

## **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE VENDA DE PRODUTOS DE UMA INDÚSTRIA DE LOUÇAS SANITÁRIAS**

### **Cinthia Maria Ambrogi Alonso**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional, Fundação Instituto de Administração, Brasil  
cinthia.ambrogi@elektro.com.br

### **Tony Hideki Tanaka**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional, Fundação Instituto de Administração, Brasil  
tony.tanaka@gerdau.com.br

### **Ariovaldo Martins da Quinta Junior**

Especialista pelo MBA Executivo Internacional, Fundação Instituto de Administração, Brasil  
amquinta@copersucar.com.br

### **Emerson Antonio Maccari**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração  
Universidade Nove de julho, Brasil  
maccari@uninove.br

## **RESUMO**

A internacionalização consiste no movimento das operações de uma organização para o exterior, envolvendo decisões baseadas em critérios objetivos e na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro. O problema abordado neste estudo está relacionado com as dificuldades enfrentadas por uma empresa brasileira para desenvolver operações no exterior. Assim, o objetivo desse trabalho é identificar o processo de internacionalização de uma indústria do ramo de louças sanitárias no desenvolvimento das operações em outro país. O método de pesquisa foi o estudo de caso único e a coleta dos dados foi realizada por meio de um roteiro de pesquisa semiestruturado com os executivos da empresa. Como resultado, identificou-se que o processo de internacionalização é caracterizado pelo modelo dinâmico de aprendizagem (Modelo de *Uppsala*), em que a organização desenvolve suas atividades no exterior de forma gradual, à medida que adquire experiência e *know-how* no mercado. A empresa está procurando vencer barreiras culturais e a distância psíquica

rumo a um processo de internacionalização lento, alinhado com sua estratégia e foco de diferenciação aplicado ao mercado brasileiro. Essa estratégia é composta por uma sequência de passos planejados e deliberados, com baixa exposição e risco de investimento. Constatou-se que ela adota a estratégia de exportação por meio de distribuidores, sendo este um fator crítico de sucesso, porém esse processo de homologação e desenvolvimento de distribuidores carece de estruturação mais robusta e formalizada. Há oportunidades de melhorias no processo de inteligência competitiva com o intuito de sistematizar a busca e interpretação das informações do mercado em que a empresa deseja atuar.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Modelo Uppsala. Estratégia. Inteligência competitiva.

## **THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE SALES OPERATIONS OF THE PRODUCTS OF A SANITARY WARE INDUSTRY**

### **ABSTRACT**

Internationalization consists of extending an organization's operations abroad. It involves decisions based on objective criteria and on an evaluation of strategies for entering the foreign market. The problem addressed in this study concerns a Brazilian firm's difficulties developing its operations abroad. Thus, the purpose of this study was to identify the internationalization process of an industry in the sanitary ware segment in the development of its operations in another country. The research method employed was the single case study and data was collected by means of a semi-structured research script applied to company executives. The results showed that the internationalization process is characterized by the dynamic learning model (Uppsala Model), according to which an organization develops its activities abroad gradually, as it acquires experience and expertise in the market. The company is attempting to overcome cultural barriers and psychic distance in a slow internationalization process, aligned

with the differentiation strategy and focus that it uses in the Brazilian market. This strategy comprises a sequence of planned and deliberate steps, with low investment exposure and risk. It was found that the firm adopts a strategy of exporting through distributors, this being a critical success factor, but that the distributor approval and development process lacks robust and formalized structuring. There are opportunities for improvement in the process of competitive intelligence in order to systematize the search and interpretation of information about the markets in which the company wants to operate.

**Key-words:** Internationalization of companies. Uppsala Model. Strategy. Competitive intelligence.

## 1 INTRODUÇÃO

Com um mercado globalizado e muito mais competitivo, os negócios neste novo século tornam-se cada vez mais complexos e ganham proporções e velocidade surpreendentes. Dentro desse espectro extremamente competitivo, as empresas procuram diferenciais (ganhos de escala, capital intelectual, diferenciação em produtos, nichos de mercado, entre outros) que as tornem mais fortes na disputa com os principais *players* do mercado, adicionando valor para o negócio e para seus *stakeholders*. Nesse sentido, os seus líderes estratégicos tentam prever os resultados das suas decisões antes de envidar esforços para implantá-las, principalmente quando se refere a expandir os negócios em mercados externos (Hitt et al., 2008).

De acordo com Vasconcellos (2008), o sucesso da internacionalização depende do uso correto de estratégias e modelos organizacionais. Este autor alerta para a seguinte pergunta: será que as empresas brasileiras possuem maturidade empresarial, modelos de gestão, planos estratégicos e administradores preparados para conduzir com sucesso processos de internacionalização? Ele afirma ainda que o Brasil carece de *know-how* estruturado e maduro de internacionalização, apresentando uma forte demanda por modelos de gestão e planejamentos estratégicos apropriados para as empresas brasileiras que querem partir para a internacionalização.

De acordo com Lacerda (2006), no Brasil, há várias motivações adicionais para a internacionalização das empresas, a saber: (a) superar barreiras tarifárias e não tarifárias às exportações mediante a produção *in loco*; (b) gerar receitas em dólares, obtendo com isto uma grande vantagem competitiva, dados o custo das operações de *hedge* (instrumento que visa proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de determinado ativo); (c) minimizar as oscilações da demanda no mercado doméstico; (d) garantir competitividade no mercado global e participar efetivamente dele.

Para tanto, a concepção de um plano estratégico que possa servir, em última análise, de roteiro - o qual permita à empresa definir as ações necessárias para atuar ou entrar em um novo mercado externo - é hoje um requisito fundamental para as organizações. Nesta direção, Fischmann e Almeida (1991) abordam a necessidade de se estabelecer um planejamento estratégico e os

problemas que podem surgir quando as organizações não praticam uma administração estratégica. Já Drucker (1981, p.47-49) sugere que se utilize o processo estratégico para definir o conjunto de atividades organizacionais relacionadas à estratégia ou a maneira como se realizam atividades para a formulação e implementação das estratégias nas empresas.

Assim, um problema surge quando a organização deseja expandir seus negócios, atuar em âmbito internacional e não possui um roteiro para orientar seus colaboradores na prospecção de novos negócios no exterior. Este problema é potencializado no segmento de louças sanitárias, no qual a inovação é uma das principais formas de permanecer na zona do lucro e, por isso, os investimentos devem ser direcionados adequadamente. Some-se a isto, o fato de que, neste segmento, qualquer iniciativa de produção fora do Brasil tem custo alto e elevado grau de risco. Assim, o objetivo desse trabalho é identificar o processo de internacionalização de uma indústria do ramo de louças sanitárias no desenvolvimento das operações de vendas em outros países.

## **2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Segundo Andersen (1997), internacionalização pode ser conceituada como um movimento das operações de uma organização para o exterior, envolvendo decisões baseadas em critérios objetivos e na avaliação de estratégias de entrada no mercado estrangeiro. Analisando a internacionalização sob dois aspectos teóricos: **motivacional** e **estratégico**, que são interligados. Katsikeas e Piercy (1993) afirmam que, inicialmente, determinados estímulos internos e externos à empresa a impulsionam em direção ao mercado internacional. Por meio de um processo de decisões, planejadas ou não, ela formula e escolhe as estratégias para entrar e desenvolver operações no mercado externo. Nessa linha, sob a ótica da motivação internacional, Honório e Rodrigues (2006) identificam dois campos de pesquisa que podem ser debatidos: **estímulos à exportação e empreendedorismo internacional**.

- a) Estímulos à exportação** são os fatores que influenciam a decisão da organização para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De forma mais ampla, eles fornecem a força motriz

necessária para impulsionar a organização em direção ao caminho da internacionalização. A motivação à exportação é afetada por fatores oriundos de três fontes principais:

- 1º características individuais; que dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem no mercado internacional;
- 2º características organizacionais; em que se destacam os objetivos corporativos, as disponibilidades de recursos, a natureza dos produtos e as vantagens diferenciais da organização; e
- 3º características ambientais, como a localização do país, a disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infraestrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização.

**b) O empreendedorismo internacional** destaca-se como outra vertente e está relacionado a todo e qualquer modo de entrada no mercado estrangeiro, centrando-se especificamente no papel que o empreendedor ocupa nas operações internacionais.

O empreendedorismo internacional é definido na literatura como um processo organizacional amplo, inserido na cultura da empresa que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a organização (Dimitratos & Plakoyannaki, 2003).

Estes autores afirmam que o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a organização possui para obter vantagem com as oportunidades que surgem no mercado internacional. Deste modo, as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras podem estimular a entrada e o desenvolvimento de uma organização no mercado estrangeiro. A partir da escolha de diferentes modalidades de entrada no mercado estrangeiro se concretiza o processo de formação estratégica internacional. Estas modalidades variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais.

A exportação é a estratégia de entrada mais simples e envolve níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade. Estratégias de entrada mais avançadas (via investimento direto – aquisição, *joint venture* ou

projetos *greenfield*) implicam maior comprometimento de recursos e complexidade associados às operações internacionais. Essas estratégias avançadas são viáveis quando uma organização pretende potencializar o acesso a recursos (físicos ou humanos) necessários a um aumento de competitividade internacional.

Segundo Loureiro e Santos (1991), o desenvolvimento de atividades em outros países pela exportação, e mais recentemente pelo investimento direto, oferece à empresa numerosas possibilidades de acesso a novos mercados, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos ou, mais simplesmente, a novas ideias. Esse desenvolvimento, porém, torna mais complexas algumas tarefas da empresa em um ambiente internacional mais rico em oportunidades.

Assim, o comportamento motivacional e estratégico orientado para a realização de negócios internacionais deve ser examinado em associação com determinadas características da organização que parecem ser vitais para o desenvolvimento de operações no mercado estrangeiro. Seu tamanho, experiência internacional e volume de vendas para o exterior estão entre as características mais abordadas pela literatura sobre internacionalização, ou seja, seus fatores críticos de sucesso (Honório & Rodrigues, 2006).

## 2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Stal, Almeida e Avrichir (2008), ao descreverem o estudo sobre a empresa Sabó, realizaram uma discussão extensa sobre o processo de internacionalização de uma empresa a partir de duas perspectivas: (1) a comportamental, mediante a utilização das teorias nórdicas de internacionalização; e (2) a econômica, especialmente a partir do paradigma da produção internacional.

Nesse sentido, ao analisar o citado caso, os autores trazem à tona duas teorias, a saber: (a) o Modelo Dinâmico de Aprendizagem, também conhecido como Modelo de *Uppsala*, o qual afirma que o processo de internacionalização ocorre por meio de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir do aprendizado resultante da experiência e conhecimentos adquiridos (Johanson & Vahlne, 1977) e sua evolução para Escola

Nórdica de Negócios Internacionais e; (b) a Teoria Eclética da Internacionalização das Firmas, posteriormente redefinida como Paradigma Eclético da Produção Internacional ou OLI (*Ownership, Location e Internationalization*).

Em relação ao Modelo Uppsala, Stal, Almeida e Avrichir (2008) citam a pesquisa de Johanson e Wiedersheim-Paul, de 1975, sobre comportamento semelhante das empresas exportadoras suecas. A partir desse estudo, dois novos conceitos foram identificados: cadeia de estabelecimento e distância psíquica. Nesse sentido, o conceito de cadeia de estabelecimento especifica que a empresa investe mais recursos na medida em que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional. O conhecimento é adquirido gradualmente e os investimentos são aportados de forma incremental na medida em que a organização diminui sua percepção de risco em relação aos mercados.

Já no segundo comportamento observado pelos autores, a distância psíquica é definida como sendo as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais, educação e cultura de dois países. Nesse sentido, os mercados de países geograficamente próximos seriam utilizados como portas para o mercado global. Esse modelo demonstra o processo da passagem de empresa nacional para empresa internacional. O modelo, entre outras afirmativas, preconiza que a falta ou dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos seria um obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais.

Assim sendo, a teoria defende que o processo de internacionalização de uma empresa é resultado de uma série de decisões incrementais. Esse modelo dá destaque ao processo decisório das empresas e ao modo como elas utilizariam o aprendizado adquirido no conhecimento dos mercados. A empresa avançaria no seu processo de internacionalização na proporção em que adquirisse experiência, o que vem a ser um processo único, referente à experiência obtida em cada mercado.

Para Carlson (*apud* Hilal e Hemais, 2003), um dos pressupostos subjacentes ao Modelo de *Uppsala* é que a internacionalização da empresa por meio de exportações ou de investimentos diretos é consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da empresa, esta deve buscar outros locais para se expandir. Dado

que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica.

Dentro dessa perspectiva, concluem os autores que o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

A segunda teoria explicitada por Dunning (1980; 1988), a Teoria Eclética da Internacionalização das Firms ou Paradigma Eclético da Produção Internacional ou OLI (*Ownership, Location e Internationalization*), apresenta uma teoria geral do investimento estrangeiro, a qual identifica os fatores que influenciam a decisão de produção no exterior de empresas multinacionais. Nesse sentido, o autor afirma que as empresas interessadas em investimento direto no exterior o fazem por perceberem três tipos de vantagens: de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internacionalização (*Internationalization*).

Stal, Almeida e Avrichir (2008) citam os trabalhos de Dunning, em que ele argumenta que, para competir internacionalmente, a empresa deve ter algum tipo de vantagem competitiva (*Ownership*) em relação aos seus concorrentes. E quanto maior for essa vantagem, maior a possibilidade dela se estabelecer e ter sucesso. Essa vantagem pode ser relativa a patentes, economias de escala, controle ou acesso privilegiado a algum ativo, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos e diversificação. Essa vantagem competitiva pode se transformar em liderança de custo ou de diferenciação (Porter, 1996).

A partir da vantagem da propriedade (*Ownership*), a organização deve analisar os atrativos do país (*Location*), tais como: tamanho do mercado consumidor e perspectiva de crescimento, custos de transporte, custos de produção, presença e nível dos concorrentes, subsídios governamentais para o investimento como a isenção ou a redução de impostos.

A partir das vantagens anteriores, a organização consideraria a possibilidade de produzir no exterior (*Internationalization*) ou ceder o uso da sua vantagem competitiva de propriedade por meio de contratos ou licenças. Para tanto, ela precisa fazer a seguinte conta: se os custos de instalação e organização produtiva são menores do que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, ela deve investir na produção nesse mercado.

Nesta mesma linha argumentativa, Macadar (2008) cita o trabalho de Dunning, que tenta explicar porque uma empresa toma a decisão de produzir no exterior. Essa proposta considera que determinadas falhas de mercado, tais como custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos conduziram uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior ao invés de atender determinado mercado por intermédio de exportações ou licenciamento.

Finalmente, a opção por utilizar o modelo *upsala* ou *OLI* deve ser precedida de uma análise ambiental que possibilite a formulação da estratégia mais adequada para a organização, levando-se em conta a experiência e maturidade da organização em relação ao comércio exterior.

## 2.2 ESTRATÉGIA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Hitt et al. (2008, p. 211), ao explorar o contexto de internacionalização da estratégia de uma organização, afirma que “uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”.

Complementa dizendo que um dos principais motivos que levam uma organização a buscar a estratégia de internacionalização são as novas oportunidades existentes naquele mercado. Esse fato configura-se em verdade desde o momento em que a organização desenvolve relacionamentos com fornecedores, clientes e sócios e aprendem com essas parcerias. Como foi dito, alhures as empresas competem atualmente em mercados globais, portanto essa interação gera competitividade estratégica e retornos superiores.

Conforme Terpstra e Sarathy (1997), a decisão de participar de um mercado internacional é uma das mais críticas, pois, envolve uma macro decisão, que deve ser planejada e refletir a estratégia da empresa. Nessa linha, Ansoff (1991, p.24-29) chama essas decisões de "decisões estratégicas", pois, caracterizam-se pela mudança que imprimem nos rumos da organização e, principalmente, pelo impacto que ocasionam sobre os resultados e pela dificuldade em se reverter a decisão tomada.

Na visão de Assis (2007), mais do que a competência para produzir algo que esteja de acordo com as expectativas dos consumidores do mercado alvo e compatibilizar a capacidade de oferta e demanda dos mercados que deseja operar, faz-se necessária uma avaliação das condições estruturais e conjunturais do país ou bloco econômico para o qual a empresa deseja expandir-se. Conforme Bañegil Palácios e Souza (*apud* Assis, 2007), os seguintes itens devem ser avaliados: (1) dívida externa do País (endividamento); (2) instabilidade política (risco de mudanças); (3) dificuldade de câmbio (risco de desvalorização e proliferação de mercados paralelos); (4) regulamentos que dificultam a entrada de empresas estrangeiras (aspectos legais); (5) direitos e barreiras não tarifárias (taxas afins e obstáculos à entrada de mercadorias); (6) corrupção (propinas, "pedágios"); (7) pirataria tecnológica; (8) custo dos produtos (competitividade); (9) políticas de comunicação (afinidades possíveis e existentes).

### **2.2.1 Uso da Inteligência Competitiva para internacionalização**

Para obter um maior sucesso no processo de internacionalização, a empresa pode lançar mão de ferramentas como a inteligência competitiva. De acordo com Kahaner (1996), o processo de Inteligência Competitiva (IC) originou-se dos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência estatais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à defesa nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial, nas quais o inimigo passa a ser o concorrente. Nessa linha, Marcial (2004) afirma que a IC, seja para fins de estado ou empresarial, busca proteção contra movimentos do ambiente, para que seus dirigentes não sejam surpreendidos, o que aumenta a possibilidade de agirem proativamente, mantendo ou aumentando sua posição no ambiente.

O autor destaca que a principal função da IC é analisar as características e atividades do concorrente no mercado, além de possibilitar antecipar possíveis mudanças no mercado, descobrir novos e potenciais concorrentes e se manter atualizado sobre novas tecnologias, produtos e processos, mudanças políticas, legislativas e regulatórias que possam afetar os negócios da organização.

Assim, o produto esperado das atividades de inteligência competitiva é o conhecimento estratégico proveniente de uma análise sistemática que permita a melhoria dos processos de tomada de decisão e o desenvolvimento empresarial da organização. Conforme Angeloni et al. (2001) a utilização de entidades governamentais e não governamentais - responsáveis pela definição de estratégias, políticas, gestão de atividades relativas ao comércio exterior e promoção comercial - pode ser uma fonte inicial de informações sobre mercados potenciais, concorrentes, restrições regulatórias, questões logísticas e aduaneiras, de forma a possibilitar a definição de abordagens iniciais para empresas exportadoras, uma vez tendo definido sua estratégia de entrada em novos países. Nessa linha, Assis (2007), cita o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, APEX-BRASIL, a Câmara de Comércio Exterior - CAMEX e a Secretaria de Comercio Exterior - SECSEX que possuem informações importantes para as organizações que pretendem iniciar o processo de exportação e o desenvolvimento de atividades no exterior.

Assis (2007) cita outras fontes relevantes de informações sobre mercados externos como o Ministério das Relações Exteriores - MRE, - que disponibiliza o Sistema de Informações e Inteligência Comercial (*Brazil Trade Net*), como um guia para ofertas, informações sobre produtos, pesquisa de mercado, investimentos, projetos e concorrências públicas e a Organizações de Promoção Comercial - OPC (*Trade Promotion Organizations*) que disponibiliza serviços que facilitam o acesso à comunidade internacional, como pesquisa de mercados, provimento de serviços de informação comercial, promoção direta (auxílio nos procedimentos de exportação, logística, financiamento, marketing, custos, aspectos legais, entre outros) e representação no exterior. Este último, considerado por muitos autores como essencial para o desenvolvimento das atividades da organização em outros países.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Procurou-se neste trabalho descobrir respostas para o problema de pesquisa que foi justamente o do desenvolvimento da operação de comercialização de louças sanitárias pela Deca no mercado exterior, utilizando-se para tanto, procedimentos metodológicos da pesquisa científica. Nesse sentido, conforme Gil (2007), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que visa oferecer respostas aos problemas que são propostos.

Gil (1999, p. 43) classifica os tipos de pesquisa em exploratórias, descritivas e explicativas, e diz que os estudos exploratórios são usados com a "finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Considerando então que a pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, foi a mais adequada para atender ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

Assim, conforme Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia a ser usada quando são colocadas questões do tipo "**como**" e "**por que**", ou quando se possui pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco está centrado em acontecimentos contemporâneos e dentro do seu contexto real. Com isso, a linha de pesquisa adotada para a coleta de dados deste trabalho foi o Estudo de Caso, pois se procura responder a seguinte questão de pesquisa: "**Como uma indústria de louças sanitárias desenvolve as operações de venda de produtos em outros países**".

Uma vez tendo estabelecido o caráter exploratório do estudo, foi necessário definir o delineamento da pesquisa a ser adotada para a coleta de dados e a análise das informações sobre o contexto do estudo, isso se fez necessário "para analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade" (Gil, 2007).

Nesse sentido, Kerlinger (1980), delineamento da pesquisa pode ser definido como o plano e a estrutura de investigação, que devem ser concebidos de forma a obter respostas para as perguntas da pesquisa. Para que sejam resolvidos o problema e as questões de pesquisa deste trabalho, foi definida a metodologia que utiliza coleta de dados secundários com pesquisa bibliográfica e documental, além de coleta de dados primários por meio de questionário semiestruturado, utilizando os conceitos de pesquisa exploratória qualitativa.

O instrumento de coleta de dados primários desta pesquisa foi um questionário semiestruturado aplicado individualmente aos executivos da Deca envolvidos diretamente na elaboração e execução da estratégia de internacionalização da linha de produtos de louças sanitárias, com conhecimento e habilitados a responder às questões e fornecer informações sobre a internacionalização e atuação nos mercados atuais.

Para validar a estruturação da coleta dos dados de pesquisa, primários e secundários, adotou-se a proposta apresentada um constructo em que se explora a relação entre os objetivos específicos e os resultados dos instrumentos de pesquisa. O modelo de constructo está resumido no quadro a seguir:

<b>OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ITENS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>
Identificar o processo de internacionalização da Deca.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicadores macroeconômicos do país</li><li>- Processo de internacionalização de empresas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pesquisa bibliográfica e documental</li><li>- Questionário</li></ul>
Analisar estratégias para a internacionalização da Deca	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análise ambiental</li><li>- Formulação de estratégia</li><li>- Estratégia de internacionalização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pesquisa bibliográfica e documental</li><li>- Questionário</li></ul>
Analisar o uso da inteligência competitiva utilizada pela Deca	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inteligência competitiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pesquisa bibliográfica e documental</li><li>- Questionário</li></ul>

**Quadro 2: Validade do constructo em relação ao instrumento de coleta de dados aos objetivos específicos da pesquisa**

Fonte: adaptação de Maccari (2008).

Para a análise dos dados utilizou-se os preceitos definidos Miles e Huberman que orientam o processo de análise de dados pelo agrupamento das informações em *cluster* visando sua simplificação. Assim, as respostas obtidas por meio da pesquisa realizada junto aos executivos da Deca com os questionários qualitativos foram agrupadas na tabela abaixo:

**Tabela 1: Constructo da análise da pesquisa**

OBJETIVOS DA PESQUISA	CLUSTER	VARÁVEIS	ITENS DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Identificar o processo de internacionalização da DECA	Posicionamento	Estímulos internos e externos	1
		Mercados Conquistados	2
	Movimento de internacionalização	Processo de definição de mercado	3
Novos mercados		4	
Crescimento e Alianças	Tipo de internacionalização	Vantagem competitiva	5
		Quais atrativos para internacionalização	6
	Produção no exterior	7	
Analisar as estratégias para a internacionalização da DECA	Planejamento estratégico	Formulação da estratégia	9 (1)
		Alinhamento da estratégia	10 (1a)
		Direcionamento do conselho	11 (1b)
		Análise SWOT	12 (1c)
	Melhorias estratégicas	Direcionamento estratégico	13 (2)
		Feed back da exportação	14 (3)
		Otimização de oportunidades verificadas	15 (3a)
	Aprendizado e know-how adquirido	Ciclo de desenvolvimento de produtos	16 (3b)
		Pontos de melhoria na exportação	17 (3c)
Oportunidades que vão além dos produtos		18 (4)	
Analisar o uso da inteligência competitiva pela DECA	Obtenção, utilização das informações e criação de um roteiro	Utilização das tendências para novos produtos	19 (5)
		Contribuições da exportação	20 (5a)
		Oportunidades que vão além dos produtos	21 (5b)
		Análises de informações de mercado	22 (1)
		Processo para obtenção de informações	23 (2)
Acesso e utilização da ferramentas de pesquisa	24 (3)		
Elementos cruciais para uma exportação	25 (4)		

Fonte: Autores

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise das respostas se divide em oito clusters distintos. A primeira etapa permite averiguar dentro do processo de internacionalização da Deca o entendimento dos entrevistados quanto ao posicionamento da empresa. O segundo possibilita descobrir o movimento de internacionalização da empresa. O terceiro, seu crescimento e alianças. O quarto, já dentro do conceito de analisar a internacionalização da Deca, ilustra o planejamento estratégico, item de extrema importância para o crescimento sólido da empresa. O quinto tem como foco as melhorias estratégicas. O sexto, o aprendizado e o know-how adquirido. O sétimo, buscando analisar a inteligência competitiva, a obtenção e utilização das informações. E finalmente, o oitavo, apresenta-se o roteiro para a internacionalização da Deca.

Assim sendo, segue a análise realizada para cada um dos clusters respondendo aos objetivos da pesquisa de acordo com as respostas e informações obtidas e acrescentadas de vários autores no referencial teórico.

#### 4.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA DECA

Com base no questionário apresentado aos executivos da Deca, o aprimoramento dos processos internos rumo à internacionalização precisa estar alinhado à estratégia da empresa e deve ser executado de forma cuidadosa, pois, pode implicar num maior comprometimento de recursos, haja vista que o ramo de louças sanitárias utiliza-se de pouca mão-de-obra e a demanda por esse tipo de produto é alta no Brasil. Desta forma, o risco da empresa em se internacionalizar torna-se alto.

A partir dessas considerações, a Deca optou pelo modelo de internacionalização *Uppsala*, pois a empresa investe recursos à medida que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional. Assim, a Deca implementa seu processo de internacionalização por meio de uma série de decisões incrementais. Essa maneira de atuar está em consonância ao que pregam os autores (Johanson & Vahlne, 1977; Stal; Almeida & Avrichir, 2008; Carlson *apud* Hilal & Hemais, 2003).

#### 4.2 MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os resultados positivos alcançados pela Deca nesses anos e a absorção de novos conhecimentos, principalmente quanto a serviços, mostram que a empresa esta no caminho, afirmam os executivos. Dessa forma, a empresa prefere ficar com a opção de exportar os produtos, consolidando a marca aos poucos no ambiente internacional.

Esse movimento, alinhado à tecnologia *up-to-date*, o cuidado no *design* e a alta qualidade, faz com que a empresa goze de prestígio junto a seus distribuidores internacionais no mercado exterior. Conforme os executivos, a Deca possui o mesmo nível de qualidade das melhores marcas mundiais, com a vantagem de possuir um melhor gerenciamento da produção e um excelente *design* ao custo de produção inferior aos concorrentes. Essa característica traz grande vantagem competitiva para a exportação.

Na literatura, os autores afirmam que a decisão de participar de um mercado internacional é uma das mais críticas, pois envolve uma macro decisão que deve ser planejada e refletir a estratégia da empresa. Essa decisão é

estratégica, pois, caracteriza-se pela mudança que imprime novos rumos a organização. Acredita-se que há total concordância entre o que abordam os autores e o que segue a empresa Deca, pois o custo de uma decisão mal tomada pode ser irreversível. Além disso, as empresas que se internacionalizaram mais tarde (*late-movers*), principalmente de grandes economias emergentes enfrentarão desafios relacionados ao próprio contexto institucional de seus países, de seus mercados domésticos, que têm características distintas daqueles que prevalecem em países desenvolvidos. Assim, torna-se muito mais difícil competir com quem já se estabeleceu e conhece os desafios do mercado.

#### 4.3 CRESCIMENTO E ALIANÇAS

Em relação ao cluster que tratou do Crescimento e Alianças, de acordo com os executivos, o avanço rumo à internacionalização por meio de uma possível aquisição ou *joint-venture*, não faz parte das intenções da empresa Deca neste momento, podendo ser considerada para o futuro desde que obedecida à condição de controle sobre as operações produtivas. Nesse sentido, fica evidente a opção adotada pela Deca de se internacionalização por meio de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir do aprendizado resultante da experiência e conhecimentos adquiridos, segundo o Modelo Dinâmico de Aprendizagem, também conhecido como Modelo de *Uppsala*. Assim, percebe-se que a Deca vem trabalhando bem este conceito com foco no futuro, crescendo de forma gradativa para eventualmente aliar-se a outra grande corporação no futuro.

#### 4.4 MELHORIAS ESTRATÉGICAS

Segundo os gestores entrevistados um comitê da Deca avalia criteriosamente as oportunidades quanto ao lançamento de novos produtos oriundos do aprendizado proveniente da sua presença em determinado país. Melhorias são observadas à medida que as interações acontecem e há contínua troca de informações entre os executivos e a direção da empresa, bem como com o maior conhecimento do mercado externo em questão.

Nessa direção Dunning (1980; 1988) e Stal, Almeida e Avrichir (2008) afirmam que quando estratégias são bem sucedidas, as organizações passam a tirar proveito destas oportunidades, seja por meio do aumento do tamanho do mercado, um maior retorno dos investimentos, economias de escala e de aprendizagem e vantagens de localização. O aprendizado constante quando se está presente no mercado é algo essencial e que traz muitos benefícios à organização.

Acredita-se que o procedimento adotado pela Deca, em que a análise de novos inputs são cuidadosamente avaliados, a fim de otimizar as melhorias que virão, está amplamente respaldado por conceitos teóricos. Outro aprendizado nessa linha e que ficou evidente durante as entrevistas, foi a firme convicção dos executivos da Deca de que a escolha adequada de um bom distribuidor tem auxiliado a empresa para um melhor posicionamento estratégico, o que influencia na diversificação dos mercados por meio da exportação, reduzindo os riscos de crises, tais como reduções abruptas de preços, reduções de consumo, mudanças de hábitos e política governamental.

#### 4.5 APRENDIZADO E *KNOW-HOW* ADQUIRIDO

Quanto ao aprendizado e know-how adquiridos a partir da atuação no mercado externo, nota-se que a localização geográfica do distribuidor possibilita a empresa ter uma grande vantagem, além de servir de aprendizado dos mercados fronteiriços.

Segundo os executivos pesquisados, somente a continuidade das exportações a um determinado país propicia à Deca melhor conhecimento dos seus concorrentes e dos produtos que mais atraem estes consumidores. A diluição dos custos fixos (capacidade de produção fabril), o aprimoramento dos recursos humanos e tecnológicos, a expansão e reconhecimento da marca Deca internacionalmente e a entrada de divisas em moeda forte no país são fatores de relevantes neste contexto.

Com estratégias bem sucedidas e o maior conhecimento do mercado, novas oportunidades são geradas e aproveitadas, sejam em forma de retorno financeiro em função dos investimentos, ampliação de mercado ou maior cumplicidade junto aos clientes diz um dos executivos pesquisados. Neste sentido, o aprendizado e o know-how adquiridos, tornam-se fundamentais.

Percebe-se que os executivos de modo geral estão bem coesos não somente quanto às diretrizes da empresa, conforme já abordado, mas também quanto à possibilidade de crescimento e aprendizado que existe de modo latente em outros países. Crê-se que a convergência de estratégia nesse tópico, bem como os benefícios que podem ser absorvidos, principalmente com os erros e dificuldades enfrentadas em outros mercados são dimensões relevantes.

#### 4.6 USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PELA DECA

Nota-se nas respostas dos executivos, que a Deca faz uso de pesquisas que estão disponíveis nos mercados, mas identificou-se que se faz necessário compilar todas as informações de modo a estruturá-las para possibilitar melhores consultas futuras, ou seja, ordenar de modo a segmentar adequadamente os mercados com as informações de várias fontes.

Além das fontes governamentais de informações, outra fonte importante é o próprio distribuidor, uma vez tendo sido escolhido para representar os produtos da empresa. Esse processo ocorre à medida que operacionaliza os planos comerciais no seu ambiente local e captura as percepções dos clientes. A partir dessas informações pode-se ter um roteiro para comercialização de produtos no exterior, que seria extremamente útil, afirmam ainda os executivos.

A importância da utilização da inteligência competitiva no processo de internacionalização como uma ferramenta para fazer a gestão das informações passa pela criação de metodologia no uso das informações coletadas por meio da criação de um banco de dados e reuniões periódicas para analisar como se pode adicionar valor ao que se faz atualmente. Essa atitude permite que a Deca aja de forma proativa em relação às ameaças e oportunidades desse novo mercado.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O resultado desta pesquisa evidencia que parte significativa dos bons resultados que a Deca vem obtendo se deve à excelente qualidade dos seus produtos oriunda da sua estrutura operacional, e tal vantagem competitiva tem sido construída ao longo dos anos de forma bastante estável e consistente.

Ao posicionar-se no mercado de diferenciação, explorando atributos como qualidade de produto, *design* diferenciado, serviços adequados aos clientes, presença de marca e, com isso, capturando do mercado este valor por meio de preços *premium* e gestão competente, a Deca encontra-se em condições favoráveis para se manter no mercado sendo uma das mais rentáveis do setor.

Para tanto, o comércio internacional tem ocupado espaço importante na estratégia da empresa, começando pela capacitação das pessoas e da tecnologia visando adequá-la a explorar mercados externos, passando pelo desenvolvimento de processos operacionais e administrativos inerentes à exportação.

Como consequência, traz resultados financeiros relevantes por meio do atendimento dos requisitos dos seus clientes e da consolidação da associação da sua marca com produtos de qualidade superior. Adicionalmente, tem capturado benefícios advindos da sua interação com clientes e distribuidores, absorvendo amplo conhecimento de questões culturais e setoriais que impactam no seu negócio.

Em relação ao objetivo do trabalho que foi o de identificar o processo de internacionalização de uma indústria do ramo de louças sanitárias no desenvolvimento das operações de vendas em outros países. Constatamos que o processo de internacionalização de uma empresa se concretiza pela escolha de diferentes modalidades de entrada no mercado externo.

Nesse sentido a Deca se enquadra no Modelo Dinâmico de Aprendizagem (Modelo de *Uppsala*) por meio da exportação é a estratégia de entrada mais simples e envolve níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade. Esse modelo permite o desenvolvimento de atividades em outros países e oferece à empresa numerosas possibilidades de acesso a novos mercados, novas tecnologia, novas fontes de suprimentos ou, mais simplesmente, a novas ideias. A Deca, além de se beneficiar de tais frutos, oriundos desta exposição internacional, busca associá-los à manutenção da capacidade produtiva de suas fábricas no Brasil, bem como ao desenvolvimento do capital humano empreendedor.

O conhecimento da Deca sobre exportação vem sendo adquirido gradualmente, e os investimentos vem sendo aportados de forma incremental, à medida que a organização diminuiu sua percepção de risco em relação aos

mercados estrangeiros. No entanto, a Deca ainda se mostra conservadora no tocante a abrir os horizontes para outras formas mais arrojadas de entrada em outros mercados, que impliquem num verdadeiro empreendedorismo, como a associação com empresas locais e mesmo a construção de fábricas no exterior, Paradigma Eclético da Produção Internacional ou OLI (*Ownership, Location e Internationalization*).

A Deca ainda segue na linha de vencer barreiras culturais e a distância psíquica rumo a um processo de internacionalização gradual, alinhado com sua estratégia e foco de atuação no mercado brasileiro, numa sequência de passos planejados e deliberados, com baixa exposição e risco de investimento.

A escolha do distribuidor parece ser um fator crítico no sucesso da viabilização de comercialização dos produtos da Deca em outros países. Destaca-se que o processo de homologação desse distribuidor carece de instrumentos mais estruturados e formalizados. Dessa forma, a avaliação e monitoramento desse processo possibilitarão uma melhor seleção e a construção de um relacionamento comercial sólido, duradouro e positivo para ambas as partes.

A formulação da estratégia obedece a um formato tradicional e boa parte do sucesso da execução da sua estratégia depende de outros fatores além da atuação da área de exportação, que poderia fornecer sistematicamente *inputs* estruturados para os níveis estratégicos, explorando as necessidades de clientes internacionais que se beneficiam de atendimento por competidores globais e avançados tecnologicamente.

Identificou-se que a análise de *SWOT* poderia ser utilizada como sustentação para esta análise, podendo ser aperfeiçoada mediante o estabelecimento de cenários e as conseqüentes ações necessárias para o tratamento destas situações identificadas, visando a preparar a empresa para futuro num mercado dinâmico e altamente competitivo.

A empresa conta com uma equipe altamente qualificada na busca de informações de mercado internacional para seus produtos, apta a interpretar as demandas dos seus clientes e oferecer produtos e serviços adequados para elas. No entanto, esta característica que, numa primeira análise poderia ser interpretada como positiva, envolve outros fatores como o perfil profissional dos envolvidos. Simultaneamente, exige-se do profissional um perfil analítico e com

visão holística e um perfil comercial, voltado para o atendimento das necessidades do cliente, que raramente são encontrados na mesma pessoa. Nesse sentido, o setor de Inteligência Competitiva da Deca carece de uma maior estruturação.

## REFERÊNCIAS

- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37, (2), 27-42, 1997.
- Angeloni, M.T.; Romani, C.; Teixeira, F.L.M. & Dazzi, M.C.S. (2001). A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. In *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva*, 2, e *Seminário catarinense de gestão do Conhecimento e da Tecnologia*, 3. 2001. *Anais do 2º WS Brasileiro de IC e 3º Seminário Catarinense*. Florianópolis, SC.
- Ansoff, I. *Corporate strategy*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1965.
- \_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1991.
- Assis, W.F. de. (2007). *Inteligência estratégica aplicada à promoção comercial internacional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (2), 187-215.
- Drucker, P. (1981). *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9-31.
- \_\_\_\_\_. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.
- Fischmann, A.A. & ALMEIDA, M.I.R. de A. (1991). *Planejamento estratégico na prática* (2ª. Ed)., São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Hilal, A. & Hemais, C. A. (2003, janeiro/março). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em

- empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), 109 - 124.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskinsson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Honório, L. & Rodrigues, S.B. (2006). Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 46, Edição Especial.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence*. New York.
- Katsikeas, S.C. & Piercy, N.F. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, 1 (3), 23-47.
- Kerlinger, F.N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- Lacerda, A.C. (2006, agosto, dez). Internacionalização das empresas brasileiras. *Revista Terra Magazine Latino América*.
- Loureiro, F.A. & Santos S.A. (1991, janeiro/março). Internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, 26 (1).
- Macadar, B.M. de. (2008, agosto). *A Internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcoplo*. Textos para Discussão FEE. 36, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuse.
- Maccari, E.A. (2008). *Contribuições à gestão dos programas de pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte-americano e brasileiro*. Tese de Doutorado de Administração, Universidade de São Paulo.
- Marcial, E. C. (Org.) (2004). *Estudos de Futuro: cenários sobre o futuro da Inteligência Competitiva* (2ª ed.). Brasília: ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2ª ed.). Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E. (1996) *Estratégia competitiva*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Stal, E.; Almeida, V.M.C. de & Avrichir, I. (2008). Sabó Indústria e Comércio de Autopeças. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, 5 (1), 126-140.

- Vasconcellos, E. (org.) (2008). *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3ª. ed.), Porto Alegre: Bookman.