



# ESTRATÉGIA

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DISTÂNCIA PSÍQUICA NO SETOR MOVELEIRO

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND PSYCHIC DISTANCE IN FURNITURE INDUSTRY

Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

Kelly Menezes Crespi  
Universidade de Caxias do Sul

Juliana Raquel de Souza Luchesi  
Universidade de Caxias do Sul

Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul

---

**Data de submissão:** 30 ago. 2012. **Data de aprovação:** 20 jan. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Uma das decisões críticas com que se defronta uma empresa que deseja internacionalizar-se se refere ao país em que ingressar. De acordo com uma das correntes dominantes na literatura de internacionalização, as empresas escolhem, inicialmente, aqueles mercados que os gestores consideram mais próximos do mercado doméstico e, apenas em etapa posterior, os mercados percebidos como distintos. Assim sendo, o estudo propõe apresentar os conceitos de Internacionalização, Distância Psíquica e Inteligência Competitiva, a fim de identificar se existe relação entre os mesmos. Para tal, foram pesquisadas 80 empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, previamente classificadas em outro estudo por níveis de Inteligência Estratégica, selecionando as 40 empresas que tiveram os maiores níveis e as 40 empresas que tiveram os menores níveis. O objetivo é identificar se as empresas analisadas com maior e menor nível de inteligência competitiva realizam exportações e se os primeiros destinos de exportação foram para destinos próximos ou mais distantes. Os resultados indicam que existe uma relação fraca entre inteligência competitiva e exportações e entre inteligência competitiva e distância psíquica, com base nas empresas que foram analisadas neste estudo.

## PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização. Distância psíquica. Inteligência competitiva. Setor moveleiro.

**ABSTRACT**

*One of the critical decisions facing a company that wants to internationalize refers to which country to join. According to literary mainstream of internationalization, the companies initially choose those markets that the managers consider closer to the domestic market and only in later stage would enter into markets perceived as distinct. Therefore, the study propose present the concepts of Internationalization, Psychic Distance and Competitive Intelligence, in order to identify whether relationship exist between them. To this end, we surveyed 80 companies in the furniture sector located in Rio Grande do Sul, state which were previously classified in another study by Strategic Intelligence levels. We selected 40 companies that had the highest levels and 40 companies that had the lowest levels. It aim to identify if the companies analyzed with higher and lower competitive intelligence level perform export and if the first export destinations went to nearby or distant destinations. Results indicate that there is a weak relationship between exports and competitive intelligence and between competitive intelligence and psychic distance based on the companies that were analyzed in this study.*

**KEYWORDS**

*Internationalization. Psychic Distance. Competitive Intelligence. Furniture Sector.*

**INTRODUÇÃO**

Os primeiros conceitos de internacionalização surgiram a partir da década de sessenta, quando a teoria da firma deixou de ser estudada somente pelo ponto de vista econômico, para se tornar um campo de pesquisa independente. Assim se iniciam os primeiros estudos sobre o processo de internacionalização, focados no âmbito da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2001). Já o conceito de distância psíquica foi introduzido nos estudos de Beckerman (1956) ao estudar os fluxos comerciais dos países europeus. O conceito de internacionalização tornou-se conhecido por meio dos estudos dos pesquisadores da Universidade de Uppsala (HÖRNELL; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEI-

M-PAUL, 1974; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Eles focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar.

Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da firma, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos (FDI), é uma consequência do seu crescimento (CARLSON, 1975). Dado que as novas alternativas geralmente são mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. O modelo de internacionalização de Uppsala afirma que alguns dos fatores consi-

derados na hora de avaliar os destinos de exportação são a língua, o cultura, sistema político, o nível de educação, o nível de desenvolvimento das indústrias, etc.

De fato, constata-se que a internacionalização tem estendido significativamente o horizonte econômico das companhias durante os últimos anos. Constata-se também que o processo de internacionalização leva as companhias a se apropriarem de uma variedade de informações: legais, econômicas, relativas à concorrência, políticas, entre outras. A internacionalização causa, principalmente, o aparecimento de novos competidores e um forte nível de competição, enquanto amplia o raio de ação geográfica das empresas.

Desse modo, essas informações são interpretadas e utilizadas para um fim específico, ou seja, as mesmas são utilizadas para a concretização de estratégias indicando uma convergência com os conceitos de inteligência competitiva e de gestão de redes. A inteligência competitiva pode atingir potenciais benefícios que estão relacionados ao capital intelectual e à formação de redes. É fato que a inteligência estratégica e a noção de redes estão evoluindo em conjunto. Sendo assim, faz-se necessário encorajar a formação de redes, em que seja criada uma base de conhecimento e a mesma seja compartilhada, a fim de tornar-se parte de uma inteligência coletiva (FACHINELLI, 2003).

A partir dessas considerações, o que se buscou com o presente estudo, foi verificar se, na prática, essa convergência conceitual também se manifesta. Assim, o objetivo da pesquisa foi o de identificar se existe relação entre a inteligência competitiva e internacionalização, verificando se empresas com bons níveis de inteligência competitiva

também apresentam indícios da distância psíquica na escolha dos primeiros destinos de exportação.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Internacionalização**

A internacionalização é um fenômeno pesquisado intensivamente nas últimas décadas, a partir de uma variedade de pontos de vista, incluindo: teorias organizacionais, gestão estratégica de marketing, gestão internacional e gestão de pequenos negócios, entre outros (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006).

Entende-se, por internacionalização, o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do seu mercado nacional e passa a explorar mercados estrangeiros. Também pode ser entendida como a capacidade da empresa em obter resultados a partir de operações internacionais (BORINI; FLEURY, OLIVEIRA JR., 2010).

A liberalização das normas comerciais e financeiras e a intensificação dos fluxos de comércio e financeiros, em geral, têm acarretado aumento recente, mas constante, de investimentos entre empresas originárias de diversos países, independente de seus níveis de desenvolvimento. A estreita correlação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional (RICUPERO; BARRETO, 2007).

A entrada em mercados internacionais envolve incerteza, riscos e complexidade. A incerteza resulta da necessidade de operar em mercados bastante distintos do doméstico, isto é, em ambientes cujos sistemas político, social e econômico e cujo marco

legal podem ter características bastante diferenciadas (ROCHA;ALMEIDA, 2006).

Na literatura sobre o tema internacionalização, há também autores que chamam a atenção para aspectos motivacionais da internacionalização. Honório e Rodrigues (2006) apontam diferentes motivos que estimulam uma firma a se internacionalizar, sendo o mais decisivo o papel do empreendedor. As características individuais dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem no mercado internacional. As características organizacionais estão relacionadas com a disponibilidade de capacidade de produção não utilizada, potencial de lucro extra, produção de bens com qualidades singulares, necessidade de reduzir a dependência e a busca de redução de risco em relação ao mercado doméstico.

Um dos modos de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita o ingresso de produtos, tecnologia, administração, recursos humanos ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006a).

A forma mais usual de entrada em mercados internacionais é via exportação. Não há necessidade de operar no exterior, apenas necessita do estabelecimento de canais de distribuição por meio de relacionamentos contratuais (BORINI; FLEURY, OLIVEIRA JR., 2010a).

A entrada por exportação é aquela na qual os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e, subsequentemente, transferidos para ele. É a forma mais comum de ingresso em mercado estrangeiro, particularmente para as pequenas empresas, que têm poucas alternativas

viáveis de expandir-se para o exterior (ROCHA;ALMEIDA, 2006b).

Aspectos logísticos relativos à distância física têm dominado os negócios internacionais e os estudos da área. A noção de distância geográfica e o impacto de seus respectivos custos têm sido assuntos importantes a serem considerados quando as empresas decidem buscar mercados estrangeiros (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010).

### **Modelos de Internacionalização**

Vários estudiosos procuraram descrever como as empresas decidem entrar em mercados internacionais. O conjunto de desenvolvimentos teóricos pode ser agrupado em três grandes correntes: as teorias econômicas (organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação), as teorias comportamentais (Uppsala e *networks*) e as teorias estratégicas (comportamento estratégico e RBV – *Resource Based View*) (ROCHA;ALMEIDA, 2006c).

No processo de internacionalização, a importância do país não deve ser desprezada, uma vez que as circunstâncias nacionais, aliadas à cultura, contribuem para o alcance da vantagem competitiva internacional. Dentre as correntes teóricas que tratam do processo de internacionalização, destacam-se as comportamentais e as econômicas. As correntes que tratam da abordagem comportamental compreendem a internacionalização como um processo evolutivo em mercados internacionais, a partir da aquisição de experiências e acumulação de conhecimentos nesses mercados. As correntes econômicas focalizam os custos de transação, internacionalização, localização e vantagem monopolista (LEITE;VASCONELOS, 2008).

## Modelo de Uppsala

As teorias comportamentais da internacionalização, assim designadas, têm origem na escola de Uppsala. Nas décadas de 1950 e 1960, a escola realizou diversos estudos empíricos, gerando desenvolvimentos teóricos que dão suporte às ideias. Posteriormente, o conjunto passou a ser conhecido como Escola Nórdica de Negócios Internacionais (ROCHA; ALMEIDA, 2006d).

O principal referencial teórico do modelo é a teoria comportamentalista de Simon (1957) e Cyert e March (1963). Em particular, o modelo incremental de tomada de decisão destes últimos, o qual afirma, em grandes linhas, que o comportamento da empresa é o resultado da soma de uma miríade de decisões incrementais cotidianas (AMATUCCI, 2009).

O modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) pressupõe que o maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento. Desse modo, o conhecimento adquirido pela empresa, decorrente da experiência em determinado mercado internacional, é fator fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza, investindo recursos de maneira gradual.

Em um retrospecto teórico, a maioria das teorias foca nas explicações de comportamentos para a internacionalização de empresas manufactureiras, localizadas em países desenvolvidos que se expandem internacionalmente, numa base gradual, oriunda da aproximação psicológica para países mais distantes psicologicamente (AXINN; MATTHYSSENS, 2001).

A escola de Uppsala destaca valores não econômicos na decisão de uma organização investir no exterior. A internacionalização se dá gradativamente, com a entrada sucessi-

va em novos mercados, com crescente grau de comprometimento em cada um desses mercados. Aplica o conceito de distância psicológica, definida pelas diferenças na cultura, idioma, estrutura de governo, entre outras variáveis que afetam a comunicação da empresa com o mercado e clientes (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

O modelo traz a visão da matriz corporativa sobre as operações internacionais. À medida que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros, como em termos estratégicos, no que tange à alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária (BORINI; FLEURY, OLIVEIRA JR., 2010b).

A preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior – diferentemente do que fizeram as teorias econômicas, em particular o paradigma eclético. O ponto de partida do modelo é a incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos, proveniente do desconhecimento e da falta de recursos. Esse fenômeno foi denominado “distância psíquica”. Segundo ele, as empresas tendem a buscar, inicialmente, os mercados considerados mais similares ao doméstico e só mais tarde se voltam àqueles cujas condições culturais, econômicas etc. são menos semelhantes às de seu país. A teoria de Uppsala prevê que, devido à incerteza, o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha do modo de entrada se dão como resultado de uma série de decisões incrementais. Autores propõem evidências de relação entre a or-

dem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país de hospedeiro. A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial, entre outros) (ROCHA; ALMEIDA, 2006e; AMATUCCI, 2009a; RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006a; AXINN, MATTHYSSENS, 2001a).

O modelo de Uppsala é o único a observar a informação sobre mercado como um indicador crucial na entrada de mercado e, particularmente, no modo de seleção de entrada (WHITELOCK, 2002).

O impacto das diferenças culturais nos fluxos de informação são elementos primordiais de atenção entre os pesquisadores de negócios internacionais, principalmente, sobre o conceito de distância psíquica. Muitos dos estudos realizados concluem que gestores de negócios internacionais se sentem mais “confortáveis” em negociar com países que têm aproximação e similaridade cultural (BREWER, 2008). Este mesmo autor salienta ainda que, sob diversas circunstâncias, os gestores podem ser bem avisados para considerar cuidadosamente os níveis de diferenças culturais que podem ser suportados pela empresa nas negociações com países muito diferentes culturalmente.

Definida como a soma de fatores que interfeririam no fluxo de informações entre países, tais como nível de desenvolvimento e educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro, a distância psíquica dirige a progressão dos investimentos diretos. Assim, os empresários teriam a

propensão a fazer investimentos iniciais em países com baixa distância psíquica do seu próprio (EVANS; TREADGLOD; MAVONDO, 2000; BERNARDES, 2009).

Ghemawat (2001) sugeriu que a distância entre dois países pode ser manifestada em quatro distintas dimensões, tais como: dimensões culturais (idiomas diferentes, grupos étnicos, religião e regras sociais); dimensões administrativas (distribuição de renda, instituições políticas, falta de armazéns coloniais, políticas governamentais e fraquezas institucionais); dimensões geográficas (isolamento físico, falta ou acesso por mar ou rios, tamanho do país, infraestrutura inadequada ou insuficiente de comunicação e transporte, diferenças climáticas; dimensões econômicas (informação, conhecimento, infraestrutura, entre outros). Outros fatores apontados por Rocha (2005) foram: fatores ambientais, como participação em blocos comerciais e setor de atuação; fatores da firma, como a experiência em mercados estrangeiros e o fato de já ter mantido comércio com determinado país; fatores individuais, como a idade de quem decide, o seu nível de instrução, sua vivência no exterior, a fluência dos empregados da empresa em outros idiomas e a prévia experiência em negociações internacionais e, finalmente, fatores de relacionamento, como laços sociais com indivíduos no mercado estrangeiro e afinidade cultural com o país estrangeiro escolhido para se entrar.

Em contrapartida, o modelo de internacionalização de Uppsala tem sido criticado como determinístico (REID, 1981) e, se as empresas se internacionalizarem sob esta ótica, muito poucas alternativas estratégicas os indivíduos vão ter (ANDERSSON, 2000). As limitações do modelo de Uppsala

também residem nos seguintes aspectos: trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista; não considera a possibilidade de “queimar etapas”, não considera a sequência e a velocidade do processo de internacionalização, que podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios; não aborda o fato de que, à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza e, conseqüentemente, diminui a necessidade de se desenvolver gradualmente; por fim, trata-se de um processo de mão única, não abordando o caso de a empresa tomar a decisão de deixar de investir no mercado estrangeiro (BORINI; FLEURY, OLIVEIRA JR., 2010c).

Outra crítica feita pelos autores Sousa e Bradley (2006) indica que a distância psíquica captura a percepção individual do gestor a respeito das diferenças entre o seu país e os mercados estrangeiros, sugerindo uma interpretação da realidade subjetiva e restrita.

Por fim, o modelo não faz menção específica sobre o impacto da concorrência/competição na inserção em mercados, embora tenha argumentado sobre a importância do conhecimento a partir da experimentação; também não inclui entradas com formatos híbridos, a partir de sistemas de cooperação horizontal ou vertical (AXINN; MATTHYSSENS, 2001b; WHITELOCK, 2002a). Ainda assim, no contexto deste trabalho, o modelo de Uppsala é especialmente relevante, uma vez que é o único a indicar a informação sobre mercado como um indicador crucial na entrada de mercado e, particularmente, no modo de seleção de entrada (WHITELOCK, 2002). Além disso, traz a informação para o centro do debate, ao definir distância psíquica pela soma de

fatores que interfeririam no fluxo de informações entre países.

Parece evidente que, atualmente e cada vez mais, influência ambiental é um fator determinante para a internacionalização (FAMELI, 2004), pois conduz as empresas a se apropriarem de informações de natureza legal, econômica, concorrencial, cultural, política entre outras. Além disso, o conhecimento do mercado, de seus riscos e, principalmente, de suas oportunidades, influenciam sobremaneira a decisão de internacionalização. A estratégia de internacionalização das empresas consiste, então, num alargamento dos mercados tradicionais-presenciais, em que até então a proximidade e o universo relacional desempenhavam um papel essencial para o seu desenvolvimento (FAMELI, 2004). Ocorre que a internacionalização se traduz, principalmente, pela aparição de novos entrantes e por uma concorrência mais intensa. Em ambos os casos, a detecção e identificação de sinais fracos está estreitamente ligada aos estímulos externos que podem ser captados pela Inteligência Competitiva. Sendo assim, a estratégia de internacionalização pode ser mais efetiva se acompanhada da Inteligência Estratégica.

### **Inteligência Competitiva**

A coleta e a análise de informações têm que ser cada vez mais rápidas para que as decisões e ações sejam tomadas antes da concorrência, sendo necessária a utilização de técnicas metodológicas, ferramentas e *softwares* que auxiliem esse processo (WIVES, 2002).

Tyson (1998) define a Inteligência Competitiva, no contexto empresarial, como um processo sistemático, que transforma dados em informações aleatórias e, poste-



riormente, em conhecimento estratégico. É o conhecimento da posição competitiva atual e dos planos futuros dos concorrentes. Pode ser considerada ainda como o conhecimento das forças que dirigem os mercados, produtos e tecnologias. São também as informações externas ao mercado tais como as influências econômicas, políticas e demográficas que tenham um impacto no mercado.

Outra definição para Inteligência Competitiva é que a mesma é composta por um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a dar suporte à tomada de decisão e a atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999).

Do mesmo modo, o autor Vaitsman (2001) definiu Inteligência Competitiva como um sistema constituído por pessoas, equipamentos, procedimentos para reunir, selecionar, avaliar e distribuir informações periódicas e necessárias, atuais e precisas, para que a gerência de alto nível da empresa possa tomar as suas decisões. A Inteligência Competitiva é a informação filtrada e depurada, em que gerentes buscam a todo custo informações acerca de seus negócios, visando à aquisição de vantagens competitivas, favorecendo a empresa em que trabalham (MILLER, 2002).

Gomes e Braga (2004) definem a Inteligência Competitiva como o resultado da análise de dados e informações coletados no ambiente competitivo da organização, os quais geram recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas. Tem o propósito de identificar tendências mercadológicas, vantagens e desvantagens

de concorrentes, além de subsidiar a tomada de decisões.

Inteligência competitiva é um processo contínuo e envolve a avaliação de cada empresa sobre o comportamento e as capacidades de se distanciar de seus atuais e potenciais competidores, para manter e desenvolver uma vantagem competitiva (CALOF; WRIGHT, 2008). É desenvolvida a partir de uma base formal e sistemática, permitindo a executivos da cúpula organizacional tomar melhores decisões, mais informadas, sobre futuros eventos (DISHMAN; CALOF, 2008). Ainda sob a análise de Dishman e Calof (2008a) e para Saayman *et al.* (2008), a inteligência competitiva é considerada um processo que envolve a reunião, a análise e comunicação das informações ambientais, para dar assistência e sustentabilidade para uma tomada de decisão estratégica. Assim sendo, é uma base fundamental para o processo de tomada de decisões.

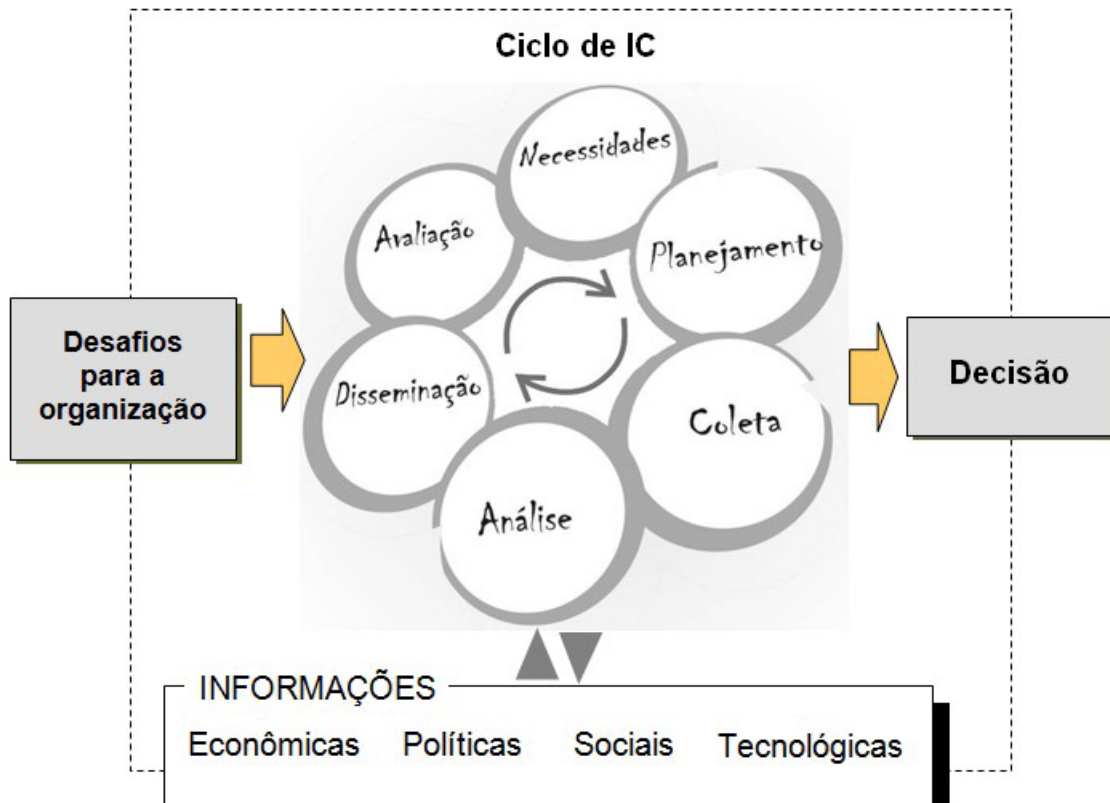
Adidam, Gajre e Kejriwal (2009) enfatizam que inteligência competitiva é uma promissora ferramenta no arsenal de planejamento estratégico dos gestores. As empresas que expandem globalmente têm como imperativo conduzir a inteligência competitiva além das fronteiras e culturas. A prática da inteligência competitiva em vários mercados internacionais é claramente impactante pelo agrupamento contextual da cultura e análise de informações.

O avanço nos ambientes de troca de informações, caracterizado principalmente pela internet e intranet, além da globalização, minimiza as fronteiras entre países e serve como estopim para o aumento dos negócios e da quantidade de informações ao alcance de todos (FURTADO, 2004).

A visão a respeito da sobrevivência

empresarial é avaliada por Prescott e Miller (2002). Segundo os autores, cada vez mais os estrategistas da gestão empresarial estão se apoiando na Inteligência Competitiva. Os profissionais de Inteligência Competitiva coletam, analisam e aplicam, de forma legal e ética, in-

formações relativas às capacidades, deficiências e intenções de seus concorrentes. O seu objetivo é obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para aumentar a competitividade da organização.



**FIGURA 1 – Ciclo de Inteligência Competitiva**

Fonte: Adaptado de Prescott e Miller, 2002.

Prescott e Miller (2002a) enfatizam que a estruturação da Inteligência Competitiva em ciclos, ilustrada na Figura 1, deve-se em função do aumento da competição no mercado, demandando grande velocidade no processo de geração de IC. Para que esta demanda seja suportada, são necessárias ferramentas adequadas e com grande poder de contribuição ao processo, como um todo.

Um sistema de Inteligência Competitiva

tem como propósito antecipar mudanças no ambiente de negócios. Além disso, as informações geradas por este sistema auxiliam a abertura e definição de um novo negócio e, principalmente, aumentam a qualidade das atividades em alianças estratégicas (GOMES; BRAGA, 2004a).

Embora a atividade de coleta de informações, para a Inteligência Competitiva, tenha seu foco inicial em informações impressas, geradas externamente, não deixa de ser

extraordinário tudo o que existe sobre o ambiente externo dentro da própria organização. Esses dados podem ser colhidos diretamente dos bancos de dados, das fontes, como sistemas de pedidos de clientes ou de armazenamentos mais sofisticados de dados (MILLER, 2002a).

A informação, por si só, não tem valor estratégico até que seja analisada. A observação de informações coloca a informação em um formato adequado para as decisões estratégicas. A informação analisada identifica ainda as possíveis consequências à introdução de um novo produto no mercado ou aumento da produção. As considerações sobre as implicações das ações de um concorrente levam o analista a identificar e avaliar diferentes possibilidades. Os dados e informações são usados pelo analista para criar a inteligência que será utilizada na tomada de decisões (COELHO; SILVA, 2002).

Se a empresa opera no contexto global ou não, a habilidade de coletar e analisar antecipadamente os sinais que indicam as ações futuras dos competidores faz-se fundamental para manter uma vantagem competitiva (TRIM; LEE, 2008).

A inteligência competitiva tem um papel vital e inestimável para a formulação e a implementação de estratégias de negócios em um mundo moderno (DISHMAN; CALOF, 2008b).

## CONTEXTO DA PESQUISA

De uma forma genérica, o caminho trilhado por empresas brasileiras em mercados internacionais está coerente com a perspectiva comportamental de internacionalização, que estabelece premissas sobre a aproximação psíquica e a escolha de mercados estrangeiros para as primeiras experiências internacionais. A maioria

das organizações acumula experiências no mercado local e em outros, próximos geograficamente, antes de entrar sucessivamente em mercados mais distantes (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010a).

Ainda nos estudos dos mesmos autores, ocorre a afirmação de que o conceito de distância psíquica é forte o suficiente para explicar o comportamento de empresas brasileiras pesquisadas no contexto de internacionalização, principalmente nas organizações que têm menor acesso a recursos informacionais ou analíticos sobre diferentes países. As conclusões se voltam à explicação de que a maioria das empresas brasileiras, primeiro, se desenvolve em termos de vantagens competitivas, nos mercados domésticos e, depois, passados muitos anos de acúmulo de recursos e competências, se expande para mercados internacionais por meio da exportação.

Esse contexto é especialmente válido para a indústria moveleira gaúcha, formada por um conjunto de 2.700 empresas, das quais 86% produzem móveis de madeira, 8% móveis de metal, cerca de 5% móveis estofados e 1% outros móveis. Em 2009, a indústria de móveis gaúcha foi responsável por 18% da produção nacional e 28% das exportações brasileiras.

O setor de móveis no estado é composto principalmente por pequenas e médias empresas, assim como nos demais estados brasileiros. Cerca de 42% das empresas faturam até R\$ 600 mil/mês, 16% faturam de R\$ 601 mil a R\$ 1,2 milhões, 32% faturam de R\$ 1,2 a R\$ 5,0 milhões e apenas 10% faturam acima de R\$ 5,0 milhões/mês.

Segundo o relatório de pesquisa do Perfil da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul, realizado em Agosto de 2007, pela Movergs e Universidade de Caxias do

Sul – UCS, com uma amostra de 1231 empresas moveleiras, observou-se que o início das exportações é recente para a maioria das empresas. Houve uma concentração nos anos de 2003 (11,5%) e 2006 (9,6%). No período de 1980 a 1998, 35,6% das empresas iniciaram suas exportações; no período de 1999 a 2002, 25%; e de 2003 em diante, 39,4% começaram a exportar.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975) que tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975).

Sendo assim, foi realizado um estudo exploratório a partir de uma pesquisa anterior que mediu o nível de estruturação dos processos de Inteligência Competitiva em 250 empresas moveleiras do Rio Grande do Sul (FACHINELLI *et al.*, 2010). O instrumento para coleta de dados, uma escala, foi construída de acordo com as fases de desenvolvimento propostas por Churchill (1979) e Rossiter (2002).

Partindo do resultado dessa pesquisa, foram selecionadas para este estudo as 40 empresas que tiveram maiores níveis de estruturação da Inteligência Estratégica e as 40 empresas que tiveram os menores níveis. A finalidade foi identificar se há relação entre o nível de Inteligência Estratégica e a Distância Psíquica, na definição dos primeiros destinos de exportação dessas empresas.

A pesquisa com as 80 empresas do estado do Rio Grande do Sul – Brasil foi realizada via contato telefônico com gerentes e, ou, analistas de exportação. A partir de um roteiro semiestruturado, foi questionado se a empresa fazia exportações, quais foram os três primeiros destinos de exportação e qual foi motivo que levou a empresa a decidir por tais destinos.

Para tratamento e análise dos dados, utilizaram-se os programas Microsoft Excel 2010 e o BioEstat 5.0.

## ANÁLISES

Quanto à análise dos dados referentes às **80 empresas que tiveram os maiores e menores níveis de Inteligência Estratégica**, foram realizadas inferências por meio dos testes de proporção e Qui-Quadrado, tendo sido utilizado um nível de significância de 0,05.

Dentre as 80 empresas pesquisadas (40 com maiores níveis de Inteligência Estratégica e 40 com menores níveis de Inteligência Estratégica), foi aplicado um teste de proporção para identificar o percentual de empresas que exportam e não exportam e quais foram os seus primeiros destinos de exportação, conforme mostra a Tabela I (Apêndice A).

Baseado nos resultados apresentados na Tabela I, pode-se antever que as empresas com maiores níveis de IE exportam mais e que o fator distância psíquica esteve presente na definição dos primeiros destinos de exportação.

A fim de comprovar se a conjectura descrita acima está aderente ao estudo proposto, realizamos um teste Qui-Quadrado. Por meio do teste Qui-Quadrado, iremos comparar se o resultado observado está de acordo com o esperado, que

**TABELA 1 – Resultados das empresas com maiores/menores níveis de Inteligência Estratégica**

40 empresas com maiores níveis de Inteligência Estratégica	40 empresas com menores níveis de Inteligência Estratégica
Exportam - 14 (35%)	Exportam - 4 (10%)
Não Exportam - 26 (65%)	Não Exportam - 36 (90%)
Primeiros Destinos de Exportação	Primeiros Destinos de Exportação
Países Próximos – 11 (79%)	Países Próximos – 3 (75%)
Países Distantes – 2 (14%)	Países Distantes – 1 (25%)
Não Soube Informar – 1 (7%)	Não Soube Informar - 0

Fonte: Elaboração Própria.

é de que exista uma relação forte entre inteligência competitiva e exportações, assim como entre inteligência competitiva e distância psíquica.

Partindo, da relação das 80 empresas que apresentam inteligência competitiva (40 primeiras do ranking e as 40 últimas) testou-se se as variáveis inteligência competitiva e exportações (realizam e não realizam exportações) possuem dependência (associação) ou se a hipótese de relação é nula. O resultado encontrado para este teste foi um Yates ( $p$ ) = 0,0160. Sendo assim, observou-se que, para este grupo de empresas analisadas, existe uma relação fraca entre inteligência competitiva e exportações.

Também foi realizado um teste Qui-Quadrado para identificar se existe relação entre o grupo de empresas pesquisadas, no que se refere à inteligência competitiva (40 primeiras do ranking e as 40 últimas) e as que possuem e não possuem distância psíquica. O resultado encontrado foi um  $p$  = 0,0275. Conclui-se, por meio deste resultado, que, para o grupo de empresas pesquisado, existe uma relação fraca entre inteligência competitiva e distância psíquica.

Vale ressaltar que os critérios utilizados para classificar distância psíquica foram: se os três primeiros destinos de exportação

foram América do Sul ou América Central e se o idioma era o mesmo.

Quando questionado o porquê de as empresas escolherem esses três primeiros destinos para fazer exportações, os principais motivos foram: escolheram-se os destinos mais próximos, surgiram oportunidades para exportar para tais destinos e, ou, ocorreu abertura de mercado nos países.

Identificamos que todas as empresas que exportaram inicialmente para países distantes (Estados Unidos, Itália e países da África) foram incentivados pela abertura de mercado nestes países. Ou seja, o mercado financeiro apresentou-se viável para exportações e estas empresas decidiram apostar. Já as demais empresas preferiram não se arriscar em mercados distantes ou que possuem língua/cultura muito diferente. Nesse caso, essas empresas fizeram exportações para a América do Sul ou América Central, onde o mercado já havia demonstrado interesse pela comercialização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostram que, proporcionalmente, as empresas que possuem maior inteligência competitiva possuem um maior número de empresas que exportam, ou seja, essas empresas souberam reunir, selecionar, avaliar e

distribuir essas informações, a fim de utilizarem as mesmas em suas decisões estratégicas. Na amostra de empresas selecionadas em nosso estudo, a relação entre inteligência competitiva e exportações foi pouco significativa.

Já com relação à distância psíquica, identificou-se que existe uma relação fraca com inteligência competitiva. A distância psíquica está diretamente relacionada com as experiências pessoais que cada gestor possui.

Uma vez analisados os dados coletados, este trabalho também se propôs a contribuir para o ponto de vista teórico. Realizou-se uma aproximação dos conceitos de internacionalização, distância psíquica e inteligência competitiva, mostrando que os mesmos se complementam. A inteligência competitiva está diretamente ligada à

inovação e ao processo de aprendizagem, bem como ao processo organizacional de criação do conhecimento. Usando desses recursos, o processo de internacionalização pode ser viabilizado mais facilmente nas empresas. Já a distância psíquica, por trabalhar com características individuais (pessoais), não é influenciada pela inteligência competitiva.

Cabe ressaltar algumas limitações do trabalho. Por ser um estudo de caso, não podemos generalizar os resultados. Porém, novos casos podem ser trabalhados em futuras pesquisas. O estudo pode ser aplicado em diversas regiões do Brasil ou do exterior, a fim de identificar como as empresas estão se comportando na relação internacionalização, distância psíquica e inteligência competitiva.

## REFERÊNCIAS

- ADIDAM, P.T.; GAJRE, S.; KEJRIWAL, S. Cross-cultural competitive intelligence strategies. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 666-680, 2009.
- AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo:Atlas, 2009.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 63-93, 2000.
- ATLAS Sócio Econômico do RS. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br/ATLAS/atlas.asp?menu=660>>. Acesso em: 20 set. 2010.
- AXXIN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 19, n. 5, p. 436-449, 2001.
- BERNARDES, S. P. Exportação ou investimento direto? Lições da Espanha. In: AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo:Atlas, 2009.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. de. Gestão de competências em negócios internacionais. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo:Atlas, 2010.
- BREWER, P. Cross-cultural transfer of knowledge: a special case anomaly. **Cross Cultural Management**, v. 15, n. 2, p. 131-143, 2008.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence – a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 124-150, 2009.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- COLAUTO, D. R.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], Ano 5, n. 2, 2005.
- COELHO, G. M.; SILVA, C. H.; JÚNIOR, N. S. V.; BENTO, N. Inteligência competitiva em rede apoiando a estratégia da empresa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA TECNOLÓGICA, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Biennial Congress Waitro, 2002.
- CYRINO, Á. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies – empirical contribution to the debate on the importance of distance. **International Journal of Emerging Markets**, [S. l.], v. 5, n. 3/4, p. 358-376, 2010.
- DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008.
- EVANS, J.; TREADGLOD, A.; MAVONDO, E. Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, London, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.
- FACHINELLI, A. C. Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais. **Revista Conexão, Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 2, n. 4, p. 153-162, 2003.
- FACHINELLI, A. C. et al. Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro:ANPAD, 2010.
- FACHINELLI, A. C.; GIACOMELLO, C. P.; DORION, E.; RECH, J. The Strategic Intelligence and Knowledge Creation: a Brazilian Case. **Journal of IMS Group**, [S. l.], v. 7, p. 1-12, 2010.
- FURTADO, M. I. V. **Inteligência competitiva para o ensino superior privado: uma abordagem por meio da mineração de dados**. 2004. Tese (Doutorado) - COPPE-UFRJ – Inteligência Competitiva, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 79, n. 8, p. 137-147, 2001.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas:ANPAD, 2001.

- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas -RAE**, Rio de Janeiro, v. 46, 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KARAKAYA, F.; YANNOPOULOS, P. Defensive strategy framework in global markets – a mental models approach. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 44, n. 7/8, p. 1077-1100m, 2010.
- LEITE, N. P.; VASCONCELLOS, E. Cultura e internacionalização: o caso da BKC. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Coord.). **Internacionalização competitiva**: Braskem, CCR, CSN, Dixtal, Embraer, Natura. São Paulo:Atlas, 2008.
- MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. Estratégia de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Coord.). **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo:Atlas, 2008.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.
- RELATÓRIO da Pesquisa Perfil da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://clientes.guife.com.br/movergs/downloads>>. Acesso em: 20 set. 2010.
- RELATÓRIO Setorial da Indústria de Móveis no Brasil – Brasil Móveis 2009. Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. São Paulo, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 1-140, out. 2009.
- RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ROHDES, J. et al. Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 84-100, 2008.
- ROCHA, A. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. (Coord.). **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 1.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RUZZIER, M.; HISRIC, R. D.; ANTONCIC, B. SME internalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.
- SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, [S. l.], v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.
- SOUZA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 1, p. 49-70, 2006, *apud* KONTINEN, Tanja; OJALA, Arto. Internalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 437-454, 2010.
- TRIM, P. R. J.; LEE, Y. I. A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 42, n. 7/8, p. 731-745, 2008, *apud* ADIDAM, Phani Tej; GAJRE, Sampada; KEJRIWAL, Shubhra. Cross-cultural competitive intelligence strategies. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 666-680, 2009.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- TSENG, Shu-Mei. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 269-284, 2010.
- TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Lisle: Kirk Tyson International Ltd, 1998.
- VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Editora Interciência Ltda. 2001.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 342-327, 2002.
- WIVES, L. K. **Técnicas de descoberta de conhecimento em textos aplicada à inteligência competitiva**. Programa de Pós-Graduação em Computação (PRGC) Instituto de Informática – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2002. Text Mining, 2002.