologia QCA é uma abordagem que compara diferentes casos para identificar as combinações mínimas de condições necessárias para que um determinado resultado aconteça (Vis, 2012). Ainda, o método foi criado para resolver um desafio em estudos comparativos de casos, ou seja, manter casos com configurações complexas de fatores explicativos, enquanto possibilita a análise de semelhanças e diferenças (Ragin, 2014).

Cabe destacar que o QCA foi inicialmente criado para identificar relações consistentes em pequenas amostras, mas hoje em dia é aplicado tanto em amostras pequenas quanto em grandes (Ragin, 2014). Portanto, a aplicação da QCA pode gerar soluções que, se tomadas isoladamente, não oferecem confiabilidade suficiente como prova de causalidade. Seu valor analítico reside, sobretudo, em servir de guia para investigações qualitativas detalhadas dos casos (Ronkko; Maula; Wennberg, 2025).

Conforme sugerem Schneider e Rohlfing (2013), o processo de análise pode ser estruturado em três fases: pré-QCA, QCA e pós-QCA. A etapa pré-QCA compreende atividades preparatórias, como a definição da população, a seleção e calibração das condições e a inspeção das linhas da tabela-verdade. A QCA em si consiste na análise comparativa sistemática, realizada por meio da tabela-verdade e de sua minimização lógica com base na álgebra booleana, permitindo identificar combinações de condições necessárias e/ou suficientes. Já a pós-QCA envolve análises de aprofundamento, em casos típicos e desviantes, de modo a revelar mecanismos causais, revisar teorias e refinar o modelo analítico, fechando o ciclo entre preparação, comparação e análise detalhada dos casos.

O método QCA foi aplicado através das seguintes etapas: os casos selecionados e as condições causais a serem analisadas serão definidas. Condições causais são fatores que podem ou não influenciar um resultado (*outcome*). Estas condições causais foram coletadas a partir da análise dos dados obtidos a partir da RSL.

Uma das características da QCA é sua adequação para amostras de tamanho reduzido ou moderado. Em termos técnicos, o que se considera uma amostra de pequeno porte (pequeno-N) geralmente envolve entre 2 e 10 casos, o que, apesar da limitação numérica, ainda permite comparações binárias entre os dados. Já a faixa intermediária costuma englobar de 10 a 50 casos, o que continua sendo uma quantidade modesta se comparada aos requisitos das abordagens quantitativas tradicionais (Ragin, 2014). Neste estudo, o número da amostra é de 27 empresas participantes. Portanto, ele se enquadra na faixa intermediária.

O QCA permite a identificação de múltiplas combinações de causas que podem ser usadas para produzir o mesmo resultado (Paniagua; Rivelles; Sapena, 2018). Posteriormente, os casos selecionados foram comparados e as condições causais pertinentes identificadas, para que então ocorra o processamento através do *Software fsQCA (fuzzy set QCA)* (Ragin; Davey, 2017).

Por fim, realizou-se o procedimento no *Software fsQCA*. O *software* usado está disponível para download no link a seguir: <https://sites.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>. Em seguida, iniciou-se com a tabulação dos dados em arquivo .csv (*Comma Separated Values*), que corresponde ao arquivo possível de importar para o *software*. As condições EXP (Experiência com exportação) e EST (Estratégia de Internacionalização) foram consideradas como *outcomes* da análise, sendo investigadas a partir de diferentes combinações de condições causais. Estas foram selecionadas pelos autores com base na sua relevância percebida para uma organização que busca exportar.

As condições causais e os desfechos foram mensurados por meio de uma escala de cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Portanto, antes das análises serem feitas, os valores devem ser calibrados. Para fazer a análise *Fuzzy Set* os dados devem, obrigatoriamente, variar de 0 a 1. Portanto, os dados obtidos da escala *Likert* foram calibrados de forma equivalente, conforme mostrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Calibração entre Escala Likert e Fuzzy-set

Likert	Fuzzy-set
5	1 = condição completamente presente.
4	$0,5 < x < 1$ = alto grau de presença da condição.
3	0,5 = condição nem ausente e nem presente (crossover)
2	$0 < x < 0,5$ = baixo grau de presença da condição.
1	0 = condição completamente ausente

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dados brutos ou calibrados também são altamente desejáveis, particularmente em amostras pequenas, onde dados qualitativos ricos podem estar disponíveis para todos os casos (Ronkko; Maula; Wennberg, 2025).

Por fim, os dados foram rodados no *software*, utilizando os recursos de análise de necessidade e posteriormente na análise de suficiência. A análise dos dados e discussões dos resultados são descritos no Capítulo 4.

7.3 ETAPA 2: DESIGN SCIENCE RESEARCH

A pesquisa está baseada no método *Design Science Research* (DSR), que é indicado quando o propósito é criar um artefato como solução para um problema identificado. A proposta desse método é desenvolver e avaliar soluções que contribuam para transformar uma situação atual em algo mais eficaz ou desejado, partindo do entendimento do problema de pesquisa. Nesse contexto, o artefato pode ser entendido como a forma como se organizam os elementos internos da empresa para alcançar resultados dentro de um ambiente externo específico (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015).

O desenvolvimento do artefato ocorre em etapas. Primeiro, é feita uma análise de que já existe sobre o problema, para então pensar em possibilidades de solução. A partir disso, inicia-se a construção do artefato, testando sua viabilidade, definindo sua função prática e representando sua estrutura, até que ele seja desenvolvido. Após essa fase, o artefato passa a estar pronto para ser aplicado e utilizado no contexto real (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015). No caso desta pesquisa, o artefato final foi um guia prático, chamado **“Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas”**, construído de forma integrada com o estudo e resultados obtidos.

7.4 FASE FINAL: INTERPRETAÇÃO

Com a elaboração de um guia (Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas), foi possível estruturar de forma clara a implementação das atividades exportação propostas para uma organização que deseja obter sucesso em seu desempenho exportador estratégico. Esse plano é um recurso importante para a organização interna da empresa, auxiliando no posicionamento frente ao mercado externo. Com um plano bem construído, o artefato apresenta uma visão mais clara sobre como as organizações vitivinícolas podem se alinhar, internamente e estrategicamente, para o mercado externo. Além disso, o plano servirá de base para o posicionamento dos produtos da organização no mercado externo e para o direcionamento de suas estratégias de curto, médio e longo prazo.

É importante destacar que este estudo possui como limitação o fato de ser um estudo que não engloba todas organizações vitivinícolas brasileiras, voltado à realidade das organizações respondentes. No entanto, isso não invalida sua relevância, pelo contrário, abre espaço para que futuras pesquisas ampliem a aplicação da metodologia aqui utilizada. Essa abordagem pode ser facilmente adaptada a outras organizações vitivinícolas ou até mesmo a empresas de outros segmentos de exportação, contribuindo para o fortalecimento de estudos voltados a esse tipo de desafio.

8 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados, dos objetivos do estudo e da fundamentação teórica previamente discutida. A análise de dados foi organizada, inicialmente apresentando o desempenho exportador na literatura. Posteriormente são apresentados os dados da etapa quantitativa, os resultados obtidos a partir do questionário e QCA. Em seguida, é apresentada a discussão dos resultados. Por fim, é apresentado o artefato.

8.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Antes de apresentar a análise de dados do QCA, é válido trazer um panorama dos dados coletados por meio do questionário aplicado às organizações participantes. O objetivo é contextualizar o perfil das empresas, entender suas características organizacionais, estrutura de exportação e tempo de atuação no mercado, especialmente no que diz respeito ao desempenho exportador.

Ao todo, foram consideradas 27 respostas válidas, majoritariamente de organizações vitivinícolas localizadas na Serra Gaúcha (20), em cidades como Bento Gonçalves (6), Flores da Cunha (5), Garibaldi (3), Carlos Barbosa (1), Caxias do Sul (1), Cotiporã (1), Monte Belo do Sul (1), Pinto Bandeira (1) e Veranópolis (1), região tradicionalmente reconhecida pela produção vitivinícola no Brasil. Também no Rio Grande do Sul fizeram parte do estudo organizações de outras localidades, como Alto Feliz (1), Barão (1) e Vacaria (1). Esse dado mostra que 85% das organizações vitivinícolas respondentes localizam-se no Rio Grande do Sul. Outras organizações de São Paulo (2), Bahia (1) e Santa Catarina (1) também participaram.

A maioria dos respondentes (63%) ocupa cargos de gestão (diretores, gerentes comerciais e supervisores) e possui nível de escolaridade elevado, sendo que a maior parte declarou ter pós-graduação (especialização ou MBA) ou mestrado. Outros respondentes ocupam cargos comerciais e administrativos, no setor de exportação ou são enólogos.

Em relação ao tempo de empresa dos participantes (tempo da função desempenhada), as respostas revelam certa maturidade organizacional: a maior parte (78%) trabalha há mais de 5 anos nas organizações, sendo que muitos (33%) atuam há mais de 15 anos. Além disso, a idade das empresas também reforça essa consolidação no setor, grande parte das empresas (78%) está no mercado há mais de 20 anos.

Quanto ao porte, o número de funcionários revela uma distribuição equalizada em entre micro empresas (até 19 funcionários), pequenas empresas (de 20 a 99 funcionários) e médias empresas (de 100 a 499 funcionários), sendo que cada faixa representa 30% do

total de organizações entrevistadas. Os 10% restantes se enquadram na faixa de grandes empresas (mais de 500 funcionários) (SEBRAE, 2013).

Em relação à exportação em si, os dados mostram que a maior parte das empresas ainda tem participação modesta de exportações no faturamento total, com 48% dos casos indicando que a exportação representa menos de 5% do faturamento total. Isso reforça o caráter emergente do processo de internacionalização no setor. Os principais produtos exportados são vinhos, espumantes e sucos de uva, com variações pontuais como uva de mesa e subprodutos como farinha de sementes ou destilados. É interessante notar que a maioria das empresas que exporta há mais tempo também apresenta maior diversidade de produtos enviados ao exterior.

Outro dado relevante é que boa parte das vinícolas começou a exportar nos últimos 5 a 10 anos, o que indica uma intensificação recente do interesse pelo mercado externo, ainda que o volume total exportado siga limitado.

Por fim, ao observar a estimativa percentual da exportação por produto, é possível perceber que muitas empresas ainda concentram suas exportações em um único tipo de item, o que pode sugerir uma estratégia inicial de entrada gradual em mercados externos, alinhada com o modelo de internacionalização incremental, da Escola de Uppsala (Johanson; Wiedersheim, 1975; Johanson; Vahlne, 1977).

8.2 ANÁLISE DE DADOS ETAPA QCA

Os dados coletados no estudo foram analisados a partir de Análise Qualitativa Comparativa (QCA) em duas fases distintas: a análise de necessidade e a análise de suficiência, conforme proposto por Schneider e Wagemann (2012). A etapa de necessidade busca verificar se a existência ou ausência de determinada condição causal é indispensável para que o resultado ocorra (Ragin, 2008). Com base em referências anteriores, foi adotado o valor de 0,90 como limite mínimo de consistência (Beynon; Jones; Pickernell, 2020; Covin *et al.*, 2020). Já a análise de suficiência tem por finalidade identificar quais combinações de condições causais estão associadas ao resultado analisado, no caso, a estratégia de internacionalização (EST) ou experiência em exportação (EXP). Para este estudo, optou-se pela abordagem *fuzzy-set QCA*, especialmente porque as variáveis não possuem estrutura binária.

8.2.1 Análise de Necessidade

Para que uma condição seja classificada como necessária, ela deve atender a critérios específicos de consistência e cobertura. Considera-se que uma condição é “necessária” ou “quase necessária” quando sua consistência atinge, no mínimo, 0,90, indicando que o resultado não ocorre na ausência dessa condição (Schneider; Wagemann, 2012; Merguei, 2022). Já a relevância das condições é assegurada quando os valores de cobertura ultrapassam 0,5 (Dias; Dias, 2022).

8.2.1.1 Condições necessárias para Estratégia de Internacionalização (EST)

A Tabela 1 apresenta os valores de consistência e cobertura para o *outcome* EST. Identificou-se duas condições necessárias (consistência acima de 0,90) para a presença de estratégia de internacionalização. A primeira é da condição causal Capacidade de Gestão (GEST) e a segunda é Gestão Humana (GESTHUM). Todas as condições necessárias têm cobertura acima de 0,5, o que pode ser considerado não trivial, ou seja, são condições importantes e necessárias.

Tabela 1 - Análise das condições necessárias - *Outcome*: Estratégia de Internacionalização

Condições causais	Condições testadas	Consistência	Cobertura
Capacidade de gestão	GEST	0.909925	0.792302
	~GEST	0.436197	0.395314
Capacidade de marketing	MKT	0.869892	0.846591
	~MKT	0.472894	0.386240
Inovação	INOVACAO	0.824854	0.820747
	~INOVACAO	0.512093	0.410702
Recursos e Redes	RED	0.802335	0.820119
	~RED	0.502085	0.394237
Gestão Humana	GESTHUM	0.931610	0.797288
	~GESTHUM	0.421184	0.388761

Fonte: fsQCA software (2025).

8.2.1.2 Condições necessárias para Experiência em Exportação (EXP)

A Tabela 2 apresenta os valores de consistência e cobertura para o *outcome* EXP. Aqui, igualmente identificou-se duas condições necessárias (consistência acima de 0,90) para a presença de experiência em exportação. A primeira é da condição causal Capacidade de Gestão (GEST). A segunda é Gestão Humana (GESTHUM). Todas as condições necessárias têm cobertura acima de 0,5, o que pode ser considerado não trivial, ou seja, são condições importantes e necessárias.

Tabela 2 - Análise das condições necessárias - *Outcome*: Experiência em exportação

Condições causais	Condições testadas	Consistência	Cobertura
Capacidade de gestão	GEST	0.910397	0.782135
	~GEST	0.408284	0.365079
Capacidade de marketing	MKT	0.873204	0.838474
	~MKT	0.409129	0.329700
Inovação	INOVACAO	0.863060	0.847303
	~INOVACAO	0.441251	0.349164
Recursos e Redes	RED	0.873204	0.880648
	~RED	0.420964	0.326130
Gestão Humana	GESTHUM	0.948436	0.800857
	~GESTHUM	0.377008	0.343341

Fonte: fsQCA software (2025).

8.2.2 Análise de Suficiência

Empregou-se o *software* fsQCA e o algoritmo de tabela-verdade (*truth table*) para investigar as condições suficientes. Como a tabela-verdade é uma etapa intermediária na análise, desde os dados brutos até as conclusões, seu relato serve como um elemento adicional de transparência (Ronkko; Maula; Wennberg, 2025).

Considera-se que uma condição é suficiente quando sua presença nos casos analisados coincide consistentemente com a ocorrência do desfecho (Schneider; Wagemann, 2012). Para evitar configurações paradoxais, aquelas em que há simultaneamente resultados positivos e negativos quanto ao desempenho, adotou-se o critério de consistência de 80%, conforme sugerido por Schneider e Wagemann (2012).

Para lidar com a diversidade limitada do conjunto de dados, realizou-se o procedimento de minimização por meio da análise padrão, abordagem considerada apropriada nesse tipo de situação (Schneider; Wagemann, 2012). Todas as condições necessárias foram tratadas como condições causais cuja presença era exigida, e nenhuma condição causal ou implicante primário que contrariasse essas condições necessárias foi selecionada (Schneider; Wagemann, 2012). Como consequência, não houve implicantes primários passíveis de inclusão. Diante da impossibilidade de acrescentar novos implicantes, a única alternativa possível foi a solução complexa, a qual foi gerada pelo próprio *software* fsQCA.

8.2.2.1 Análise de Suficiência para Estratégia de Internacionalização (EST)

Os resultados (Tabela 3) indicam três configurações com níveis de consistência superiores a 80% para o *outcome* EST. A cobertura da solução alcança 0,915763, enquanto a consistência da solução é de 0,845266.

Tabela 3 - Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas organizações com estratégia de internacionalização para desempenho exportador

Configurações	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
1 GEST*MKT*GESTHUM	0.810676	0.0792328	0.906716
2 MKT*INOVACAO*GESTHUM	0.735613	0.0050042	0.92163
3 INOVACAO*RED*GESTHUM	0.680567	0.0458716	0.886956
4 ~GEST*~MKT*~INOVACAO*RED*~GESTHUM	0.266889	0.0191827	0.855615

Cobertura da solução: 0.915763

Consistência da solução: 0.845266

Fonte: fsQCA software (2025).

As quatro configurações apresentadas na Tabela 3 revelam diferentes caminhos que as organizações podem seguir para alcançar um bom desempenho estratégico voltado à estratégia de internacionalização. A primeira configuração (GEST*MKT *GESTHUM) se destaca com a maior cobertura bruta, de 81%, indicando que essa combinação está presente em 81% dos casos com bom desempenho exportador. Isso mostra que essa é uma trajetória bastante representativa entre as empresas analisadas. Além disso, a consistência de 91% reforça que, na maior parte das vezes em que essa combinação ocorre, ela de fato leva a bons resultados. Essa configuração envolve a presença da capacidade de gestão, marketing e gestão humana, sugerindo que empresas com essas três competências tendem a ter sucesso.

O grau de pertencimento mostra os casos (empresas/indivíduos) que podem ser considerados significativamente como pertencentes a determinada configuração, indicando a presença substancial na mesma (Ragin, 2008). Das 27 empresas analisadas neste estudo, 9 possuem o grau de pertencimento maior que 0,5 na configuração GEST*MKT*GESTHUM. Isso representa 33% do total de empresas. Também, as empresas que mais se destacaram nessa configuração foram E26, E22 e E12, pois demonstram alto envolvimento com as capacidades de gestão, capacidade de marketing e gestão humana. Isso sugere que essas organizações adotam práticas gerenciais maduras, o que contribui diretamente para o alto pertencimento.

Na segunda configuração (MKT*INOVACAO*GESTHUM), observa-se uma cobertura de 74% e a consistência mais alta da análise 92%, o que aponta para um caminho mais acertado para alcançar o sucesso de desempenho exportador. Essa configuração esteve presente em apenas 74% das empresas que tiveram sucesso. Por outro lado, a consistência mostra que de 92% dos casos em que essa configuração apareceu, o bom desempenho exportador também ocorreu. Da mesma forma, aqui alguns casos se enquadraram no grau de pertencimento, foram 11 empresas, equivalente a 41% em relação ao total. Os casos em maior evidência aqui foram E12, E17 e E22, com maior grau de pertencimento. Estes se destacam por combinar estratégias de capacidade de marketing com inovação e gestão humana.

A terceira configuração (INOVACAO*RED*GESTHUM), por sua vez, revela que organizações podem ter sucesso combinando inovação, recursos e redes, e gestão humana. A cobertura é de 68% e a consistência de 88%, também indicando uma configuração válida. Essa configuração esteve presente em 68% das empresas que tiveram sucesso. Por outro lado, a consistência mostra que de 88% dos casos em que essa configuração apareceu, o bom desempenho exportador também ocorreu. Ainda, aqui o grau de pertencimento se deu com 10 empresas, equivalente a 37% do total. Nesta configuração, o grau de pertencimento ficou mais evidente nos casos E1, E12 e E9, que combinam inovação, redes e recursos e gestão humana eficiente, o que reforça a importância das conexões externas.

Por outro lado, a quarta configuração (~GEST*~MKT*~INOVACAO*RED*~GESTHUM) mostrou-se contraditória. A ausência de capacidade de gestão, capacidade de marketing, inovação e gestão humana, mas presença de redes e recursos, apresenta uma configuração interessante. Essa configuração apresenta baixa cobertura (27%), ou seja, esteve presente em apenas 27% das empresas que tiveram sucesso. Por outro lado, a consistência apresentou um valor satisfatório, de 86%, o que indica que, nos poucos casos em que ela ocorreu, o resultado também foi positivo.

Nessa configuração contraditória, apenas a empresa E23 apresenta grau de pertencimento (0,53), mas seu pertencimento ao resultado é muito baixo (0,24), sugerindo que essa configuração está associada à ausência do resultado. Isso mostra que não adotar nenhuma das dimensões mapeadas contribui para um desempenho insatisfatório, servindo como um caso negativo importante para comparar.

Os resultados gerados por meio do software fsQCA (Tabela 3) revelam que a amostra é representada por quatro configurações com consistência superior a 80%. A

cobertura da solução, que expressa a relevância combinada das configurações identificadas, alcança 0,9157. Esse valor indica que 91,57% dos casos bem-sucedidos, em termos de desempenho de exportação, podem ser explicados por uma das quatro configurações encontradas. Em outras palavras, entre todas as empresas que apresentaram desempenho exportador positivo, a maioria segue um dos quatro arranjos causais destacados.

A consistência da solução atinge o valor de 0,845266, o que indica que, quando uma das quatro configurações identificadas está presente nos casos analisados, há uma elevada probabilidade de ocorrência de sucesso. Em termos práticos, isso significa que em 84,53% dos episódios em que as organizações vitivinícolas avaliadas obtiveram êxito na estratégia de internacionalização, foi observada a presença de uma das quatro configurações causais descritas.

Essas quatro configurações são expressas na equação que segue, permitindo identificar os fatores de desempenho exportador que geram estratégia de internacionalização para as organizações vitivinícolas. O símbolo ‘+’ denota o operador lógico ‘ou’; ‘*’ denota o operador lógico ‘e’; ‘~’ denota o operador lógico ‘ausência’ ou ‘oposto’; e $\rightarrow$ denota o operador de implicação lógica (Dias; Braga, 2022; Wegner *et al.*, 2022).

$$\text{GESTHUM} * (\text{GEST} * \text{MKT} + \text{MKT} * \text{INOVACAO} + \text{INOVACAO} * \text{RED}) + \\ \sim \text{GEST} * \sim \text{MKT} * \sim \text{INOVACAO} * \text{RED} * \sim \text{GESTHUM} \rightarrow \text{ESTC}$$

Os resultados demonstram que três configurações (1, 2 e 3) apresentam cobertura bruta significativamente maior. Isso sugere que a maioria das organizações vitivinícolas com estratégias de internacionalização adotam uma dessas configurações de desempenho exportador. Especificamente, a cobertura bruta revela que 81,07% dos casos com estratégia de internacionalização se enquadram na primeira configuração, 73,56% na segunda, 68,06% na terceira, e apenas 26,69% na última.

Uma análise das soluções indica que a única condição comum é "gestão humana". Essa condição está presente em todas as configurações e, para que conduza à geração de estratégia de internacionalização, precisa ser combinada com: a presença de "gestão" e a presença de "marketing"; ou a presença de "inovação" e a presença de "marketing"; ou ainda a presença de "inovação" e a presença de “redes e recursos”.

8.2.2.2 Análise de Suficiência para Experiência em Exportação (EXP)

Os resultados (Tabela 4) indicam três configurações com níveis de consistência superiores a 85% para o *outcome* EXP. O símbolo ‘*’ indica o operador lógico “e”; ‘~’

corresponde ao operador lógico de “ausência” ou “oposição”; e “ $\rightarrow$ ” denota o operador de implicação lógica (Dias; Braga, 2022; Wegner *et al.*, 2022). A cobertura da solução alcança 0,925613, enquanto a consistência da solução é de 0,883777.

Tabela 4 - Principais achados: configurações de variáveis adotadas pelas organizações com experiência em exportação para desempenho exportador

Configurações	Cobertura bruta	Cobertura única	Consistência
1 MKT*INOVACAO*GESTHUM	0.747253	0.0853761	0.92372
2 INOVACAO*RED*GESTHUM	0.741336	0.0566356	0.95326
3 GEST*MKT*RED*GESTHUM	0.719357	0.0617075	1
4 ~GEST*~MKT*~INOVACAO*RED*~GESTHUM	0.274725	0.0211328	0.868984

Cobertura da solução: 0.925613

Consistência da solução: 0.883777

Fonte: Elaboração própria com base em dados do software fsQCA (2025).

Os resultados gerados por meio do software fsQCA (Tabela 4) revelam que a amostra é representada por quatro configurações com consistência superior a 80%. A cobertura da solução, que expressa a relevância combinada das configurações identificadas, alcança 0,9256. Esse valor indica que 92,56% dos casos bem-sucedidos, em termos de desempenho exportador, podem ser explicados por uma das quatro configurações encontradas. Em outras palavras, entre todas as empresas que apresentaram desempenho exportador positivo, a maioria segue um dos quatro arranjos causais destacados.

A primeira configuração (MKT*INOVACAO*GESTHUM) se destaca com a maior cobertura bruta, de 75%, indicando que essa combinação está presente em 75% dos casos com bom desempenho exportador. Isso mostra que essa é uma trajetória bem representada entre as empresas analisadas. Também, a consistência de 92% reforça que, na maior parte das vezes em que essa combinação ocorre, ela de fato leva a bons resultados. Essa configuração envolve a presença das capacidades de marketing, inovação e gestão humana, sugerindo que empresas com essas três competências tendem a ter sucesso.

O grau de pertencimento mostra os casos (empresas/indivíduos) que podem ser considerados significativamente como pertencentes a determinada configuração, indicando a presença substancial na mesma (Ragin, 2008). Das 27 empresas analisadas neste estudo, 11 possuem o grau de pertencimento maior que 0,5 na configuração MKT*INOVACAO*GESTHUM. Isso representa 41% do total de casos. Também, os casos que mais se destacaram nessa configuração foram E9, E12 e E17 pois demonstram alto envolvimento com as capacidades de marketing, inovação e gestão humana. Isso

sugere que essas organizações adotam práticas de marketing, inovação e gestão humana fortemente associadas ao resultado desejado.

Na segunda configuração (INOVACAO*RED*GESTHUM), observa-se uma cobertura de 74% e a consistência mais alta da análise 95%, o que aponta para um bom caminho para alcançar o sucesso de desempenho exportador. Essa configuração esteve presente em apenas 74% das empresas que tiveram sucesso. Por outro lado, a consistência mostra que de 95% dos casos em que essa configuração apareceu, o bom desempenho exportador também ocorreu. Da mesma forma, aqui alguns casos se enquadraram no grau de pertencimento, foram 10 empresas, equivalente a 37% em relação ao total. Os casos em maior evidência aqui foram E1, E12 e E9, com maior grau de pertencimento. Da mesma forma, essa configuração se mostra eficaz, ligeiramente mais consistente do que a configuração anterior.

A terceira configuração (GEST*MKT*RED*GESTHUM), por sua vez, revela que organizações podem ter sucesso combinando gestão, capacidade de marketing, redes e recursos, e gestão humana. A cobertura é de 72% e a consistência de 100%, também indicando uma configuração válida. Essa é a única configuração com consistência perfeita (1.0), o que significa que esteve presente em todos os casos de sucesso. Isso sugere que essa pode ser a configuração mais forte e confiável da solução.

Ainda, aqui o grau de pertencimento se deu com 7 empresas, equivalente a 26% do total. Nesta configuração, o grau de pertencimento ficou mais evidente nos casos E26, E12 e E17, que combinam gestão, capacidade de marketing, redes e recursos, e gestão humana.

Por outro lado, a quarta configuração (~GEST*~MKT*~INOVACAO*RED*~GESTHUM) mostrou-se contraditória, da mesma forma que para o *outcome* anterior EST. A ausência de capacidade de gestão, capacidade de marketing, inovação e gestão humana, mas presença de redes e recursos, apresenta uma configuração interessante. Essa configuração apresenta baixa cobertura (27%), ou seja, esteve presente em apenas 27% da empresa que tiveram sucesso. Por outro lado, a consistência apresentou um valor satisfatório, de 87%, o que indica que, nos poucos casos em que ela ocorreu, o resultado também foi positivo. Isso sugere que a ausência das capacidades organizacionais centrais analisadas está fortemente associada à ausência do resultado, funcionando como um caso negativo que reforça a relevância das outras três configurações consistentes.

Igualmente nessa configuração, apenas a empresa E23 apresenta grau de pertencimento (0,53), mas seu pertencimento ao resultado é muito baixo (0,25), sugerindo que essa configuração está associada à ausência do resultado.

A consistência da solução atinge o valor de 0,883777, o que indica que, quando uma das quatro configurações identificadas está presente nos casos analisados, há uma elevada probabilidade de ocorrência de sucesso. Em termos práticos, isso significa que em 88,38% dos episódios em que as organizações vitivinícolas avaliadas obtiveram êxito na experiência em exportação, foi observada a presença de uma das quatro configurações causais descritas.

Essas quatro configurações são expressas na equação a seguir, permitindo identificar os fatores de desempenho exportador que geram experiência em exportação para as organizações vitivinícolas. O símbolo ‘+’ denota o operador lógico ‘ou’; ‘*’ denota o operador lógico ‘e’; ‘~’ denota o operador lógico ‘ausência’ ou ‘oposto’; e $\rightarrow$ denota o operador de implicação lógica (Dias; Braga, 2022; Wegner *et al.*, 2022).

$$\text{GESTHUM} * (\text{MKT} * \text{INOVACAO} + \text{INOVACAO} * \text{RED} + \text{GEST} * \text{MKT} * \text{RED}) + \\ \sim \text{GEST} * \sim \text{MKT} * \sim \text{INOVACAO} * \text{RED} * \sim \text{GESTHUM} \rightarrow \text{EXPC}$$

Os resultados demonstram que três configurações (1, 2 e 3) apresentam cobertura bruta significativamente maior. Isso sugere que a maioria das organizações vitivinícolas com experiência em exportação adotam uma dessas configurações de desempenho exportador. Especificamente, a cobertura bruta revela que 74,72% dos casos com experiência em exportação se enquadram na primeira configuração, 74,13% na segunda, 71,94% na terceira, e apenas 27,47% na última.

Uma análise das soluções indica que a única condição comum é "gestão humana". Essa condição está presente em todas as configurações e, para que conduza à geração de estratégia de internacionalização, precisa ser combinada com: a presença de "marketing" e a presença de "inovação", ou a presença de "inovação" e a presença de “redes e recursos”, ou ainda a presença de "gestão", a presença de "marketing" e presença de “redes e recursos”.

Em relação as configurações que emergiram a partir do QCA, discutidas na análise acima, ele esclarece de que maneira esses fatores produzem o desfecho observado nos casos analisados (Beach, 2018). A repetição da análise com múltiplas variações desses fatores, seguida da comparação entre a solução original e as soluções alternativas, possibilita identificar quais partes permanecem estáveis e quais novas configurações

emergem. Quando novas combinações aparecem, elas podem servir como guia para análises adicionais em nível de caso, contribuindo para uma avaliação mais consistente voltada ao ajuste.

8.3 DISCUSSÕES

Vários autores conduziram estudos acerca dos efeitos da expansão internacional sobre o desempenho exportador em diferentes setores, incluindo o setor vitivinícola, destacando, por exemplo, os impactos de fatores como inovação, gestão, redes e recursos organizacionais (Azar; Ciabusch, 2017; Cieřlik; Michalek, 2018; Ferrer *et al.*, 2022; Goel *et al.*, 2023). No entanto, ainda são escassas as pesquisas que analisam especificamente a viabilidade da internacionalização da indústria vitivinícola em países emergentes, sendo este um espaço teórico que carece de aprofundamento (Mais *et al.*, 2014; Sraha *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2024; Giua *et al.*, 2024).

Dessa forma, adotou-se o método QCA para identificar quais configurações de condições causais, ou seja, quais fatores relacionados ao desempenho exportador (estratégia de internacionalização - EST e experiência em exportação - EXP) contribuem para o sucesso de empresas exportadoras no mercado internacional. Assim, por meio do QCA com 27 organizações vitivinícolas, evidenciou-se que um resultado pode ser alcançado por meio de diferentes combinações de condições causais (Dias; Braga, 2021; Wegner *et al.*, 2022). Os resultados mostram que existem quatro configurações que produzem estratégia de internacionalização (EST) nas exportações das empresas estudadas e quatro configurações de experiência em exportação (EXP) (Tabela 5).

Tabela 5 - Configurações de fatores do desempenho exportador que geram EST e EXP

Condição Causal	Experiência em Exportação				Estratégia de Internacionalização			
	Conf. 1	Conf. 2	Conf. 3	Conf. 4	Conf. 1	Conf. 2	Conf. 3	Conf. 4
(GEST) Capacidade de gestão			●	○	●			○
(MKT) Capacidade de marketing	●		●	○	●	●		○
(INOVACAO) Inovação	●	●		○		●	●	○
(RED) Recursos e Redes		●	●	●			●	●
(GESTHUM) Gestão Humana	●	●	●	○	●	●	●	○

Legenda: ● Condição necessária presente / ● Condição não-necessária presente
○ Condição necessária ausente / ○ Condição não-necessária ausente

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A Tabela 5 mostra que diferentes combinações de capacidades influenciam a experiência em exportação e a estratégia de internacionalização das organizações. A gestão humana se destaca como condição necessária em várias configurações. A recorrência da condição Gestão Humana (GESTHUM) em todas as configurações analisadas indica um papel fundamental das capacidades gerenciais e do capital humano no sucesso internacional das empresas.

Isso corrobora o que a literatura já apontava: a qualificação das pessoas, a capacidade de liderança, gestão de talentos, habilidades linguísticas e programas de treinamento são elementos centrais para o sucesso do desempenho exportador (Cieřlik *et al.*, 2014; López Rodríguez *et al.*, 2018; Forte; Medeiros, 2024). Seja na construção de estratégias ou na execução de exportações, sem esse capital humano preparado, os demais fatores tendem a perder força. Isso se alinha à perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo a qual a vantagem competitiva sustentável decorre de ativos intangíveis valiosos e não imitáveis (Barney, 1991; Grant, 1991), como o conhecimento gerencial e a experiência internacional acumulada.

A presença de Redes e Recursos nas configurações reforça a ideia de que estar inserido em redes institucionais e relacionais funciona como um atalho para empresas que ainda não têm estrutura consolidada, como muitas organizações vitivinícolas menores do setor. Para essas organizações, o acesso a parcerias, eventos e conhecimento via redes pode compensar a ausência de elementos como capacidade de gestão ou inovação, viabilizando a inserção em mercados internacionais. Além disso, a atuação em redes institucionais e de relacionamento permite o acesso a mercados, recursos, clientes e informações estratégicas, aspecto destacado por Escandon-Barbosa; Salas-Páramo (2023) e Serrano *et al.* (2023), e coerente com a Teoria das Redes de Johanson e Mattson (1986). Neste cenário destacam-se os dois projetos setoriais que atuam no setor pesquisado: *Wines of Brasil* e *100% Grape Juice of Brazil*.

Esse achado vem de encontro com a abordagem *Network*, proposta por Johanson e Mattson (1986), que considera os mercados como redes de relações e entende que a internacionalização ocorre principalmente por meio da construção e do fortalecimento dessas conexões. Portanto, a participação frequente em redes de negócio e relacionamentos pode reduzir incertezas, abrir portas para novos mercados e fornecer legitimidade às empresas iniciantes.

Além disso, essa observação também conversa com o que Welch e Welch (1996) destacam sobre a influência das redes na tomada de decisões estratégicas no processo de

internacionalização. O fato de uma empresa estar conectada, mesmo que ainda não tenha estrutura consistente, pode ser suficiente para que ela desenvolva experiência em exportação e elabore estratégias específicas para sua entrada gradual em mercados externos, como sugerido pela Teoria Comportamental da Internacionalização (Johanson; Vahlne, 1977; 1990). Assim, esse resultado reforça que, em contextos emergentes e setores com presença de micro e pequenas empresas, as redes funcionam como um fator estruturante do desempenho exportador, mesmo na ausência de outros recursos internos mais sofisticados.

A Capacidade de Marketing se mostra uma condição presente em quatro configurações, mas não é necessária em todas. Isso mostra que, embora uma organização vitivinícola possua capacidade de marketing e seja um elemento importante para trazer diferenciação e posicionamento competitivo (Akbar *et al.*, 2017; Hoque *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2023), há empresas que conseguem performar bem mesmo sem marketing internacional específico fortemente desenvolvido.

A Capacidade de Gestão está presente em apenas duas configurações. Isso reforça que a gestão, isoladamente, não é sempre determinante, e que ela tende a atuar em conjunto com outros fatores (como capacidade de marketing e gestão humana). Da mesma forma, isso também pode indicar uma maturidade gerencial ainda em desenvolvimento em parte das empresas estudadas (conforme resultados apresentados), o que é compatível com a realidade de países emergentes, como apontam Pacheco *et al.* (2022) e Kasema (2023).

Apesar de estar presente em múltiplas configurações, a Inovação não é classificada como condição necessária em nenhuma delas, o que confirma um ponto interessante da análise: P&D e inovação, embora teoricamente valorizadas, não se consolidaram como chave de sucesso nesta amostra. Tal resultado reforça a necessidade de considerar o contexto setorial e geográfico: no setor vitivinícola brasileiro, onde muitas organizações operam em escalas menores e com recursos mais limitados, a inovação tende a ser informal, incremental e menos sistematizada, não aparecendo como uma estratégia explícita de diferenciação (Mais; De Carvalho; Amal, 2014; Oliveira *et al.*, 2024; Depetris-Chauvin; Fernández-Olmos, 2024).

Em contraponto a isso, autores como Cieslik e Michałek (2018), Alegre *et al.* (2022) e Goel *et al.* (2023) apontam que empresas que investem em inovação, desenvolvimento de novos produtos e adaptação organizacional estão mais preparadas para competir em ambientes externos. Esses elementos se articulam à definição de

competitividade global (OCDE, 2002; WEF, 2020), ao enfatizarem a capacidade da empresa em se adaptar e inovar frente às exigências de padrões internacionais.

As quatro configurações causais identificadas para estratégia de internacionalização revelam que não há um único caminho para o sucesso exportador, mas sim múltiplas combinações de fatores que, em conjunto, geram desempenho positivo. Essa característica diversificada confirma as críticas de autores como Miravittles e Zhang (2016) quanto à inexistência de uma teoria única da internacionalização e reforça a validade de abordagens como a QCA para captar a complexidade desse processo.

A análise das configurações causais revela que a internacionalização e o desempenho exportador estratégico são explicados por múltiplas combinações de fatores internos e relacionais, refletindo a complexidade do fenômeno e confirmando a ausência de uma trajetória única de sucesso, como já destacado por autores como Johanson e Vahlne (1977) e Miravittles e Zhang (2016). A presença de resultados iguais, especialmente na dimensão estratégica da exportação (EST), mostra que diferentes caminhos podem levar a resultados semelhantes, o que reforça as abordagens comportamentais e de redes (*Network*), que consideram o processo internacional como construído gradualmente, a partir de experiências, relações e interações externas (Johanson; Mattson, 1986; Forsgren, 1989).

A análise das configurações com ausência de gestão, marketing e inovação, que também atingiram consistência necessária, sugere a existência de um perfil comum de empresas com baixo desempenho exportador. Isso acontece, possivelmente, por haver estruturas organizacionais engessadas, baixo dinamismo e ausência de orientação estratégica internacional (fatores evidenciados nas análises, pela baixa participação, em percentual, das exportações no próprio faturamento total das organizações pesquisadas). Portanto, reforça a ideia de que o desempenho exportador depende tanto da presença de fatores internos estruturantes quanto da sinergia entre eles. Nesse sentido, Johnson e Arundhati (1995) e Garrido *et al.* (2009) argumentam que o cumprimento de metas estratégicas, como a competitividade e o fortalecimento da posição global, exige planejamento e alinhamento de múltiplos recursos.

Os achados também confirmam que o desempenho exportador estratégico depende da integração entre recursos internos e fatores contextuais, como destacado pela Teoria Institucional (DiMaggio; Powell, 1983; North, 1990). Empresas que adaptam seu comportamento às exigências institucionais dos mercados de destino são mais aceitáveis, o que amplia suas chances de sucesso. Assim, a discussão evidencia que não há um único caminho

para alcançar o sucesso internacional; mas há combinações de capacidades que, quando presentes, criam uma base consistente para a internacionalização bem sucedida e contínua.

Esses achados reforçam que o desempenho exportador estratégico não depende de fatores isolados, mas sim da interação entre capacidades internas, como gestão humana, capacidade de marketing e inovação, e fatores relacionais e contextuais, como redes institucionais. Nesse sentido, é necessário reconhecer que, embora a exportação seja uma das formas mais comuns de inserção internacional, ela não representa, por si só, um processo estratégico consolidado. Exportar é uma etapa importante, mas internacionalizar é mais do que realizar transações comerciais, trata-se de um movimento planejado, estruturado e sustentado ao longo do tempo, que exige visão estratégica, envolvimento contínuo com o ambiente internacional e desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Esse entendimento converge com a perspectiva das Capacidades Cinâmicas, segundo a qual as empresas precisam integrar, reconfigurar e renovar competências para lidar com ambientes em transformação (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000). Ao mesmo tempo, a Visão Baseada em Recursos ressalta que fatores internos como gestão humana, inovação e marketing só geram vantagem competitiva quando configurados como recursos valiosos e difíceis de imitar (Barney, 1991). Além disso, a internacionalização deve ser entendida como um processo de Aprendizagem Organizacional acumulada (Zollo; Winter, 2002), articulada também com redes e instituições que moldam as estratégias das empresas (Peng, 2001).

As evidências do estudo mostram que, no setor vitivinícola brasileiro, há organizações que ainda atuam de forma iniciante em relação ao mercado externo, com vendas pontuais e sem planejamento consistente. Em contraste, outras empresas demonstram ações estratégicas alinhadas ao processo de internacionalização, como diversificação de portfólio, participação em redes de negócios e investimento em voltados à adaptação e posicionamento internacional. É nesse grupo que se observa a construção mais clara do desempenho exportador estratégico, tal como definido nesta pesquisa (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson; Vahlne, 1977; Bilkey; Tesar, 1977; Wiedersheim; Olson; Welch, 1978; Cavusgil, 1980; Johanson; Mattson, 1986; Forsgren, 1989; Welch; Welch, 1996).

Dessa forma, a distinção entre exportação e internacionalização não é apenas conceitual, mas essencial para compreender o grau de maturidade e efetividade das estratégias adotadas pelas organizações vitivinícolas. Ao analisar as configurações causais que sustentam esse desempenho, evidencia-se que alcançar o sucesso

internacional requer mais do que ações pontuais, exige planejamento, coerência estratégica e um conjunto de capacidades que atuam de forma integrada (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975; Welch; Loustarinen, 1988).

9 PRODUTO DESENVOLVIDO

O desenvolvimento do artefato passa por etapas fundamentais, começando pela análise do que já foi produzido ou não em relação ao problema investigado, com o objetivo de identificar soluções viáveis. Em seguida, inicia-se a elaboração do artefato propriamente dita, o que envolve a avaliação de sua viabilidade, definição de sua aplicabilidade prática, modelagem conceitual e, por fim, sua construção. Após essa fase, o artefato é ajustado para ser utilizado em contextos reais (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015).

Buscou-se com este estudo aplicar os resultados obtidos e apresentados nas seções anteriores por meio de um artefato. O guia **Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas** busca auxiliar as organizações vitivinícolas a iniciarem ou fortalecerem seu processo de internacionalização por meio do aprimoramento do desempenho exportador estratégico. A proposta foi reunir, com base nos achados da pesquisa, orientações objetivas e aplicáveis que abordem capacidades críticas como gestão, marketing internacional, inovação e P&D, redes de relacionamentos e gestão de pessoas. O artefato tem como finalidade apoiar a tomada de decisão, promover uma atuação mais estruturada nos mercados externos e oferecer uma base consolidada para a construção de uma vantagem competitiva sustentável no cenário internacional. Os resultados contribuem para a prática gerencial, para o avanço da internacionalização empresarial e para o desenvolvimento econômico do setor vitivinícola brasileiro. Para o âmbito social, o estudo evidencia que a valorização de produtos com identidade geográfica e a atuação em redes fortalecem o desenvolvimento regional e a competitividade ética. O artefato encontra-se no Apêndice E.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

10.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS, GERENCIAIS, SOCIAIS E ECONÔMICAS

10.2.1 Contribuições Teóricas

Este estudo ampliou a compreensão sobre o desempenho exportador estratégico em empresas de países em desenvolvimento, com foco no setor vitivinícola brasileiro. Em contextos como esse, nos quais a atividade exportadora ainda é inicial, ferramentas tradicionais de mensuração de desempenho exportador muitas vezes não capturam de forma adequada a realidade das organizações. Nesse contexto, considerar o desempenho estratégico, isto é, a capacidade da empresa de se posicionar internacionalmente de forma consistente, mesmo que ainda sem resultados expressivos, já representa um avanço relevante.

A pesquisa destaca que, para alcançar esse desempenho estratégico, é necessário um conjunto integrado de dimensões, como capacidades de gestão, marketing internacional, inovação e P&D, gestão humana e redes de relacionamentos. Especialmente em países em desenvolvimento, a inserção em redes pode representar uma fonte de vantagem competitiva, compensando limitações estruturais e institucionais. Além disso, este estudo avança em relação a lacuna apontada por Carneiro et al. (2016) e Garrido et al. (2009), ao aprofundar empiricamente a dimensão estratégica do desempenho exportador e operacionalizá-la no setor vitivinícola brasileiro.

Da mesma forma, este estudo contribui em relação às abordagens comportamentais de Johanson e Vahlne (1977; 1990) e à perspectiva de redes de Johanson e Mattson (1986). É demonstrado como relações institucionais e de mercado podem compensar limitações da organização. Ainda, complementa a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991) e Grant (1991) ao evidenciar como a gestão humana, capacidade de marketing internacional e a gestão e planejamento, quando combinados de diferentes formas, resultam em um posicionamento internacional mesmo em estágios iniciais de exportação da organização.

A utilização da QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) representa uma inovação metodológica, ainda pouco aplicada em estudos latino-americanos, e permite compreender as múltiplas combinações de condições que levam ao desempenho estratégico na exportação, avançando em estudos como o de Cislighi *et al.* (2024). Os achados também dialogam com diferentes correntes teóricas, como a Visão Baseada em Recursos (VBR), Capacidades Dinâmicas e a Teoria Institucional, as abordagens Comportamentais e de Redes, evidenciando que a internacionalização é um processo

misto, construído a partir da interação entre capacidades internas, fatores contextuais e relacionamentos interorganizacionais.

10.2.2 Contribuições Gerenciais

Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece subsídios práticos para tomadores de decisão, ao identificar quais combinações de capacidades são mais prováveis de gerar sucesso exportador. Aspectos como capacidades de gestão, inovação e P&D, marketing internacional, redes de relacionamento e capital humano foram reconhecidos como elementos-chave na construção de estratégias de internacionalização eficazes por meio das exportações. A partir desses resultados, os gestores podem ajustar seus investimentos, priorizar o desenvolvimento de competências estratégicas e planejar sua atuação internacional com maior clareza e respaldo teórico e empírico.

Além disso, a proposição de um artefato prático (**Guia Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas**) com base nos achados possibilita a aplicação direta das evidências levantadas, promovendo maior alinhamento entre teoria e prática.

Nesse sentido, políticas públicas e entidades setoriais, como associações de classe e agências de promoção comercial, podem utilizar esses resultados para criar programas de qualificação e conexão internacional voltados às pequenas e médias organizações do ramo vitivinícola, promovendo a inserção estruturada em mercados externos.

10.2.3 Contribuições e Impactos Sociais

No âmbito social, os resultados do estudo trazem suporte para ações que promovam o desenvolvimento regional e a valorização de produtos com identidade geográfica, especialmente em regiões produtoras de vinho e suco no Brasil. O incentivo à exportação de produtos de maior valor agregado, como vinhos finos, pode gerar empregos qualificados, aumentar a renda local e estimular a profissionalização do setor vitivinícola.

Além disso, ao destacar a importância de fatores como a atuação em redes, o estudo vem de encontro com demandas necessárias da sociedade, que busca por transparência, responsabilidade socioambiental e competitividade ética, fortalecendo o papel das empresas como agentes de transformação. Nesse contexto, as Indicações Geográficas (IGs), como Denominação de Origem (DO) e Indicação de Procedência (IP) assumem papel estratégico como um mecanismo de governança de rede entre produtores,

instituições de apoio e entidades. O papel da IG de fortalecer vínculos de confiança e promover padrões de qualidade compartilhados, amplia a visibilidade internacional dos produtos e cria um diferencial competitivo coletivo, que beneficia todas as organizações vitivinícolas parte da IG (Vieira; Monticelli; Cislighi, 2025).

10.2.4 Contribuições Econômicas

Este estudo evidencia que o fortalecimento do desempenho exportador estratégico no setor vitivinícola brasileiro pode gerar impactos relevantes em diferentes níveis. Em primeiro lugar, ao incentivar a exportação de produtos de maior valor agregado, como vinhos finos e sucos, cria-se a possibilidade de ampliar receitas em moeda estrangeira e reduzir a dependência de produtos de baixo valor comercial. Esse movimento contribui para melhorar a balança comercial e fortalecer a competitividade internacional do Brasil no setor.

Além disso, a profissionalização da atividade exportadora e a adoção de estratégias mais estruturadas tendem a estimular ganhos de produtividade e eficiência organizacional, promovendo maior racionalização no uso de recursos e incentivando investimentos em inovação, marketing e qualificação de mão de obra. A inserção em redes de relacionamento e em programas de apoio institucional, como aqueles promovidos pela ApexBrasil e outras entidades, também potencializa economias de escala, gerando maior estabilidade e previsibilidade econômica para os produtores envolvidos.

Por fim, ao favorecer o crescimento sustentável de pequenas e médias empresas vitivinícolas, os resultados deste estudo apontam para a geração de cadeias de valor capazes de dinamizar economias locais, estimular novos investimentos e contribuir para a consolidação do setor vitivinícola brasileiro como um polo de competitividade econômica em mercados internacionais.

10.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como toda pesquisa, este estudo possui limitações. A principal delas diz respeito ao tamanho e tipo da amostra: foram analisadas 27 empresas, o que é compatível com a lógica da QCA, mas não permite generalização estatística dos resultados para todo o setor vitivinícola brasileiro ou outros segmentos. Outra limitação está relacionada ao foco exclusivo em um setor específico, o que reduz a aplicabilidade direta para contextos setoriais distintos.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras busquem pela ampliação da amostra, incluindo outras regiões produtoras ou setores exportadores, e que explorem

novas variáveis, como transformação digital, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e inovação. Estudos comparativos entre países emergentes também podem agregar na compreensão sobre os determinantes do desempenho exportador estratégico. Também se sugere como pesquisas futuras a comparação dos resultados obtidos nesse estudo com outras regiões/países com o mesmo modelo de negócio.

Além disso, pesquisas longitudinais são interessantes, pois podem capturar a evolução das capacidades organizacionais do desempenho exportador estratégico e verificar se as configurações de sucesso se mantêm ao longo do tempo ou variam conforme o estágio de maturidade exportadora da empresa.

REFERÊNCIAS

- AABY, N.-E.; SLATER, S. F. Management influences on export: A Review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketin**ALVESg **Review**, v. 6, n. 4, 1989. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001516>
- ADELEYE, N.; EBOAGU, C. Understanding Africa's export performance: A Bayesian model averaging approach. **Review of World Economics**, [S. l.], 2024. <https://doi.org/10.1007/s10290-024-00568-y>.
- ADOMAKO, S.; OPOKU, R.; FRIMPONG, K. The moderating influence of competitive intensity on the relationship between CEOs' regulatory foci and SME internationalization. **Journal of International Management**, v. 23, n. 3, p. 268-278, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.02.001>
- AGNIHOTRI, A.; BHATTACHARYA, S. Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. **Journal of world Business**, v. 50, n. 4, p. 687-695, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.11.001>
- AHAMED, A. J.; PAPPAS, I. O. Revisiting the trust-commitment and export performance link: A qualitative comparative analysis (fsQCA). **International Business Review**, [S. l.], 2021. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-64861-9_49
- AKBAR, Y. H., BALBONI, B., BORTOLUZZI, G., & TRACOGNA, A. SME export , capabilities and emerging markets: the impact of institutional voids. **European Journal of International Management**, v. 11, n. 2, p. 201-226, 2017. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.082533>
- AL-ADAILEH, R. M.; ALROWWAD, A. A. The determinants of export performance in the digital transformation era: Empirical evidence from manufacturing firms. **International Journal of Business Innovation and Research**, [S. l.], 2023. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2022-1223>
- ALEGRE, J., FERRERAS-MÉNDEZ, J. L., FERNÁNDEZ-MESA, A., & STRANGE, R. Innovation capabilities and export in manufacturing SMEs. **Tec Empresarial**, v. 16, n. 3, p. 55-71, 2022. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v16i3.6367>
- ALVES, F.; ZILLI, J. C. F.; PIERI, R. Internacionalização dos Vales da Uva Goethe-Santa Catarina. **EDIUNESC**, p. [159]-185, 2018. <http://dx.doi.org/10.18616/pidi08>
- ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- ANDERSSON, M.; LÖÖF, H. Learning-by-exporting revisited: The role of intensity and persistence. **The Scandinavian Journal of Economics**, v. 111, n. 4, p. 893-916, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2009.01585.x>
- ANDRIEU, J.; BERNAL JURADO, E.; MOZAS MORAL, A. La internacionalización del sector apícola argentino desde una mirada empresarial con énfasis en las cooperativas. **Ediciones Complutense**, 2024. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.95355>
- ANJOS, F. S.; SILVA, F. N.; CALDAS, N. V. Indicações geográficas, capital social e desenvolvimento territorial. **Redes**. v. 25, n. 2, p. 721-743, 2020. <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.9636>
- APEXBRASIL - Agência Brasileira de Promoção e Exportações e Investimentos. **Quem somos**. Apex Brasil, 2024. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 24 ago. 2024.
- APROVALE. Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. **Indicação geográfica**. Vinho e sua procedência. Disponível em: <<https://www.valedosvinhedos.com.br/indicacao-geografica>>. Acesso em: 10 nov. 2024.

- AZAR, G.; CIABUSCHI, F. Organizational innovation, technological innovation, and export : The effects of innovation radicalness and extensiveness. **International business review**, v. 26, n. 2, p. 324-336, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- AZARI, M. J.; MADSEN, T. K.; MOEN, Ø.. Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 24, n. 4, p. 733-752, 2017. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2016-0125>
- BARRETO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In: ROCHA, A. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1. ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BASAH, N. H. Factors Influencing the Relationship Quality between Exporters and Foreign Intermediaries on SMEs Export . **Journal of International Studies**, v. 15, p. 87-103, 2019.
- BASHIRI BEHMIRI, N., REBELO, J. F., GOUVEIA, S., & ANTÓNIO, P. Firm characteristics and export in Portuguese wine firms. **International Journal of Wine Business Research**, v. 31, n. 3, p. 419-440, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-07-2018-0032>
- BEKTESHI, S. A. Firm size related to export. **International Journal of Economics and Business Administration**, 8(1), 51-61, 2020.
- BERGER, E. S. C. Is qualitative comparative analysis an emerging method? Structured literature review and bibliometric analysis of QCA applications in business and management research. **Complexity in Entrepreneurship, Innovation and Technology Research: Applications of Emergent and Neglected Methods**, p. 287-308, 2016. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27108-8_14
- BIÇAKCIOĞLU-PEYNIRCI, Nilay. Internationalization of emerging market multinational enterprises: a systematic literature review and future directions. **Journal of Business Research**, v. 164, p. 114002, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114002>
- BILKEY, J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-8, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- BIRSAN, M. Strategic Development Model in the Era of Globalization Case Study: Purcari Wineries Public Company Limited. **Editura Lumen**, Asociatia Lumen, p. 113-133, 2018.
- BEACH, Derek. Achieving methodological alignment when combining QCA and process tracing in practice. **Sociological Methods & Research**, v. 47, n. 1, p. 64-99, 2018. <https://doi.org/10.1177/0049124117701475>
- BOCCIA, M.; FERRAGINA, A. M.; IANDOLO, S. Follow the cloud! The impact of ICT on Italian provinces' trade. **Journal of Industrial and Business Economics**, v. 49, n. 4, p. 667-690, 2022. <https://doi.org/10.1007/s40812-022-00230-4>
- BOEHE, D. M.; BARIN CRUZ, L. Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export . **Journal of Business ethics**, v. 91, p. 325-346, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0613-z>

- BRANCATI, R., MARROCU, E., ROMAGNOLI, M., & USAI, S. Innovation activities and learning processes in the crisis: evidence from Italian export in manufacturing and services. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 1, p. 107-130, 2018. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx022>
- BROUTHERS, K. D.; HENNART, J. M. A. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 395-425, 2007. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise. London: **The Macmillan Press**, 1976.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 29, n. 3, 1998. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006>
- CABRAL, Â. M. R.; CARVALHO, F. M. P. O.; FERREIRA, J. A. V. International of SMEs' international strategic groups. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, p. 65, 2020. <https://doi.org/10.3390/admsci10030065>
- CALHEIROS-LOBO, Nuno; VASCONCELOS FERREIRA, Jose; AU-YONG-OLIVEIRA, Manuel. SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. **Sustainability**, v. 15, n. 11, p. 8473, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15118473>
- CAMARGO, U.A.; PROTAS, J.F.S.; MELLO, L.M.R. **Grape Growing and Processing in Brazil**. Embrapa, 2008. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/195913/1/GRAPE.pdf>. Acesso em: 22 agos. 2024.
- CANO-RUBIO, M.; SANCHEZ-FAMOSO, V.; FUENTES-LOMBARDO, G. Justifying International Growth in Spanish Family Wineries and Olive Oil Mills. **Journal of Small Business Strategy**, v. 32, n. 2, p. 39-50, 2022. <https://doi.org/10.53703/001c.30121>
- CAPUTO, A., PELLEGRINI, M. M., DABIC, M., & DANA, L. P. Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. **European business review**, v. 28, n. 6, p. 630-651, 2016. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2016-0004>
- CARCHANO, M., CARRASCO, I., GONZÁLEZ, Á., & SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J. Analysis the nexus between internationalization and financial in wine industry: The effect of proactive environmental strategy and eco-innovation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2024. <https://doi.org/10.1002/csr.2894>
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>
- CARNEIRO, J., FARIAS, I., DA ROCHA, A., & DA SILVA, J. F. How to measure export ? Scholars' vs. practitioners' answers. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 410-417, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.046>
- CASSON, M. **The entrepreneur: An economic theory**. In: The Entrepreneur. Edward Elgar Publishing, 2003.
- CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p. 273-81, Nov. 1980.
- CAVUSGIL, S. Tamer. Pricing for global markets. **The Columbia Journal of World Business**, v. 31, n. 4, p. 66-78, 1996. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.005>

- CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of international business studies**, v. 46, p. 3-16, 2015. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- CHANDRA, A.; PAUL, J.; CHAVAN, M. Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 6, p. 1281-1310, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2020-0167>
- CHAUDHRY, N. I.; AMIR, M.. From institutional pressure to the sustainable development of firm: Role of environmental management accounting implementation and environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 8, p. 3542-3554, 2020. <https://doi.org/10.1002/bse.2595>
- CIEŚLIK, Andrzej; MICHAŁEK, Jan Jakub. Process and product innovations, multi-product status and export : firm-level evidence from V-4 countries. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy**, v. 13, n. 2, p. 233-250, 2018. <http://dx.doi.org/10.24136/eq.2018.012>
- CISLAGHI, Tatiane Pellin; DE TONI, Marcela; FERNANDES, Elieti Biques. Exportações de suco de uva do Brasil: uma análise institucional na Serra Gaúcha/RS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 24, n. 1, p. e26433-e26433, 2025. <https://doi.org/10.5585/2025.26433>
- CISLAGHI, T. P.; PEGORARO, P. Z.; ZANANDREA, G.; FERNANDES, E. B. Export capacity configurations for sales in the international market: a qualitative comparative analysis. **Internext**, v. 19, n. 3, p.243-258, 2024. <https://doi.org/10.18568/internext.v19i3.779>
- CLAVEL SAN EMETERIO, M.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R.; ARTEAGA-ORTIZ, J.; DORTA-GONZÁLEZ, P. Measuring the gradualist approach to internationalization: Empirical evidence from the wine sector. **Plos one**, v. 13, n. 5, p. e0196804, 2018. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196804>
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for intl market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- CRESCIMANNO, M., MIRABELLA, C., BORSELLINO, V., SCHIMMENTI, E., VRONTIS, D., TINERVIA, S., & GALATI, A. How organizational resources and managerial features affect business : An analysis in the Greek wine industry. **Sustainability**, v. 15, n. 4, p. 3522, 2023. <https://doi.org/10.3390/su15043522>
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 6. ed. Los Angeles (CA): SAGE Publications, outubro 2022
- DABIĆ, M., MALEY, J., DANA, L.-P., NOVAK, I., PELLEGRINO, M. M., & CAPUTO, A. Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. **Small Business Economics**, v. 55, p. 705-725, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- DANA, L. P., GRANATA, J., LASCH, F., & CARNABY, A. The evolution of co-competition in the Waipara wine cluster of New Zealand. **Wine Economics and Policy**, v. 2, n. 1, p. 42-49, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.05.001>
- DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of management review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>

- DA SILVA FREITAS, A. A., DIAS, J. G., DE OLIVEIRA, M. A., RODRIGUES, R., & EVANGELISTA, S. N. Exportações de vinhos brasileiros-uma pesquisa sobre o crescimento nas exportações de vinhos e espumantes brasileiros para a China. **Revista Científica Acertte**, v. 2, n. 6, p. e2681-e2681, 2022. <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.81>
- DEMIRBAG, M.; TATOGLU, E.; GLEISTAR, K. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 445-462, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.009>
- DEPETRIS-CHAUVIN, N.; FERNÁNDEZ-OLMOS, M. Disentangling the relationships between denomination of origin regulatory councils activities and Spanish wineries' export . **Agribusiness**, 2024. <https://doi.org/10.1002/agr.21966>
- DIAS, M. F. P.; DIAS, C. N. MSDO/MDSO: a technique for reducing the number of causal conditions in qualitative comparative analysis. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 29, n. 1, p. 1-19, 2022. [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. Methods for studying case with multiple units of analysis and combined methods with emphasis on the theory of configurations. **Revista Ibero-Americana de Estrategia**, v. 14, n. 2, p. 23-40, 2015.
- DING, H., KOEDIJK, K. G., LI, C., & QI, T. The internationalisation of Chinese firms: Impact of FDI experience on export . **The World Economy**, v. 44, n. 12, p. 3609-3640, 2021. <https://doi.org/10.1111/twec.13175>
- DIMAGGIO, E.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. <https://doi.org/10.1515/9780691229270-005>
- DRAÇI, P.; KADIU, A.. The Impact of Globalization and Internationalization on the Global Society. **Interdisciplinary Journal of Research and Development**, v. 11, n. 1 S1, p. 254-254, 2024.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JUNIOR, J. A. V. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2020.
- DUNNING, J. **Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. In: OHLIN, B. et al (ed.) The international allocation of economic activity. London: Macmillan, 1977.
- DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980. https://doi.org/10.1007/978-1-137-54471-1_2
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p.1-31, 1988. https://doi.org/10.1007/978-1-137-54471-1_3
- DUARTE ALONSO, A.; KOK, S. K. Is internationalisation really an available choice for micro firms producing cava and Prosecco Superiore? A cross-country, entrepreneurial action perspective. **British Food Journal**, v. 123, n. 2, p. 475-491, 2021.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities**, p. 341-363, 2000. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- ESCANDON-BARBOSA, D.; SALAS-PÁRAMO, J.. The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export : A bidirectional relation?. **Asia Pacific Management Review**, v. 28, n. 2, p. 185-193, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.08.001>

- ETEMAD, H.; WRIGHT, R. W. Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 4, p. 4-10, 1999. <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700401>
- FAGUNDES, P. D. M., PADILHA, A. C. M., SCHINAIDER, A. D., & SCHINAIDER, A. D. Indicação geográfica como instrumento de orientação para o mercado: um estudo nas vinícolas produtoras de vinhos finos no Vale dos Vinhedos-RS. 2018. <http://dx.doi.org/10.18616/pidi07>
- FAN, J.. Managerial Attention and Export : A Comparison between mMNEs and Pure SME Exporters. **SAGE Open**, v. 11, n. 3, p. 21582440211047566, 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211047566>
- FARIA, S.; REBELO, J.; GOUVEIA, S.. Firms' export : a fractional econometric approach. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 2, p. 521-542, 2020. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11934>
- FAROQUE, A. R., SULTANA, H., AHMED, J. U., AHMED, F. U., & RAHMAN, M. The standalone and resource-bundling effects of government and nongovernment institutional support on early internationalizing firms' . **Critical Perspectives On International Business**, v. 18, n. 3, p. 411-442, 2021. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2020-0076>
- FELZENSZTEIN, C.; DEANS, K. R.; DANA, L.. Small firms in regional clusters: Local networks and internationalization in the Southern Hemisphere. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 496-516, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12388>
- FERRER, J. R., SERRANO, R., ABELLA, S., PINILLA, V., & MAZA, M. T. The export strategy of the Spanish wine industry. **Spanish Journal of Agricultural Research**, v. 20, n. 3, p. e0103-e0103, 2022. <https://doi.org/10.5424/sjar/2022203-18966>
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Brazilian multinationals: competences for internationalization. Cambridge: **Cambridge University**, 2011.
- FORD ID, LEONIDOU LC. Research developments in international marketing. In: Paliwoda SJ, editor. New perspectives on international marketing. London: **Routledge**, 1991. pp. 3 – 32.
- FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**. Greenwich: **JAI Press**, v. 3, p. 141-59, 1989.
- FORTE, R.; MEDEIROS, A. Agglomeration economies and firm's export intensity: evidence from Portuguese manufacturing SMEs. **Empirica**, p. 1-22, 2024. <https://doi.org/10.1007/s10663-024-09616-0>
- FRANÇA, A.; RUA, O. L.. Contributions of absorptive capabilities to export . **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, v. 25, n. 2, p. 150-157, 2017. <https://doi.org/10.3311/PPso.10281>
- FRANCO, M.; MARTINS, R. The role of networks in the internationalization process of small-and medium-sized enterprises in the wine-producing sector. **Global Business Review**, v. 24, n. 5, p. 990-1006, 2023. <https://doi.org/10.1177/0972150920927373>
- FREEMAN, S.; VISSAK, T.; NUMMELA, N.; TRUDGEN, R. Do technology-focused fast internationalizers' measures change as they mature?. **International Business Review**, v. 32, n. 5, p. 102168, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102168>
- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M. Born globals: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>

- GARRIDO, I. L., VIEIRA, L. M., SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A Escala Experf e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Base Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>
- GERSCHEWSKI, S.; SCOTT-KENNEL, J.; ROSE, E. L. Ready to export? The role of export readiness for superior export of small and medium-sized enterprises. **The World Economy**, v. 43, n. 5, p. 1253-1276, 2020. <https://doi.org/10.1111/twec.12928>
- GIUA, M., SALVATICI, L., VAQUERO-PIÑEIRO, C., & SOLAZZO, R. Do Territories with Geographical Indications Trade Better?. **Italian Economic Journal**, p. 1-34, 2024. <https://doi.org/10.1007/s40797-024-00269-3>
- GOEL, A., GAUR, D., GUPTA, K., & GUPTA, K. Factors impacting export intensity of SMEs in India. **Economics and Business Review**, v. 9, n. 3, p. 22-43, 2023. <https://doi.org/10.18559/eb.2023.3.796>
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- GUO, Y. M., HUANG, Z. L., GUO, J., LI, H., GUO, X. R., & NKELI, M. J. Bibliometric analysis on smart cities research. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3606, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11133606>
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- HASSEN, N. T.; LEMA, M.; NEMERA, G.. Financial and marketing approach to export : the mediation role of promotion and research and development. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2315658, 2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315658>
- HEMAIS, C; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: **estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.
- HERIQBALDI, U., ESQUIVIAS, M. A., SAMUDRO, B. R., & WIDODO, W. Do National Export Promotion Programs in Indonesia support export competitiveness?. **Heliyon**, v. 9, n. 6, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16918>
- HOQUE, M. T., AHAMMAD, M. F., TZOKAS, N., TARBA, S., & NATH, P. Eyes open and hands on: market knowledge and marketing capabilities in export markets. **International Marketing Review**, v. 39, n. 3, p. 431-462, 2022. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0003>
- HU, L.; GALLI, M.; SEBASTIANI, R. How digital platforms affect the internationalisation of wine firms in China. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2022-0438>
- HUARNG, K.; ROIG-TIERNO, N. Qualitative comparative analysis, crisp and fuzzy sets in knowledge and innovation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5181-5186, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.109>
- HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. **Doctorate thesis**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.
- ISICHEI, E. E., AMINU, A. A., CHUKWU, B. I., IKE, N. M., AGBAEZE, K. E., & ANTHONY, I. Linking ambidextrous leadership and small and medium scale enterprises export . **South African Journal of Business Management**, v. 53, n. 1, p. 14, 2022. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2791>

- ISMAIL, M. D., HAMID, R. A., SENIK, Z. C., OTHMAN, A. S., & JUHDI, N. H. SMEs' export : The effect of learning orientation and innovativeness. **Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)**, v. 54, p. 3-14, 2018. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2018-54-01>
- JIMÉNEZ-ASENJO, N.; FILIPESCU, D. A.; CURRAN, L. Unpacking Stimuli and Barriers to Internationalization Across Export Stages: The Case of Spanish Wine Firms in China. **Thunderbird International Business Review**, v. 66, n. 5, p. 429-446, 2024. <https://doi.org/10.1002/tie.22393>
- JIN, B.; CHO, H. J. Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 585–598, 2018. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0043>
- JOHANSON, J.; MATTSO, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p.11-24, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of international business studies**, v. 36, p. 284-303, 2005. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
- HADDOUD, M. Y.; JONES, P.; NEWBERY, R.. Export intention in developing countries: A configuration approach to managerial success factors. **Journal of Small Business Management**, v. 59, n. 1, p. 107-135, 2021. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12470>
- JULIÃO, L. Competitividade da viticultura regional e brasileira: uma análise setorial e comparativa com produtores mundiais. 2015. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Área de Concentração: Economia das Organizações) – **Departamento de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2015.
- KALANTARIDIS, C. Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 245-262, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00110.x>
- KANTER, R. M. Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management. (No Title), 1997.
- KASEMA, R. Key factors influencing the export of SMEs in Rwanda: evidence from the non-traditional export sector. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 64-78, 2023. <https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2022-0014>
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F.; IOANNIDIS, Chris. Determinants of export in a European context. **European journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996. <https://doi.org/10.1108/03090569610121656>
- KLOTZLE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 41, n. 3, p. 339-346, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000300010>

- LE, T. N.; NGUYEN, T. H.; NGUYEN, T. T. Internal determinants of export performance: Evidence from Vietnamese SMEs. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 9, n. 4, p. 122–132, 2022. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.04.014>.
- LE, T.N., PHAM, L.A.N., TRAN, V.T.T, VO, V.D., LE, L.H. Internal determinants of export of small and médium enterprises in Vietnam. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, 9(4), 2022.
- LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of small business management**, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of international business studies**, v. 27, p. 517-551, 1996. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>
- LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C., PALIHAWADANA, D. AND SPYROPOULU, S. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. **International Marketing Review**, v. 24, n. 6, p. 735-770, 2007. <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, p. 74-102, 1998. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600209>
- LI, Z.; GUAN, X. QCA analysis of the impact of digital economy on export technological complexity across Chinese provinces. **Highlights in Business, Economics and Management**, [S. l.], 2024. <http://dx.doi.org/10.54097/0nzwjpl1>
- LIÑÁN, F.; PAUL, J.; FAYOLLE, A.. SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches. **Small Business Economics**, v. 55, p. 695-703, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00180-7>
- LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M.; SINGH, A. K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. **Australian Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 175-194, 2020. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>.
- LIU, X.; TANG, C.; WEI, Y. Detecting learning by exporting and from exporters. **SSRN/ArXiv Preprint**, [S. l.], 2023. <https://doi.org/10.1007/s11123-023-00667-2>
- LÓPEZ-RODRÍGUEZ, J.; DOPICO, D. C.; PUENTE, A. M. D. C.. Export in Spanish wineries: the role of human capital and quality management system. **European Journal of International Management**, v. 12, n. 3, p. 311-333, 2018. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.091372>.
- LU, Q., HUANG, F., JIA, L., & KAI, C. Internationalization of Clusters: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) of Township Industrial Clusters. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 9, n. 2, p. 94-108, 2024. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.44090>.
- MACEDO, M. Panorama da exportação e importação de vinhos no Brasil. TCC (Tecnologia em Viticultura e Enologia) - **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**, Campus Petrolina Zona Rural, Petrolina, PE, 26 f., 2022.
- MAIS, I.; DE CARVALHO, L. C.; AMAL, M. Redes, inovação e desempenho exportador: uma abordagem institucional. **RAC**, v. 18, n. 5, art. 1, p. 551-576, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141043>.
- MARKOWITZ, H.M. Portfolio selection. **Journal of Finance**, v.07, p.77-91, mar. 1952. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470404324.hof002001>
- MARIANI, A.; POMARICI, E.; BOATTO, V. The international wine trade: Recent trends and critical issues. **Wine Economics and Policy**, v. 1, n. 1, p. 24-40, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2012.10.001>.

- MATA, M. N., FALAHAT, M., CORREIA, A. B., & RITA, J. X. Impact of institutional support on export . **Economies**, v. 9, n. 3, p. 101, 2021. <https://doi.org/10.3390/economies9030101>.
- MATAMOROS, P. M.; ZHANG, Y. Six Decades of International Business Research: Where Next?. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 1, n. 1, p. 63-94, 2016. <https://doi.org/10.1344/jesb2016.1.j005>.
- MCDOUGALL, P.; OVIATT, B. International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship 2000**. Chicago, IL: Upstart Publishing Company, 1997. <https://doi.org/10.5465/1556418>.
- MERGUEI, N. Venturing out: designing effective pre-acceleration programs. **Technovation**, v. 116, p. 102500, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102500>.
- MEYER, K. E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S. K., & PENG, M. W. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 61-80, 2009. <https://doi.org/10.1002/smj.720>
- MEYER, J. W.; ROWAN, B... Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. <https://doi.org/10.1086/226550>
- MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. Pearson Prentice Hall, 2008.
- MINERVINI, N. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MINISTERIO DA FAZENDA. Portal Aduana e Comércio Exterior, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior>. Acesso em: 9 de set, 2024.
- MOBIN, M. A., MAHI, M., HASSAN, M. K., HABIB, M., AKTER, S., & HASSAN, T. An analysis of COVID-19 and WHO global research roadmap: Knowledge mapping and future research agenda. **Eurasian Economic Review**, v. 13, n. 1, p. 35-56, 2023. <https://doi.org/10.1007/s40822-021-00193-2>
- MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DAL-SOTO, F. Do Institutions Matter? the case of wines manufacturer from an emerging economy, The Challenge of Bric Multinationals. In: **International Business Research**, v. 11, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, p. 349-367, 2016. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220160000011018>
- MONTICELLI, J.M., GARRIDO, I.L., VIEIRA, L.M., CHIM-MIKI, A.F., AND CARNEIRO, J. Can competitors cooperate? The impact of formal institution agents in promoting coopetition among emerging market exporters. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1915-1932, 2022. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0482>
- MOREIRA, A.; NAVAIA, E.; RIBAU, C. Moderation effects of government institutional support, active and reactive internationalization behavior on innovation capability and export. **Economies**, v. 10, n. 8, p. 177, 2022. <https://doi.org/10.3390/economies10080177>
- MOTA, J.; MOREIRA, A.; ALVES, A. Impact of export promotion programs on export. **Economies**, v. 9, n. 3, p. 127, 2021. <https://doi.org/10.3390/economies9030127>
- NAGLIČ, A.; TOMINC, P.; LOGOŽAR, K. The impact of industry 4.0 on export market orientation, market diversification, and export . **Organizacija**, v. 53, n. 3, p. 227-244, 2020. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0015>
- NAM, J., LIU, X., LIOLIOU, E., & JEONG, M. Do board directors affect the export propensity and export of Korean firms? A resource dependence perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 269-280, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.001>

- NAVAIA, E.; MOREIRA, A.; RIBAU, C. The mediating roles of cost leadership and cost focus strategies on innovation capabilities and export. Results from an emerging country. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, p. 2375410, 2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375410>
- NGO-THI-NGOC, H.; NGUYEN-VIET, B. Export: Evidence from agricultural product firms in Vietnam. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1861729, 2021. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1861729>
- NIKOLIĆ, H. Why Eastern Europe dominates Croatian exports?. **Croatian Operational Research Review**, p. 593-612, 2017. <http://dx.doi.org/10.17535/corr.2017.0038>
- NJINYAH, S. The effectiveness of government policies for export promotion on the export of SMEs Cocoa exporters in Cameroon. **International Marketing Review**, v. 35, n. 1, p. 164-185, 2018. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2016-0103>
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic**. Cambridge University, 1990.
- OIV. International Organisation of Wine and Vine. Database, 2023 Disponível em: <https://www.oiv.int/what-we-do/data-discovery-report?oiv>. Acesso em: 15 set. 2024.
- OIV. International Organisation of Wine and Vine. State of the world vine and wine sector in 2023, 2024. Disponível em: https://www.oiv.int/sites/default/files/2024-04/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf. Acesso em: 15 set. 2024.
- OLIVEIRA, J. S.; CADOGAN, J. W.; GNIZY, I.; ABDUL-TALIB, A. N. How many eggs in how many baskets? National versus regional diversification strategies and export success. **Journal of Strategic Marketing**, v. 32, n. 3, p. 251-265, 2024. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2182448>
- OVIATT, B.; P. MCDOUGALL. Towards a theory of international new venture, **Journal of International Business Studies**, Vol. 25, Nº 1: 45-64, 1994.
- OZDEMIR, M. A.; GOKTAS, L. S. Research trends on digital detox holiday: a bibliometric analysis, 2012-2020. **Tourism & Management Studies**, v. 17, n. 3, p. 21-35, 2021. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2021.170302>
- PACHECO, L. Financial structure effects on export intensity and diversification: The case of Portuguese industrial firms. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 9, n. 4, p. 252-276, 2017a. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2017.089900>
- PACHECO, L. M. Internationalization vs family ownership and management: The case of Portuguese wine firms. **International Journal of Wine Business Research**, v. 29, n. 2, p. 195-209, 2017b. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2016-0034>
- PACHECO, L.; LOBO, C.; MALDONADO, I. Do ISO certifications enhance internationalization? The case of Portuguese industrial SMEs. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1335, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14031335>
- PAL, A.; TANEJA, P.; YADAV, M. K.; MOHANTY, P. C. Health seeking behavior during high health-risk period: a bibliometric analysis. **Informatics for Health and Social Care**, p. 1-19, 2024. <https://doi.org/10.1080/17538157.2024.2412563>
- PANIAGUA, J.; RIVELLES, R.; SAPENA, J. Corporate governance and financial : The role of ownership and board structure. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 229-234, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.060>
- PEDRON, C. D.; RUSSO, R. F. S. M.; NOGUEIRA RAFAEL, D.; MOUTINHO, J. A. Design Science in business administration: the intellectual structure of the paradigm. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 23, n. 1, p. e25650, 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25650>
- PENG, Mike W. The resource-based view and international business. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001. <https://doi.org/10.1177/014920630102700611>

- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. **Blackwell Publishing**, 2006. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- PIVETTA, N. P.; TRINDADE, N. R.; PIVETA, M. N.; DE OLIVEIRA, V. R.; SCHERER, F. L. Produção científica sobre internacionalização e teoria institucional: uma análise bibliométrica a partir das bases de dados Web of Science e Scopus. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 18, n. 1, p. 48-73, 2021.
- PURWANTO, S., SETIAWAN, M., ROHMAN, F., & INDRAWATI, N. K. Financial assistance, marketing assistance and export commitment to improve export , **European Research Studies Journal**, 2018. <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/1104>
- RAGIN, C. C. Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. Chicago, USA: **University of Chicago Press**, 2008.
- RAGIN, C. C. The Comparative method social science, moving beyond qualitative and quantitative strategies. **University of California Press**, 2014.
- RAGIN, C.; DAVEY, S. fs/QCA Version 3.0 (Version Version 3.0). Irvine, CA: **University of California**, 2017.
- RAMLI, N. M.; FAUZI, M. A.; IDRIS, R. Determinants of exports performance: Evidence from Indonesian low-, medium-, and high-technology manufacturing industries. **PLOS ONE**, v. 19, n. 1, p. e0296431, 2024. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296431>
- REBONO, M. Introdução ao comércio internacional. In: EIDELCHTEIN, C. (org.) **Manual prático de comércio exterior**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018, p. 1-34.
- RIBAU, C. P.; MOREIRA, A. C.; RAPOSO, M. SMEs innovation capabilities and export: an entrepreneurial orientation view. **Journal of Business Economics and Management**, v. 18, n. 5, p. 920-934, 2017. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1352534>
- RIBAU, C.; MOREIRA, A.; RAPOSO, M. Export performance and the internationalisation of SMEs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 30, p. 214–240, 2017b. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438>
- RIHOUX, B.; MEUER, G. Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (Csqca). In: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques, edited by B. Rihoux and C. C. Ragin, p. 33-68. **Thousand Oaks, California: Sage**, 2009. [http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038006](http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038006)
- RINGO, D. S.; TEGAMBWAGE, A.; KAZUNGU, I. The effect of entrepreneurial orientation on export: Evidence from manufacturing SMEs in Tanzania. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, p. 2157769, 2022. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2157769>
- RÖNKKÖ, M.; MAULA, M.; WENNERBERG, K. Qualitative comparative analysis in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 49, n. 4, p. 963-991, 2025. <https://doi.org/10.1177/10422587251315654>
- SACRAMENTO, K. C. C. O que sabemos sobre a implementação das estratégias de internacionalização e o que nos falta?. **Internext**, v. 13, n. 2, p. 59-70, 2018. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13259-70>.
- SADEGHI, A.; ROSE, E. L.; MADSEN, T. K. Perceived export performance: a contingent measurement approach. **Journal of International Marketing**, v. 29, n. 3, p. 63-84, 2021. <https://doi.org/10.1177/1069031X20973663>.
- SAFARI, A.; SALEH, A. S. Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 4, p. 635–654, 2020. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324>.

- SALES, G. F.; OLIVEIRA, F. F.; JUNIOR, P. S. P.; SOUZA, R. S.; PORTUGAL, N. S. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas. **SEGET**, [s. l.], 30 out. 2015.
- SAN EMETERIO, M. C.; JUANEDA-AYENSA, E.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. **Heliyon**, 6(1), 2020. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>
- SANTOS, J. C.; BARANDAS, H. K.; MARTINS, F. V. Diferentes abordagens conceituais sobre a internacionalização das empresas: uma revisão bibliométrica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 93-118, 2015. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i4.2263>
- SANTOS, F.; DIAS, Á.; PEREIRA, L.; COSTA, R.; GONÇALVES, R. Exploring the determinants of wine export. Analyzing the importance of noneconomic. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, v. 36, n. 1, p. 23-38, 2023. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2022-0148>
- SCHNEIDER, Carsten Q.; ROHLFING, Ingo. Combining QCA and process tracing in set-theoretic multi-method research. **Sociological Methods & Research**, v. 42, n. 4, p. 559-597, 2013. <https://doi.org/10.1177/0049124113481341>
- SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. **Set-theoretic methods for the social sciences: a guide to qualitative comparative analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- SCOTT, W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, Sage Publications. 1995.
- SEBRAE, Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 14 ago. 2025.
- SERRANO, R.; DEJO-ORICAIN, N.; FERRER, J.; PINILLA, V.; ABELLA-GARCÉS, S.; MAZA, M. T. Domestic clustered networks and internationalization of agrifood SMEs. **Agribusiness**, v. 39, n. 1, p. 167-195, 2023. <https://doi.org/10.1002/agr.21761>
- SHARMA, P.; CHENG, L. TW; LEUNG, T.Y. Impact of political connections on Chinese export firms' –Lessons for other emerging markets. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 24-34, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.037>
- SHOHAM, A. Export: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 59-81, 1998. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600308>
- SILVA, A. R. P. da. Indicações geográficas e estratégia territorial competitiva: estudo comparado Brasil x Espanha. 2014. Tese (doutorado) – **Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia**, Uberlândia, 2014.
- SILVA, A. L. K. DA; ANKLAM, A. S.; BORTOLLI, K. DE; BUSSO, C.; EISING, R. Where does cheese come from? Geographical indications for Brazilian regional development: a review. **Food Science and Technology**, v. 44, 2024. <https://doi.org/10.5327/fst.00090>
- ŠIMIĆ, M. L.; BILOŠ, A.; MIJOČ, J. E-business tools adoption and export: Empirical evidence from Croatian companies. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 15, n. 4, p. 11-34, 2019. <https://doi.org/10.7341/20191541>
- SRAHA, G.; SHARMA, R. R.; CRICK, D.; CRICK, J. M. International experience, commitment, distribution adaptation and: a study of Ghanaian firms in B2B export markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 11, p. 1715-1738, 2020. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0197>
- STEINHÄUSER, V. P. S.; PAULA, F. D. O.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 19, n. 2, p. 164–195, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00271-7>

- TEECE, D. The multinational enterprise: market failure and market power considerations. **Sloan Management Review**, n. 22, p. 3-17, 1981.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- TOMÁS-MIQUEL, J. V.; BRĂTUCU, G.; EXPÓSITO-LANGA, M.; BĂRBULESCU, O. The relevance of collaborative networks in emerging clusters. The case of Muntenia-Oltenia Regions in Romania. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2416, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10072416>
- TONIETTO, J.; FALCADE, I.; GUERRA, C. C.; ZANUS, M. C. As Indicações Geográficas de vinhos do Rio Grande do Sul (Capítulo V), FERRONATO, E.M.O. (Org.), **Indicações Geográficas do Rio Grande do Sul registradas até março de 2021**, MAPA/AECS, Brasília, pp. 71-94., 2022.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- VARDARSUYU, M.; SPYROPOULOU, S.; MENGUC, B.; KATSIKEAS, C. S. Managers' process thinking skills, dynamic capabilities and in export ventures. **International Marketing Review**, v. 41, n. 1, p. 302-332, 2024. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2022-0224>
- VIEIRA, L. M.; MONTICELLI, J. M.; CISLAGHI, T. P. The interplay of institutions and coopetition: a decade-long analysis of a geographical indication in the Brazilian wine industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 40, n. 6, p. 1283-1297, 2025. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2024-0268>
- VIEIRA, J.; FRADE, R.; MARTINHO, F.; MARTINHO, D. Does uncertainty boost exports? A study on the effect of innovation and marketing capabilities in a small and innovation-intensive sector. **Economies**, v. 11, n. 1, p. 1, 2022. <https://doi.org/10.3390/economies11010001>
- VIS, B. The comparative advantages of fsQCA and regression analysis for moderately large-N analyses. **Sociological Methods & Research**, v. 41, n. 1, p. 168-198, 2012. <https://doi.org/10.1177/0049124112442142>
- WEGNER, D.; DIAS, M. F. P.; AZEVEDO, A. C.; MARCONATTO, D. A. B. Configuring the governance and management of strategic networks for higher. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 12, p. 2501-2514, 2022. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0336>
- WEI, Ren-Zhong; LIU, Xin-Yue; LYU, Peng-Hui. Bibliometrics of public administration research hotspots: Topic keywords, author keywords, keywords plus analysis. **Heliyon**, v. 10, n. 21, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39352>
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n.3, p. 11-28, 1996. <https://doi.org/10.1177/1069031X9600400303>
- WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, C.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650>

- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.
- WINES OF BRASIL. **Sobre nós**, 2024. Disponível em: <https://www.winesbrazil.org/>. Acesso em: 04 agos. 2024.
- XU, X.; ZENG, S.; CHEN, H. Signaling good by doing good: How does environmental corporate social responsibility affect international expansion?. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 946-959, 2018. <https://doi.org/10.1002/bse.2044>
- ZABOT, M. **Projeto setorial Wines of Brasil**: internacionalização e marketing das empresas vitivinícolas brasileiras. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- ZAHRA, S.; KORRI, J.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, p. 129-46, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>.
- ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. O impacto dos recursos do desempenho exportador de empresas pertencentes a clusters: Um estudo no setor vitivinícola francês. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 374-391, 2014. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1523>
- ZHU, J.; LIU, W. A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. **Scientometrics**, v. 123, n. 1, p. 321-335, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03387-8>.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307>

APÊNDICES

APÊNDICE A: ARTIGO SUBMETIDO

Submetido em: Perspectives on International Business (classificação qualis A2 pela CAPES) na data de 27/05/2025



Critical Perspectives on International Business <onbehalf@manuscriptcentral.com>
para mim ▾

ter., 27 de mai., 00:21 ☆ 😊 ↩ ⋮

Traduza para o português



27-May-2025

Dear Mr. Ranzan:

Your manuscript entitled "EXPLORING EXPORT PERFORMANCE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in the Critical Perspectives on International Business.

Your manuscript ID is cpoib-05-2025-0122.

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc.manuscriptcentral.com/cpoib> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Centre after logging in to <https://mc.manuscriptcentral.com/cpoib>.

Please note that Emerald requires you to clear permission to re-use any material not created by you. If there are permissions outstanding, please upload these when you submit your revision or send directly to Emerald if your paper is accepted immediately. Emerald is unable to publish your paper with permissions outstanding.

Thank you for submitting your manuscript to the Critical Perspectives on International Business.

Kind regards and best wishes,
Rudolf Sinkovics, Mehdi Boussebaa
Editors, Critical Perspectives on International Business

Submitted Manuscripts

STATUS	ID	TITLE	CREATED	SUBMITTED
Contact Journal ED: Not Assigned EIC: Not Assigned EO: Sinkovics, Rudolf	cpoib-05-2025-0122	EXPLORING EXPORT PERFORMANCE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW View Submission Cover Letter	03-May-2025	27-May-2025
Awaiting Manuscript Checklist				

APÊNDICE B: ESTUDOS PRÉVIOS DE DESEMPENHO EXPORTADOR

Revisões Sistemáticas	Autores	Variáveis para medir o desempenho exportador	Principais fatores que influenciam significativamente o desempenho exportador
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Bijmolt e Zwart (1994)	Intensidade exportadora, satisfação com a atividade e rentabilidade e crescimento das exportações.	Estrutura interna voltada para as exportações Gestores proativos
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Aulakh, Kotabe e Teegeen (2000)	Crescimento e lucratividade das exportações e <i>market share</i>	Adoção da estratégia de custos baixos Exportação para vários países/diversificação de mercados-países
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Baldauf, Cravens e Wagner (2000)	Intensidade exportadora, volume de vendas externas e efetividade exportações.	Tamanho da empresa Motivos dos gestores para internacionalização Uso de estratégia de diferenciação
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Dean, Mengüç e Myers (2000)	Volume de vendas externas, percentual das exportações sobre faturamento e crescimento das exportações e crescimento de exportações.	Tamanho da empresa Tempo de atuação no mercado internacional Diversificação de mercados/países Gestores proativos
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Ling-Yee e Ogunmokun (2001)	Crescimento das exportações, aumento de venda e alcance dos objetivos e metas das firmas.	Vantagens de exportação percebidas pelos gestores Estreito relacionamento com canais de distribuição Acesso a financiamentos para a atividade exportadora
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Filatotchev <i>et al.</i> (2001)	Intensidade exportadora	Desenvolvimento de produtos orientados para o mercado externo Aquisição internacional Presença de investidor/parceiro estrangeiro
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Peng e York (2001)	Margem líquida de vendas externas, vendas externas por funcionário.	Conhecimento do intermediário Envolvimento do intermediário com o produto
Klotze e Thomé (2006) Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002)	Volume de vendas, intensidade, lucratividade e crescimento das exportações.	Estratégias de marketing
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002)	Crescimento das vendas externas.	Atividades orientadas para o mercado externo – grau da orientação de mercado aos mercados externos
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Roper e Love (2002)	Intensidade exportadora, probabilidade de exportação	Inovação no produto

Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Verwaal e Donkers (2002)	Intensidade exportadora	Tamanho das redes internacionais
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Alvarez (2004)	Intensidade exportadora	Esforços para os negócios internacionais Inovações de processo Programas de promoção à exportação (PPE)
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Lee e Habte-Giorgis (2004)	Intensidade exportadora	Diversificação de produto Intensidade de P&D Tamanho da empresa
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Gomel (2005)	Total de exportação, Intensidade exportadora, total de lucro e intensidade de lucratividade com exportações.	Capacitação tecnológica (ações de incentivo e contribuição de novos produtos ao faturamento)
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Haahti <i>et al.</i> (2005)	Intensidade exportadora e percepção sobre crescimento de vendas externas.	Intensidade de conhecimento Regula a relação entre estratégias de cooperação e desempenho exportador
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Majocchi <i>et al.</i> (2005)	Intensidade exportadora	Tamanho da empresa Idade da empresa ou experiência de mercado
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Rodriguez e Rodriguez (2005)	Intensidade exportadora	Inovação no produto Patentes e inovações de processo Gastos com P&D em relação ao faturamento
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Klotzle e Thomé (2006)	Intensidade exportadora, frequência exportadora, diversificação das exportações.	Experiência no mercado internacional Departamento específico para a atividade exportadora Utilização de linhas específicas de financiamento (ACC) Qualidade do produto
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007)	Volume, desempenho de lucro e efetividade das vendas externas	Ser uma verdadeira empresa <i>born global</i>
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Pla-Barber e Alegre (2007)	Intensidade exportadora	Inovação Tamanho da empresa
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Estrin <i>et al.</i> (2008)	Intensidade exportadora	Liberdade no ambiente econômico institucional do país de destino Tamanho da empresa matriz
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Filatotchev <i>et al.</i> (2008)	Intensidade exportadora	Propriedade de investidor estrangeiro Controle sobre as decisões estratégicas

Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Lages, Jap e Griffith (2008)	Intensidade exportadora	Comprometimento com a exportação
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Sousa e Bradley (2008)	Múltiplos indicadores	Experiência internacional do gestor Características do mercado externo (estratégias de preços)
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Carneiro <i>et al.</i> (2009)	Receitas e lucratividade passadas da exportação	<i>Status</i> da atividade de exportação Barreiras no país de destino
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Singh (2009)	Vendas externas totais e vendas internas totais	Gastos com P&D; gastos com propaganda; Gastos com propaganda Vendas domésticas (interdependência entre vendas externas e internas)
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Papadopoulos e Martín Martín (2010)	Rentabilidade percebida, volume de exportações, desempenho estratégico	Internacionalização Experiência internacional Comprometimento internacional
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Carneiro <i>et al.</i> (2011)	Receitas, crescimento das receitas e lucratividade da exportação	Distância psíquica Distância de negócios Barreiras no país de destino Status da atividade de exportação Planejamento sistemático das exportações
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Mais e Amal (2011)	Intensidade exportadora	Quadro institucional – especialmente benefícios tributários e financeiros Inovação Redes
Mais, De Carvalho e Amal (2014)	Stoian, Rialp e Rialp (2011)	Intensidade exportadora, número de países atendidos, zonas de mercado atendidas, indicadores subjetivos	Habilidades em idiomas Conhecimento de negócios internacionais dos gestores Comprometimento da empresa com exportações Intensidade tecnológica

Fonte: Klotzle e Thomé (2006); Mais, De Carvalho e Amal (2014).

APÊNDICE C: ESTUDOS DA RSL

Nº	Autores	Título	Ano	Journal
1	Adomako et al. (2017)	The Moderating Influence of Competitive Intensity on the Relationship between CEOs' Regulatory Foci and SME Internationalization	2017	Journal of International Management
2	Akbar et al. (2017)	SME export performance, capabilities and emerging markets: the impact of institutional voids	2017	European J. International Management
3	Alegre et al. (2022)	Innovation capabilities and export performance in manufacturing SMEs	2022	TEC Empresarial
4	Andrieu et al. (2024)	La internacionalización del sector apícola argentino desde una mirada empresarial con énfasis en las cooperativas	2024	REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos.
5	Azar e Ciabuschi (2017)	Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness	2017	International Business Review
6	Azari et al. (2017)	Antecedent and outcomes of innovation-based growth strategies for exporting SMEs	2017	Journal of Small Business and Enterprise Development
7	Basah (2019)	Factors that Influence the Quality of Relationship between Exporters and Foreign Intermediaries in Relation to SMEs' Export Performance	2019	Journal of International Studies
8	Behmiri et al. (2019)	Firm characteristics and export performance in Portuguese wine firms	2019	International Journal of Wine Business Research
9	Bekteshi (2020)	Firm Size Related to Export Performance	2020	International Journal of Economics and Business Administration
10	Boccia et al. (2022)	Follow the cloud! The impact of ICT on Italian provinces' trade	2022	Journal of Industrial and Business Economics
11	Brancati et al. (2018)	Innovation activities and learning processes in the crisis. Evidence from Italian export in manufacturing and services	2018	Industrial and Corporate Change
12	Cabral et al. (2020)	International Performance of SMEs' International Strategic Groups	2020	Administrative Sciences
13	Cieslik e Michalek (2018)	Process and product innovations, multi-product status and export performance: firm-level evidence from V-4 countries	2018	Journal of Economics and Economic Policy
14	Cieslik et al. (2014)	The Influence of Firm Characteristics and Export Performance in Central and Eastern Europe: Comparisons of Visegrad, Baltic and Caucasus States	2014	Entrepreneurial Business and Economics Review
15	Crescimanno (2023)	How Organizational Resources and Managerial Features Affect Business Performance: An Analysis in the Greek Wine Industry	2023	Sustainability
16	Depetris-Chauvin e Fernández-Olmos (2024)	Disentangling the relationships between denomination of origin regulatory councils activities and Spanish wineries' export performance	2024	Agribusiness
17	Ding et al. (2021)	The internationalisation of Chinese firms: Impact of FDI experience on export performance	2021	The World Economy
18	Escandon-Barbosa e Salas-Páramo (2023)	The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation?	2023	Asia Pacific Management Review
19	Fan (2021)	Managerial Attention and Export Performance: A Comparison between mMNEs and Pure SME Exporters	2021	SAGE Open
20	Faria et al. (2020)	FIRMS' EXPORT PERFORMANCE: A FRACTIONAL ECONOMETRIC APPROACH	2020	Journal of Business Economics and Management
21	Faroque et al. (2021)	The standalone and resource-bundling effects of government and nongovernment institutional support on early internationalizing firms' performance	2021	critical perspectives on international business
22	Ferrer et al. (2022)	The export strategy of the Spanish wine industry	2022	Spanish Journal of Agricultural Research
23	Forte e Medeiros (2024)	Agglomeration economies and firm's export intensity: evidence from Portuguese manufacturing SMEs	2024	Empirica
24	França e Rua (2017)	Contributions of Absorptive Capabilities to Export Performance	2017	Periodica Polytechnica Social and Management Sciences
25	Freeman et al. (2023)	Do technology-focused fast internationalizers' performance measures change as they mature?	2023	International Business Review
26	Gerschewski et al. (2020)	Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises	2020	The World Economy
27	Giua et al. (2024)	Do Territories with Geographical Indications Trade Better?	2024	Italian Economic Journal
28	Goel et al. (2023)	Factors impacting export intensity of SMEs in India	2023	Economics and Business Review
29	Haddoud et al. (2016)	Export promotion programmes and SMEs' performance Exploring the network promotion role	2016	Journal of Small Business and Enterprise Development

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

30	Hassen et al. (2024)	Financial and marketing approach to export performance: the mediation role of promotion and research and development	2024	Cogent Business & Management
31	Heriqbaldi et al. (2023)	Do National Export Promotion Programs in Indonesia support export competitiveness?	2023	Heliyon
32	Hoque et al. (2021)	Eyes open and hands on: market knowledge and marketing capabilities in export markets	2021	International Marketing Review
33	Isichei et al. (2022)	Linking ambidextrous leadership and small and medium scale enterprises export performance	2022	South African Journal of Business Management
34	Ismail et al. (2018)	SMEs' Export Performance: The Effect of Learning Orientation and Innovativeness	2018	Jurnal Pengurusan
35	Kasema (2022)	Key factors influencing the export performance of SMEs in Rwanda: evidence from the non-traditional export sector	2022	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship
36	Le et al. (2022)	Internal determinants of export performance of small and medium enterprises in Vietnam	2022	International Journal of Advanced and Applied Sciences
37	López-Rodríguez et al. (2018)	Export performance in Spanish wineries: the role of human capital and quality management system	2018	European J. International Management
38	Mata et al. (2021)	Impact of Institutional Support on Export Performance	2021	Economies
39	Mota et al. (2022)	Impact of Export Promotion Programs on Export Performance	2021	Economies
40	Moreira et al. (2022)	Moderation Effects of Government Institutional Support, Active and Reactive Internationalization Behavior on Innovation Capability and Export Performance	2022	Economies
41	Naglic et al. (2020)	The Impact of Industry 4.0 on Export Market Orientation, Market Diversification, and Export Performance	2020	Organizacija
42	Nam et al. (2018)	Do board directors affect the export propensity and export performance of Korean firms? A resource dependence perspective	2018	International Business Review
43	Navaia et al. (2024)	The mediating roles of cost leadership and cost focus strategies on innovation capabilities and export performance. Results from an emerging country	2024	Cogent Business & Management
44	Ngo-Thi-Ngoc e Nguyen-Viet (2021)	Export performance: Evidence from agricultural product firms in Vietnam	2021	Cogent Business & Management
45	Njinyah (2017)	The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon	2017	International Marketing Review
46	Nikolic (2017)	Why Eastern Europe dominates Croatian exports?	2017	Croatian Operational Research Review
47	Oliveira et al. (2018)	The empirical link between export entry mode diversity and export performance: A contingency- and institutional-based examination	2018	Journal of Business Research
48	Oliveira et al. (2024)	How many eggs in how many baskets? National versus regional diversification strategies and export success	2024	Journal of Strategic Marketing
49	Pacheco (2017a)	Financial structure effects on export intensity and diversification: the case of Portuguese industrial firms	2017	Int. J. Globalisation and Small Business
50	Pacheco (2017b)	Internationalization vs family ownership and management: the case of Portuguese wine firms	2017	International Journal of Wine Business Research
51	Pacheco e Maldonado (2022)	Do ISO Certifications Enhance Internationalization? The Case of Portuguese Industrial SMEs	2022	Sustainability
52	Pham et al. (2017)	The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms	2017	International Marketing Review
53	Purwanto et al. (2018)	Financial Assistance, Marketing Assistance and Export Commitment to Improve Export Performance	2018	European Research Studies Journal
54	Ribau et al. (2017)	SMEs INNOVATION CAPABILITIES AND EXPORT PERFORMANCE: AN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION VIEW	2017	Journal of Business Economics and Management
55	Ringo et al. (2022)	The effect of entrepreneurial orientation on export performance: Evidence from manufacturing SMEs in Tanzania	2022	Cogent Business & Management
56	Santos et al. (2022)	Exploring the determinants of wine export performance. Analyzing the importance of noneconomic performance	2022	Academia Revista Latinoamericana de Administracion
57	Serrano et al. (2022)	Domestic clustered networks and internationalization of agrifood SMEs	2022	Agribusiness
58	Sharma et al. (2020)	Impact of political connections on Chinese export firms' performance – Lessons for other emerging markets	2020	Journal of Business Research
59	Simic et al. (2019)	E-business tools adoption and export performance: Empirical evidence from Croatian companies	2019	Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation
60	Sraha et al. (2020)	International experience, commitment, distribution adaptation and performance: a study of Ghanaian firms in B2B export markets	2020	Journal of Business & Industrial Marketing
61	Vardarsuyu et al. (2023)	Managers' process thinking skills, dynamic capabilities and performance in export ventures	2023	International Marketing Review
62	Vieira et al. (2022)	Does Uncertainty Boost Exports? A Study on the Effect of Innovation and Marketing Capabilities in a Small and Innovation-Intensive Sector	2022	Economies

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

APÊNDICE D: QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS

Questionário de perguntas – Desempenho Exportador

Sou Pedro Alexandre Ranzan, estudante do Mestrado em Viticultura e Enologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Bento Gonçalves, e estou realizando uma pesquisa cujo objetivo é mapear os principais fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico de empresas internacionalizadas.

Peço que responda levando em consideração a empresa que gerencia ou representa. Suas respostas serão tratadas com sigilo! Nem o seu nome, tampouco de sua empresa serão divulgados. Agradeço a sua colaboração e disponibilidade em participar deste estudo.

Introdução ao questionário

Todas as questões dessa *survey* (pesquisa) objetivam compreender aspectos da internacionalização de sua empresa. Por isso, este questionário está dividido em 3 partes. A primeira parte refere-se a questões introdutórias. Em seguida, 2 partes de questões quantitativas.

Quadro 1 - Questões introdutórias

Nome do entrevistado:	
Nome da Empresa:	
Município da empresa:	
Papel desempenhado na empresa:	
Grau de instrução:	
Tempo de empresa (anos que trabalha na organização):	

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Quadro 2 - Questões quantitativas

Desempenho Exportador Condições causais	Questões	Código QCA
Modelo organizacional	Qual das categorias a seguir melhor descreve a sua organização? a - () Empresa vitivinícola b - () Cooperativa vitivinícola c - () Indústria de suco de uva	MOR
Tamanho da Empresa	Quantos funcionários sua empresa possui atualmente (empregados formais)? a - () até 19 b - () De 20 a 99 c - () De 100 a 499 d - () 500 ou mais	TAME
Tamanho da Empresa	Qual o percentual do faturamento total da sua empresa que é proveniente de exportações?	TAMF

	a - () até 5% b - () De 6 a 15% c - () De 16% a 25% d - () De 26% a 50% e - () Acima de 50%	
Produtos exportados	Informe os tipos de produtos exportados por sua empresa a - () Vinhos b - () Espumantes c - () Sucos de Uva d - () Outro (Descreva)	PRE
Produtos exportados	Informe o percentual aproximado que cada produto representa no total das exportações do produto: <i>Exemplo: São exportados 5% do total de vinhos produzidos.</i>	
Idade da empresa	Qual é a idade da empresa (tempo de funcionamento)? a - () Menos de 5 anos b - () De 5 a 10 anos c - () De 11 a 20 anos d - () Mais de 20 anos	IDA
Tempo da empresa em exportação	Há quantos anos sua empresa realiza exportações? a - () até 3 anos c - () De 3 a 7 anos d - () De 8 a 15 anos e - () De 16 a 25 anos f - () Mais de 25 anos	IDAE

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Quadro 3 - QCA

Questões	Discordo totalmente ← → Concordo totalmente				
	1	2	3	4	5
Capacidade de gestão - GEST					
Minha empresa demonstra capacidade de gestão para exportar, adotando estratégias claras de atuação internacional e destinando recursos humanos, financeiros e gerenciais especificamente para as atividades de exportação.					
Capacidade de marketing - MKT					
A minha empresa utiliza estratégias de marketing para promover seu produto e/ou serviço com base na compreensão do mercado externo, realizando, por exemplo, pesquisa de mercado, identificação de mercados-alvo, adaptação do mix de marketing, gestão de marcas e segmentação de produtos, etc.					
Inovação e P&D - INOVAÇÃO					
Minha empresa investe em P&D, desenvolve novos produtos e realiza inovações organizacionais com foco específico no mercado externo.					
Experiência em exportação - EXP					
Minha empresa possui experiência consolidada em exportações, com histórico de atuação regular, presença em diferentes mercados e volume significativo de operações internacionais.					

Recursos e redes - RED					
Minha empresa participa ativamente de redes de relacionamento, feiras internacionais e mantém conexões com instituições e atores políticos/sociais/econômicos relevantes para sua internacionalização.					
Estratégia de internacionalização - EST					
Minha empresa implementa estratégias específicas para ampliar sua presença internacional, como análise de mercados, adaptação de produtos e escolha de canais de entrada.					
Gestão Humana - GESTHUM					
Minha empresa conta com gestores e equipe capacitadas, com formação, contatos e treinamentos voltados ao comércio internacional.					
Outcomes					
Experiência em exportação (EXP) Minha empresa possui experiência consolidada em exportações, com histórico de atuação regular, presença em diferentes mercados e volume significativo de operações internacionais.					
Estratégia de internacionalização (EST) Minha empresa implementa estratégias específicas para ampliar sua presença internacional, como análise de mercados, adaptação de produtos e escolha de canais de entrada.					

Fonte: elaborado pelos autores, 2025.

APÊNDICE E: ARTEFATO

Caminhos para a Internacionalização: Manual de Ações Estratégicas

CAMINHOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Manual de estratégias para empresas
vitivinícolas brasileiras





Prezado leitor,

Expandir fronteiras é mais do que vender além das divisas do país, é traduzir a alma de um produto para diferentes culturas, conquistar novos públicos e construir relações duradouras no mercado global.

Foi com esse olhar que pensamos no guia: Caminhos para a internacionalização: Manual de estratégias para empresas vitivinícolas brasileiras.

Este manual nasce de uma inquietação! Quais fatores influenciam o desempenho das exportações de empresas vitivinícolas no Brasil? Procuramos responder a essa pergunta unindo teoria, pesquisa científica, análises de dados de diferentes fontes e experiências empíricas de profissionais atuantes do setor. Mais do que informações, este Manual foi pensado para guiar empresas para a internacionalização.

Aqui, apresentamos as configurações de fatores que contribuem para o sucesso do desempenho exportador estratégico de organizações do setor vitivinícola brasileiro. Estas estratégias combinam gestão e planejamento para as exportações, marketing internacional, inovação e pesquisa e desenvolvimento, redes de relacionamentos e gestão de pessoas, sempre com o olhar voltado para a realidade do contexto vitivinícola brasileiro.

Esperamos que este Manual inspire não apenas ações estratégicas de internacionalização, mas também um sentimento de confiança no papel que o Brasil pode desempenhar no cenário vitivinícola mundial.

O que é Internacionalização?

A internacionalização é o processo de inserção de uma empresa em mercados estrangeiros e pode ocorrer por diferentes caminhos, sendo a exportação a forma mais comum, flexível e acessível, especialmente para pequenas e médias empresas (Johanson; Vahlne, 1990; Leonidou, 2004).

Neste Manual, o foco está na exportação como principal estratégia de internacionalização para as empresas vitivinícolas brasileiras.

O que é Desempenho Exportador?

O desempenho exportador refere-se aos resultados obtidos nas atividades internacionais e pode ser avaliado por indicadores financeiros, estratégicos e de satisfação (Zou; Taylor; Osland, 1998).

O sucesso nas exportações depende de múltiplos fatores, internos e externos. Assim, este Manual apresenta as principais configurações de fatores que influenciam o desempenho exportador estratégico: (1) gestão humana; (2) gestão e planejamento; (3) marketing internacional; (4) Inovação e P&D; e, (5) Redes de relacionamento e recursos.

Método

Para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo proposto, e apresentar o conjunto de fatores que auxiliam para obter um desempenho exportador estratégico, uma *survey* foi realizada com 27 organizações do setor vitivinícola (indústrias vinícolas, cooperativas vinícolas e indústrias de sucos) localizadas no Brasil.

Para a análise de dados, foi utilizada a metodologia *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). A Análise Qualitativa Comparativa é uma abordagem que compara diferentes casos para identificar as combinações mínimas de condições necessárias para que um determinado resultado aconteça (Vis, 2012).

Em nosso estudo, avaliamos quais fatores (combinados), auxiliam e/ou facilitam a obtenção de melhor desempenho para ampliar os resultados na **Experiência em exportação** e na **Estratégia de internacionalização** das organizações vitivinícolas brasileiras que exportam e para aquelas que desejam ingressar no mercado externo por um caminho planejado.

A seguir, os principais fatores selecionados para o estudo são descritos por meio de dicas práticas!

1

Gestão Humana

Passo 1 - Planejamento da equipe

Por que fazer?

Definir funções, responsabilidades e equipe é a base para tudo; sem isso, o processo de internacionalização não inicia.

Como fazer?

Identifique todas as funções necessárias para que a exportação aconteça: como negociação internacional, logística e documentação, e controle de qualidade para padrões exigidos pelo país importador.

Defina as responsabilidades claras para cada etapa do processo de exportação, desde a solicitação do pedido, acompanhamento, logística internacional (transporte) e o pós-venda.

Avalie a necessidade de novas contratações ou realocação de pessoal interno.

Crie descrições de cargo adaptadas às demandas de exportação. Um negociador internacional deve dominar vários idiomas, entender diferenças culturais e aplicar estratégias comerciais para fechar acordos globais com sucesso.



1

Gestão Humana

Passo 2 – Capacitação e treinamento

Por que fazer?

Depois que sabe quem faz o quê, é hora de preparar o time para executar o processo de exportação.

Como fazer?

Treine a sua equipe de vendas em comércio exterior de acordo com o a realidade da empresa (*Incoterms*, métodos de pagamento internacional, negociação intercultural).

Treine a sua equipe de produção para atender normas internacionais de qualidade (SMETA, HACCP, ISO, WQS, FDA, etc.)

Capacite a sua equipe de logística para processos aduaneiros e transporte internacional.

Realize treinamentos sobre barreiras sanitárias e fitossanitárias nos países-alvo.

Treine ou aperfeiçoe a sua equipe em comunicação em outros idiomas (principalmente inglês e espanhol).

1

Gestão Humana

Passo 3 – Aspectos Legais e Trabalhistas

Por que fazer?

Com a equipe e treinamento definidos, você precisa garantir segurança jurídica para atuação.

Como fazer?

Garanta que os contratos de trabalho contemplem funções ligadas à exportação. Verifique o CBO correspondente a cada função.

Verifique as jornadas e escalas para atender demandas de fuso horário de clientes internacionais, caso haja necessidade.

Incluir cláusulas de confidencialidade e sigilo comercial em contratos.



1

Gestão Humana

Passo 4 - Cultura Organizacional e Comunicação

Por que fazer?

Aqui você já está com a operação básica rodando! Portanto, deve alinhar a cultura e a capacidade exportadora e a comunicação interna dos colaboradores da organização.

Como fazer?

Trabalhe a cultura exportadora na equipe. Você pode compartilhar histórias de sucesso e desafios de outras empresas exportadoras, ou mostrar casos de diferenças culturais que impactaram negócios.

Implemente canais claros de comunicação para alinhar setores (produção, logística, comercial, financeiro, etc.). Você pode usar ferramentas estratégicas como o mapeamento de processos ou ferramentas online como o Trello.



1

Gestão Humana

Passo 5 - Gestão de Desempenho

Por que fazer?

É a fase do aprendizado. Você precisa acompanhar resultados e ajustar metas quando os pedidos forem processados.

Como fazer?

Defina indicadores de desempenho ligados à exportação, como prazos, qualidade, custo logístico, satisfação do cliente importador.

Estabeleça metas individuais e coletivas para a equipe.

Crie formas de reconhecer e recompensar a equipe quando atingir metas ou realizar entregas de destaque na exportação, como bônus, prêmios, ou oportunidades de crescimento.



1

Gestão Humana

Passo 6 - Retenção de Talentos

Por que fazer?

A estratégia é manter os talentos da equipe. Esse é um passo importante, mas só depois de consolidar a operação inicial.

Como fazer?

Criar estratégias para reter profissionais especializados em comércio exterior e produção de vinhos e derivados.

Oferecer planos de carreira e desenvolvimento ligados à expansão internacional.



2

Gestão e Planejamento

Passo 1 - Planejamento Estratégico

Por que fazer?

Você precisa definir missão, visão, objetivos, plano de exportação, análise SWOT, capacidade exportadora e capacidade produtiva. Sem isso não há direcionamento.

Como fazer?

Definia a missão, visão e objetivos adaptados à atuação internacional.

Crie um plano de exportação (mercados alvo, volumes, estratégias de entrada). Isso vale também caso você já tenha contatos no exterior interessados no seu produto.

Realize a análise SWOT específica para exportação. Você precisará entender seus pontos internos fortes e fracos nessa área de atuação, assim como as oportunidades, ameaças e riscos do setor.

Estabeleça indicadores de desempenho, para medir se a sua empresa está atingindo seus objetivos na exportação. Alguns exemplos são: volume exportado (litros ou garrafas por período); faturamento internacional (valor total vendido para fora); prazo médio de entrega (do pedido até a chegada ao cliente); taxa de pedidos entregues sem não conformidades (sem erros de documentação, produto ou atraso); e número de novos clientes internacionais adquiridos.

Avalie a sua capacidade exportadora para atender mercado interno e externo simultaneamente.

2

Gestão e Planejamento

Passo 2 – Gestão Legal e Regulatória

Por que fazer?

Logo após planejar, garanta que toda a documentação, licenças e requisitos legais estejam atendidos antes do primeiro embarque.

Como fazer?

Verifique a documentação necessária para exportação (NCM, certificados, licenças).

Acompanhe as mudanças na legislação internacional e nacional de exportação. Mudanças repentinas podem afetar sua exportação.

Mantenha seus registros fiscais e aduaneiros organizados. Caso você seja auditado ou haja algum problema com a carga esses registros serão solicitados.

Garanta a proteção da sua marca e propriedade intelectual em mercados externos.



2

Gestão e Planejamento

Passo 3 – Gestão de Produção e Qualidade

Por que fazer?

Prepare e adeque a produção às exigências internacionais e garanta rastreabilidade antes de iniciar exportações

Como fazer?

Implemente a rastreabilidade total do produto (campo → produção → exportação).

Cumprir padrões internacionais de qualidade como certificações orgânicas ou de origem. Alguns países solicitam certificado de origem, por exemplo.

Acompanhe os indicadores de produtividade e perdas.



2

Gestão e Planejamento

Passo 4 - Gestão Logística e Cadeia de Suprimentos

Por que fazer?

Aqui você já está com o produto pronto e certificado. Agora precisa definir seus parceiros, rotas e embalagens adequadas para o envio internacional.

Como fazer?

Selecione seus parceiros logísticos internacionais. Seja empresas que oferecem frete terrestre, marítimo ou aéreo. Compare várias.

Defina as rotas e prazos de entrega competitivos.

Implemente controle de estoque adaptado à sazonalidade da produção e prazos de exportação.

Garanta embalagens adequadas para transporte internacional, para o país de destino e de acordo com as exigências do comprador. Verifique o rótulo, a resistência da embalagem externa e normas fitossanitárias.

Tenha um plano de contingência para atrasos e perdas na cadeia logística. O mercado internacional é volátil.



2

Gestão e Planejamento

Passo 5 - Gestão Financeira

Por que fazer?

Com a operação logística e produtiva mapeada, você deve organizar os orçamentos, precificação, proteção cambial e fluxo de caixa para exportação.

Como fazer?

Elabore um orçamento específico para exportação (custos, investimentos, taxas, tarifas).

Implemente controle de câmbio e estratégias de proteção contra variações. As vezes, você pode ter perdas financeiras por causa da variação de câmbio. É necessário levar isso em conta.

Prepare seu fluxo de caixa projetado considerando prazos de recebimento internacionais. Isso vai de acordo com a forma de pagamento acordada no pedido. Pode ser pagamento antecipado, CAD, em 30 dias, carta de crédito, etc.

Defina sua política de precificação internacional. Considere o Incoterm, margens e impostos.



2

Gestão e Planejamento

Passo 6 - Gestão de Riscos e Sustentabilidade

Por que fazer?

Monitorar riscos, seguros e práticas sustentáveis vem depois de a operação estar rodando de forma consistente.

Como fazer?

Mapeie os riscos operacionais, financeiros e logísticos.

Sempre adquira os seguros internacionais de carga.

Implemente práticas de sustentabilidade dentro do possível (uso racional de água, gestão de resíduos, energia limpa, certificações ISO e ESG, etc.).

Toda e qualquer ação sustentável deve ser comunicada e registrada. Deixe seus clientes e a sociedade a par das suas ações.



3

Marketing Internacional

Passo 1 - Pesquisa e Inteligência de Mercado

Por que fazer?

Você deve entender o mercado alvo, suas preferências de consumo, tendências e concorrência. Esse é o primeiro passo antes de qualquer ação externa.

Como fazer?

Mapeie as preferências de consumo em cada mercado alvo. Por exemplo, qual tipo de vinho a população alvo mais consome? Qual o perfil sensorial? Qual o momento que a população alvo consome um vinho ou suco de uva?

Identifique as tendências internacionais no setor vitivinícola, como produtos orgânicos, vinhos sem álcool ou embalagens sustentáveis.

Monitore seus concorrentes internacionais e seus posicionamentos.

Analise os preços praticados em cada país para definir sua faixa de atuação.

Avalie os canais de venda mais utilizados no destino. Pode ser varejo, e-commerce, importadores especializados.

3

Marketing Internacional

Passo 2 – Posicionamento e Branding Internacional

Por que fazer?

Com o conhecimento do mercado já adquirido, a sua empresa precisa definir o posicionamento da marca e adaptar rótulos/embalagens para atender exigências legais e culturais.

Como fazer?

Defina o posicionamento da marca no mercado externo. Ela será premium, tradicional, sustentável, jovem, etc.?

Crie ou apenas adapte a identidade visual para diferentes culturas (cores, símbolos, tipografia).

Desenvolva a história da marca (storytelling) que valorize origem, terroir e tradição. Traga a experiência ao cliente no momento que ele está adquirindo o produto.

Adapte rótulos e embalagens conforme exigências e preferências do mercado alvo (idioma, design, informações obrigatórias).



3

Marketing Internacional

Passo 3 – Estratégias de Entrada e Presença no Mercado

Por que fazer?

Da mesma forma, você deve definir seus canais de distribuição, participar de feiras e criar kits promocionais para a primeira abordagem comercial

Como fazer?

Defina os canais de distribuição por país. Você quer vender através de importadores, distribuidores ou *marketplaces*.

Participe de feiras internacionais do setor (ProWein, *Vinitaly*, Vinexpo, London Wine Fair, etc.). O projeto *Wines of Brazil* e *Grape Juice of Brazil* auxilia pequenos produtores caso queiram participar de feiras internacionais.

Promova degustações e eventos com parceiros no exterior. Você pode fazer parcerias com restaurantes, *sommeliers*, etc.

Crie kits promocionais para importadores e *sommeliers*. Dessa forma, você divulgará seu produto.

Ofereça condições comerciais promocionais para entrada no mercado (primeiros lotes, consignação).

3

Marketing Internacional

Passo 4 - Comunicação e Promoção Internacional

Por que fazer?

Depois que o canal está aberto, procure criar materiais multilíngues, site, redes sociais adaptadas e campanhas direcionadas ao mercado externo.

Como fazer?

Desenvolva um material promocional multilíngue, como catálogos, fichas técnicas e apresentações.

Crie site institucional e e-commerce com versão em inglês e espanhol, pelo menos.

Adapte suas redes sociais para o público internacional (Instagram, LinkedIn, TikTok, dependendo do país).

Produza conteúdo digital que reforce diferenciais da sua marca, como vídeos do vinhedo, harmonizações, entrevistas com enólogos e sommeliers, etc.

Implemente campanhas digitais segmentadas para mercados alvo.

3

Marketing Internacional

Passo 5 – Relacionamento com Clientes e Consumidores

Por que fazer?

Só após os primeiros envios (vendas) você deve consolidar programas de fidelização, pesquisas de satisfação e ações de reputação online.

Como fazer?

Estabeleça um fluxo de comunicação pós-venda com clientes internacionais.

Implemente pesquisas de satisfação com importadores e consumidores.

Mantenha uma *newsletter* internacional com novidades, prêmios e lançamentos. Dessa forma, você reforçará sua marca no dia a dia do consumidor.

Construa uma reputação online com *reviews* e participação de concursos e premiações internacionais.



4

Inovação e P&D

Passo 1 – Inovação em Produtos

Por que fazer?

Primeiro, você deve adaptar o produto às exigências do mercado alvo e garantir que ele atenda ao gosto e normas locais

Como fazer?

Desenvolva novos *blends* adaptados ao paladar de mercados específicos.

Crie versões especiais para exportação, como edições limitadas e rótulos comemorativos.

Produza variações de teor alcoólico, por exemplo, vinhos mais leves ou sem álcool, ou ainda sucos gaseificados, para atender mercados com restrições ou tendências.

Explore novos formatos de embalagem, como latas e *bag-in-box* para segmentos alternativos.

Pesquise processos de vinificação diferenciados, como fermentação natural, maturação em barricas especiais, uso de leveduras nativas.

4

Inovação e P&D

Passo 2 - Inovação em Processos

Por que fazer?

Busque aprimorar a produção para manter consistência e eficiência no atendimento de pedidos internacionais.

Como fazer?

Implemente automatização e digitalização em etapas do processo produtivo para aumentar eficiência e consistência.

Incorpore inteligência artificial para prever demanda e otimizar estoques.

Integre *blockchain* para oferecer rastreabilidade avançada ao cliente final.



4

Inovação e P&D

Passo 3 – Inovação em Sustentabilidade e Valor Agregado

Por que fazer?

Agregar valor para diferenciar no mercado e atender demandas ambientais é importante para fortalecer a imagem da marca.

Como fazer?

Desenvolva embalagens 100% recicláveis ou biodegradáveis para exportação.

Implemente reaproveitamento de subprodutos da vinificação (sementes, cascas, bagaço) para novos itens. Você pode agregar valor a estes e revender. Esse processo é chamado de economia circular.

Utilize energias renováveis no processo produtivo e comunicar isso como diferencial de inovação.

Práticas de abordagem ESG, como relacionadas as mudanças climáticas, recursos hídricos, biodiversidade e ecossistemas e gestão ambiental e poluição.



5

Redes de relacionamento e Recursos

Passo 1 - Conexões Institucionais

Por que fazer?

É essencial para ter acesso a informações, apoio e oportunidades. As redes de relacionamento interorganizacionais são fundamentais para acessar mercados inacessíveis individualmente.

Como fazer?

Registre-se em associações e entidades de classe do setor vitivinícola no Brasil e no exterior.

Participe de câmaras de comércio voltadas para os países alvo.

Estabeleça contato com agências de promoção de exportações (*ApexBrasil, Wines of Brazil*).

Crie vínculos com instituições de certificação e selos de origem (ISOs, Denominação de origem ou Indicação de Procedência).



5

Redes de relacionamento e Recursos

Passo 2 – Parcerias Comerciais (Primeiro Contato)

Por que fazer?

Logo após a base institucional, comece a mapear possíveis compradores.

Como fazer?

Mapeie e contate importadores nos mercados alvo. Caso você seja contatado, de todo suporte ao interessado no seu produto.

Forme alianças com distribuidores locais no país importador para capilaridade do canal de vendas.

Estabeleça acordos de cooperação com restaurantes, hotéis e lojas especializadas.



5

Redes de relacionamento e Recursos

Passo 3 – Contatos no Setor

Por que fazer?

Com primeiros contatos estabelecidos, amplie a presença da sua empresa em eventos e redes de relacionamento.

Como fazer?

Participe ativamente de feiras e eventos setoriais internacionais, não só como expositor, mas também em rodadas de negócios.

Mantenha relacionamento com influenciadores e sommeliers internacionais.



Conclusão

Este estudo, por meio do guia: **Caminhos para a internacionalização: Manual de estratégias para empresas vitivinícolas brasileiras**, ampliou a compreensão sobre o desempenho exportador estratégico em empresas de países em desenvolvimento, com foco no setor vitivinícola brasileiro.

Em contextos como esse, nos quais a atividade exportadora ainda é inicial, os mecanismos tradicionais de mensuração de desempenho exportador muitas vezes não capturam de forma adequada a realidade das organizações. Assim, ao considerar o desempenho estratégico, isto é, a capacidade da empresa de se posicionar internacionalmente de forma consistente, representa um avanço relevante ao setor.

Ainda, os resultados oferecem subsídios práticos para tomadores de decisão, ao identificar quais combinações de capacidades são mais prováveis de gerar sucesso exportador.

Aspectos como capacidades de gestão, inovação e P&D, marketing internacional, redes de relacionamento e capital humano foram reconhecidos como elementos-chave na construção de estratégias de internacionalização eficazes por meio das exportações.

A partir desses achados, condensados nesse Manual, os gestores podem ajustar seus investimentos, priorizar o desenvolvimento de competências estratégicas e planejar sua atuação internacional com maior clareza e respaldo teórico e empírico.

GLOSSÁRIO

BRANDING—Conjunto de ações e estratégias para construir e fortalecer a identidade e a imagem de uma marca, influenciando a percepção dos consumidores e agregando valor ao produto no mercado.

BLOCKCHAIN—Tecnologia de registro de informações em blocos encadeados, que garante a imutabilidade, segurança e transparência dos dados, podendo ser usada na rastreabilidade de produtos e certificações no comércio internacional.

CAD (Cash Against Documents)—Termo do comércio internacional que significa "Pagamento Contra Documentos", onde o comprador só efetua o pagamento após receber e verificar a documentação que comprova a remessa da mercadoria.

CAPACIDADE EXPORTADORA—É potencial que a empresa tem em pensar globalmente, entender sua missão, visão e valores frente a decisões internacionais

CBO (Classificação Brasileira de Ocupações)—Sistema que descreve e codifica todas as ocupações reconhecidas no mercado de trabalho brasileiro, utilizado para padronizar funções e atividades profissionais.

FDA (Food and Drug Administration)—Agência reguladora dos Estados Unidos responsável por proteger a saúde pública, incluindo a fiscalização e regulamentação de alimentos e bebidas importadas.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)—Sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle voltado para garantir a segurança dos alimentos durante toda a cadeia produtiva.

Incoterms (International Commercial Terms)—Conjunto de termos internacionais padronizados que definem responsabilidades entre comprador e vendedor nas transações comerciais, como transporte, seguro e desembaraço aduaneiro.

ISO (International Organization for Standardization)—Organização internacional que desenvolve e publica normas técnicas para garantir qualidade, segurança e eficiência em processos e produtos.

SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit)—Protocolo de auditoria ética voltado para avaliar práticas trabalhistas, ambientais e de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)—Análise estratégica que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento de negócios.

Trello—Ferramenta online de gestão de projetos baseada em quadros, listas e cartões, utilizada para organizar tarefas e fluxos de trabalho de forma colaborativa.

WQS (World Quality Services)—Norma de certificação que assegura conformidade com padrões internacionais de qualidade, higiene e segurança de alimentos.

REFERÊNCIAS

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p.11-24, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

VIS, B. The comparative advantages of fsQCA and regression analysis for moderately large-N analyses. **Sociological Methods & Research**, v. 41, n. 1, p. 168-198, 2012. <https://doi.org/10.1177/0049124112442142>

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307>

