

Além do horizonte, existe um lugar: O caso da RBTC

Beyond the horizon, there is a place: The case of RBTC.

Más allá del horizonte, hay un lugar: El caso de RBTC.

Como citar:

Micheluzzi, Lucas; Lana, Jailson; Bruno Mateus Gaio, Bruno M. & Raul Beal Partyka, Raul B. (2026). Além do horizonte, existe um lugar: O caso da RBTC. Revista Gestão & Tecnologia, vol. 26, nº 1, p: 234-255

Lucas Micheluzzi, Bacharel em Administração pela Univali.

lucasmicheluzzi95@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-0984-2833>

Jailson Lana, Doutorando em Administração. Professor do PMPGIL da Univali

jailson.lana@univali.br

<https://orcid.org/0000-0003-0944-9667>

Bruno Mateus Gaio, Mestre em Administração

bmgaio@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-2865-1462>

Raul Beal Partyka, Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

raul.partyka@fgv.edu.br

<https://orcid.org/0000-0001-7941-2152>

“Os autores declaram não haver qualquer conflito de interesse de natureza pessoal ou corporativa, em relação ao tema, processo e resultado da pesquisa”.

Editor Científico: José Edson Lara Organização Comitê Científico Double Blind Review pelo SEER/OJ Recebido em 06/02/2026 Aprovado em 13/06/2026
--



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo: Analisar o processo de tomada de decisão estratégica para a internacionalização da RBTC Impermeabilizantes, uma PME catarinense. O caso foca na transição de uma postura reativa para a estruturação de critérios de seleção de mercados-alvo e prospecção sistemática de clientes no exterior.

Metodologia/abordagem: Caso de ensino desenvolvido por meio de fontes primárias (entrevistas com os sócios) e secundárias. A fundamentação teórica baseia-se no Modelo de Uppsala e no Empreendedorismo Internacional para analisar o dilema de expansão da empresa.

Originalidade/relevância: Aborda os desafios práticos de uma PME que, após uma exportação fortuita para Israel, percebe a necessidade de planejamento estruturado. É relevante por expor as limitações de recursos e a necessidade de reduzir a distância psíquica em mercados globais competitivos.

Resultados: O caso descreve a trajetória da empresa até o faturamento de R\$ 9 milhões e os impasses estratégicos pós-feira internacional. Como resultado pedagógico, permite que alunos desenvolvam planos de internacionalização baseados em critérios técnicos e logísticos.

Contribuições teóricas/metodológicas: Contribui para o ensino de Administração e Comércio Exterior ao aplicar conceitos de estratégia internacional a um cenário real de pequeno porte. Oferece Notas de Ensino que auxiliam na condução de discussões sobre análise de mercado e decisão sob incerteza.

Palavras-chave: Internacionalização de PMEs; Tomada de Decisão Estratégica; Caso de Ensino; Seleção de Mercados

Abstract

Objective: To analyze the strategic decision-making process for the internationalization of RBTC Impermeabilizantes, a small and medium-sized enterprise (SME) from Santa Catarina, Brazil. The case focuses on the transition from a reactive posture to the structuring of target market selection criteria and systematic international prospecting.

Methodology/approach: A teaching case developed through primary sources (interviews with partners) and secondary data. The theoretical framework is based on the Uppsala Model and International Entrepreneurship to analyze the company's expansion dilemma.

Originality/relevance: It addresses the practical challenges of an SME that, after a fortuitous export to Israel, recognizes the need for structured planning. It is relevant for exposing resource constraints and the need to reduce psychic distance in competitive global markets.

Results: The case describes the company's trajectory up to a revenue of R\$ 9 million and the strategic deadlocks following an international trade fair. As a pedagogical result, it enables students to develop internationalization plans based on technical and logistical criteria.



Theoretical/methodological contributions: It contributes to the teaching of Management and International Trade by applying international strategy concepts to a real-world small business scenario. It provides Teaching Notes that assist in conducting discussions on market analysis and decision-making under uncertainty.

Keywords: SME Internationalization; Strategic Decision-Making; Teaching Case; Market Selection.

Resumen

Objetivo: Analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas para la internacionalización de RBTC Impermeabilizantes, una pequeña y mediana empresa (PYME) de Santa Catarina, Brasil. El caso se centra en la transición de una postura reactiva hacia la estructuración de criterios de selección de mercados objetivo y la prospección sistemática de clientes en el exterior.

Metodología/enfoque: Caso de enseñanza desarrollado a través de fuentes primarias (entrevistas con los socios) y secundarias. El fundamento teórico se basa en el Modelo de Uppsala y el Emprendimiento Internacional para analizar el dilema de expansión de la empresa.

Originalidad/relevancia: Aborda los desafíos prácticos de una PYME que, tras una exportación fortuita a Israel, percibe la necesidad de una planificación estructurada. Es relevante por exponer las limitaciones de recursos y la necesidad de reducir la distancia psíquica en mercados globales competitivos.

Resultados: El caso describe la trayectoria de la empresa hasta alcanzar una facturación de R\$ 9 millones y los estancamientos estratégicos tras una feria internacional. Como resultado pedagógico, permite que los estudiantes desarrollen planes de internacionalización basados en criterios técnicos y logísticos.

Contribuciones teóricas/metodológicas: Contribuye a la enseñanza de la Administración y el Comercio Exterior al aplicar conceptos de estrategia internacional a un escenario real de pequeña escala. Ofrece Notas de Enseñanza que ayudan a dirigir discusiones sobre el análisis de mercado y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Palabras clave: Internacionalización de PYMES; Toma de Decisiones Estratégicas; Caso de Enseñanza; Selección de Mercados.

1. Introdução

Era uma fria manhã de terça-feira de fevereiro de 2021 quando Fernando entrou na sala de reuniões da RBTC Impermeabilizantes, em Luiz Alves, Santa Catarina. Sobre a mesa, planilhas de faturamento, relatórios de representantes e um mapa do Brasil marcado com as

regiões atendidas pela empresa. Fábio chegou minutos depois, café na mão, e os dois sócios se sentaram para o planejamento semestral, uma rotina que, naquele dia, tomaria um rumo inesperado. A RBTC havia crescido de forma consistente desde sua fundação, mas os números de 2020 revelavam um padrão inquietante: as vendas nas regiões Sul e Sudeste, pilares do negócio, estavam se estabilizando. A expansão para o Norte e o Nordeste exigiria investimentos pesados em logística e estrutura, e o cenário econômico, ainda abalado pela pandemia e pela crise de insumos, tornava esse movimento arriscado. Alguma coisa tinha que mudar.

2. A RBTC: do galpão ao mercado nacional

No final de 2015, na cidade de Blumenau (SC), Sávio, um pedreiro acostumado a criar soluções para o canteiro de obras, apresentou a Fernando, então proprietário de uma loja de materiais de construção, um produto que havia desenvolvido artesanalmente. Tratava-se de um impermeabilizante mineral à base de pozolana e sais solúveis, batizado de RBTC, capaz de proteger estruturas de concreto contra umidade, fungos e bactérias.

Fernando aceitou a proposta de comercialização em consignação: pagaria a Sávio apenas o que efetivamente vendesse. A parceria deu certo. As vendas cresceram com rapidez, e Sávio foi ampliando a linha de produtos, todos com boa aceitação pelos clientes da loja.

Em busca de visibilidade sem grande orçamento para publicidade, Sávio enviou amostras do RBTC a um influenciador digital com mais de 300 mil seguidores nas plataformas. O resultado superou qualquer expectativa: o vídeo viralizou, a demanda disparou e os pedidos de revenda chegaram de várias regiões do país. Com o crescimento sustentado, em 2017 os agora sócios Fernando e Sávio alugaram um galpão e fundaram formalmente a RBTC Impermeabilizantes, com um catálogo diversificado de produtos. A distribuição inicial concentrou-se nas regiões Sul e Sudeste, dada a conveniência logística.

O primeiro ano completo de operação, 2018, surpreendeu os sócios: o faturamento atingiu R\$ 2,9 milhões. Naquele mesmo ano, Fábio, à época um dos maiores distribuidores dos produtos RBTC na região Oeste do Paraná e Mato Grosso do Sul, ingressou na sociedade, trazendo consigo uma carteira de clientes já consolidada. Em 2019, a empresa iniciou sua expansão estruturada pelo Brasil, inaugurando filiais no Nordeste e no Sudeste. O esforço

comercial refletiu-se nos números: ao final do ano, o faturamento quase dobrou, chegando a R\$ 5,5 milhões.

O início de 2020 trouxe uma mudança societária relevante. Sávio, inventor do produto e responsável por sua introdução no mercado, vendeu sua participação a Sandro, um amigo de confiança, por razões de ordem pessoal. A partir de fevereiro daquele ano, a empresa passou a ter três sócios: Fernando, Fábio e Sandro, sendo os dois primeiros os responsáveis pela gestão operacional e comercial do negócio.

O ano de 2020 foi atípico em todos os sentidos. A pandemia de Covid-19 afetou duramente o setor, provocando escassez de matéria-prima, encarecimento de embalagens (com reajustes de até 90% em alguns insumos) e instabilidade nos pedidos já fechados. Mesmo assim, a RBTC encerrou o ano com faturamento de R\$ 9 milhões, crescimento expressivo puxado sobretudo pela abertura de novos territórios de venda. As regiões Sul e Sudeste, por outro lado, apresentaram estabilização, sem crescimento relevante sobre os anos anteriores.

Esse contraste não passou despercebido. Fernando e Fábio compreenderam que o modelo de expansão geográfica dentro do Brasil havia chegado a um ponto de inflexão: conquistar as regiões ainda não atendidas, especialmente o Norte, demandaria investimentos elevados em logística e infraestrutura produtiva, com retorno incerto em um cenário de volatilidade econômica. Era preciso pensar em alternativas.

3. O mercado de impermeabilizantes

O setor da construção civil movimentou cerca de R\$ 320 bilhões no Brasil em 2020, empregando aproximadamente 2 milhões de pessoas em mais de 130 mil empresas ativas. Mesmo diante das adversidades da pandemia, o segmento demonstrou resiliência, sustentado pela demanda por reformas e pela continuidade de obras de infraestrutura.

O mercado global de impermeabilizantes foi avaliado em US\$ 3,69 bilhões em 2020, com projeção de atingir US\$ 7,30 bilhões em 2029, crescimento impulsionado sobretudo pela expansão da construção civil na Ásia e Oceania, regiões que respondem por cerca de 43% do consumo mundial de aditivos para impermeabilização, com Índia e China como protagonistas.

Nesse cenário global, a RBTC possuía um diferencial técnico relevante: seu produto era o único impermeabilizante inteiramente à base de mineral no segmento em que atuava, o que lhe conferia vida útil superior aos concorrentes derivados de compostos orgânicos. Esse atributo havia sido testado e comprovado no mercado interno, mas permanecia desconhecido no exterior.

4. Traçando as metas: a ideia de internacionalizar

De volta àquela manhã de fevereiro de 2021, Fernando e Fábio retomaram a conversa sobre os rumos da empresa.

Fernando: estou verificando nossa meta de faturamento e revisando o mapa de atuação dos nossos representantes. Para atingirmos o faturamento estipulado para o ano, precisaremos ampliar nosso mercado de atuação.

Fábio: Há tempos que defendo isso, Fernando. Se quisermos crescer, precisamos explorar novos mercados, mas temos pela frente empresas gigantes que dominam os maiores home centers do Brasil. Ampliar mercados não será tarefa fácil.

Fernando: Nossos números, mesmo com a pandemia, são bons. Nossa meta precisa ser agressiva. Mas tem uma questão: para conquistar o Norte, precisaremos de grandes investimentos em logística e estrutura, e o cenário ainda é incerto. Pensei em algo diferente nesta semana, por que não começamos a olhar para o mercado externo? Sempre tive esse desejo. Conversei com Pablo, nosso consultor. Ele representa uma empresa que vai à feira BATIMAT, na França, uma das maiores feiras de construção civil do mundo. Poderíamos ir com ele.

Fábio: Tenho receio de darmos um passo maior do que a perna. Não sei nem por onde começar: toda a legislação de Comércio Exterior, o ambiente internacional, as incertezas econômicas com a pandemia. É muita coisa.

Fernando: A BATIMAT é a maior feira de construção civil do mundo, Fábio. Se conseguirmos entrar lá, já teremos um grande aprendizado e saberemos por onde começar. Vamos como visitantes primeiro e apresentamos nossos produtos. Quem sabe conseguimos fechar algo.

Fábio: Falando assim parece simples. Deve ser muita burocracia para entrar como expositor. Não sei se quero investir nisso agora. Mas se for viável ainda esse ano, podemos avaliar.

Fernando: Se você confirmar, hoje mesmo começo a correr atrás de informações com o Pablo. Será um grande marco, e nossos clientes no mercado interno vão enxergar a marca com outros olhos quando ela se internacionalizar.

Fábio: Me fica uma pulga atrás da orelha: somos novos no mercado internacional, nosso produto é desconhecido lá fora. Como vamos prospectar clientes? Quais países devemos focar? Há programas que nos apoiem nisso?

Fernando: Vamos descobrindo aos poucos. Primeiro, coloco a gente lá dentro da feira. O restante, vemos juntos.

5. Por onde começar: o caminho até paris

Animado com a possibilidade, Fernando entrou em contato com Pablo ainda naquela semana.

Fernando: Pablo, estive em reunião com o Fábio e gostaríamos de entender como podemos ir à BATIMAT. Você havia comentado que algumas empresas que representa estarão por lá.

Pablo: Sim, Fernando. A feira é muito interessante tanto para visitantes quanto para expositores. Posso marcar uma reunião com um parceiro meu que me ajuda na organização, para alinharmos os detalhes e ele entender o que vocês precisam. A abertura para inscrição de expositores está próxima.

Fernando: Ótimo, Pablo. Que tal semana que vem aqui na empresa?

Na semana seguinte, Fernando e Fábio receberam Pablo e seu parceiro na sala de reuniões da RBTC. Fernando apresentou os produtos, incluindo o corpo de prova visual com o tijolo submerso em água (Figura 1), o posicionamento da empresa e suas expectativas para a expansão internacional. Explicou que o principal diferencial do RBTC era ser 100% mineral (NCM 38244000), o que lhe conferia durabilidade superior frente aos concorrentes derivados de compostos orgânicos.



Figura 1. Corpo de prova RBTC: tijolo com produto (esquerda) e sem produto (direita).

Parceiro: Muito bem, Fernando. Vocês pretendem ir como visitantes ou como expositores?

Fernando: Decidimos ir como expositores. Queremos começar a exportar, e acredito que essa é uma oportunidade de dar o primeiro passo no mercado externo.

Parceiro: Ótimo. Consigo um stand por volta de 6.500 euros, mais custos de montagem e limpeza entre 500 e 600 euros. Vocês precisarão enviar amostras com duas semanas de antecedência, o que gera custo de exportação temporária. No total, a operação, incluindo passagens e hospedagem para vocês três e o Pablo, está estimada em torno de R\$ 90 mil.

Me dando o OK, começo a documentação hoje e acredito que até o fim do mês fechamos o contrato de expositor.

Fernando: Fechado. Vamos em frente.

As semanas seguintes foram de preparação intensa: documentação levantada, contratos assinados, amostras catalogadas. O que havia sido uma ideia numa reunião de planejamento se tornava uma jornada que se estenderia até novembro de 2021, mês da tão esperada feira internacional.

6. A experiência na Batimat

Em novembro de 2021, as amostras da RBTC embarcaram para Paris. Dias depois, Fábio e Fernando seguiam o mesmo caminho.

Chegando à França, os sócios se depararam com uma realidade que os impressionou: o mercado europeu de construção civil era dominado por tecnologia de ponta, com linhas de produção altamente automatizadas, um contraste marcante com o ambiente que conheciam no Brasil. O produto da RBTC, artesanal em suas origens, precisaria conquistar seu espaço num cenário de sofisticação técnica.

Nos preparativos para a abertura da feira, enquanto Fábio, Fernando e Pablo organizavam o stand, uma coordenadora do evento os surpreendeu com um convite: apresentar o produto em um dos palcos principais, no terceiro dia de feira. Os sócios aceitaram sem hesitar.

No primeiro dia, os blocos de cimento submersos em água, a demonstração visual do RBTC, geraram curiosidade imediata. Visitantes paravam, faziam perguntas, trocavam cartões. Ao longo das horas, ficou evidente um diferencial competitivo que os próprios sócios não tinham dimensionado plenamente: o RBTC era o único impermeabilizante mineral exposto na feira; todos os concorrentes presentes trabalhavam com derivados orgânicos, o que limitava sua vida útil em comparação.

No segundo dia, mais movimentado, um empresário israelense chamou atenção especial. Interessado nos laudos técnicos e na composição mineral do produto, solicitou amostras e confirmou presença na apresentação do dia seguinte.

No terceiro dia, diante de um público de aproximadamente 300 pessoas, Fábio conduziu a apresentação da RBTC. A plateia foi participativa, as perguntas foram técnicas e a recepção,

positiva. O empresário israelense estava presente e, ao final, aprofundou a conversa sobre os requisitos para uma possível importação.

Ao término da feira, Fábio e Fernando voltaram ao Brasil com uma pasta cheia de cartões de visita, a experiência de uma apresentação internacional e o sentimento de que haviam dado um passo significativo, mas que o trabalho mais difícil ainda estava por vir.

7. De volta ao brasil: o dilema que permanece

Semanas após o retorno, a euforia da feira havia cedido lugar à ansiedade. Fábio contabilizava os contatos feitos em Paris, cerca de quarenta interações relevantes, mas nenhum pedido havia sido formalizado. Fernando, por sua vez, avançava nas negociações com o empresário israelense, mas o processo era mais lento e burocrático do que o esperado: o importador exigia o envio de novas amostras, laudos elaborados por laboratório certificado no próprio país e documentação específica de conformidade.

Os dois sócios se encontraram no corredor da empresa numa tarde de dezembro.

Fábio: Fernando, ainda não consegui fechar com nenhum outro contato da feira. Tenho conversado com vários, mas nenhuma venda além do israelense.

Fernando: Eu sei, Fábio. E nisso está nossa maior lição: a feira é um canal, mas não pode ser nossa única estratégia. Ficamos esperando os clientes chegarem até nós, quando precisamos ir atrás deles de forma mais estruturada. Estamos muito aleatórios nesse processo.

Fábio: Concordo. Inclusive fiquei pensando na possibilidade de trabalhar com uma trading em algum mercado prioritário. Ela faria a distribuição local e nos pouparia de ter que entender cada regulação.

Fernando: É uma alternativa, mas tem o lado negativo: ficaríamos reféns de terceiros naquele mercado, e os custos deles incidiriam sobre o produto, encarecendo-o. Antes de pensar no canal, precisamos definir os mercados. E para isso há muita coisa a avaliar: barreiras legais, aspectos culturais, uso do concreto na construção local, requisitos técnicos de certificação.

Fábio: Sim. Tem países que nem usam concreto. Tem outros com uma infinidade de protocolos para entrada de produto estrangeiro. Aprendemos muito com o israelense.

Fernando ficou em silêncio por um momento, observando o mapa do mundo fixado na parede do corredor.

Fernando: Então é isso que precisamos resolver agora. Temos um objetivo claro: aumentar o faturamento com vendas para o exterior. Mas isso se desdobra em duas perguntas que ainda não sabemos responder: para quais países devemos direcionar nossos esforços? E

como vamos prospectar clientes nesses mercados de forma sistemática, sem depender de uma única feira por ano?

Fábio assentiu. A RBTC havia provado que seu produto tinha apelo internacional. O que faltava, agora, era uma estratégia. E o tempo para defini-la corria, pois a próxima BATIMAT só aconteceria em novembro de 2022, e os concorrentes não estavam parados.

Com um orçamento disponível de aproximadamente R\$ 150 mil para iniciativas de internacionalização em 2022, e contatos ativos em Israel, França, Espanha e Chile, países cujos representantes demonstraram interesse na feira, Fernando e Fábio precisavam fazer escolhas. Escolhas que definiriam os próximos capítulos da RBTC além do horizonte.

NOTAS DE ENSINO

1. Fontes de dados

Este caso para ensino foi elaborado a partir de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado realizadas com os sócios administrativos da empresa RBTC Impermeabilizantes, nas quais relataram sua experiência no processo de internacionalização. Os dados secundários foram coletados em relatórios internos da empresa, dados do IBGE (2020) relativos ao setor da construção civil, e pesquisas de mercado sobre o segmento global de impermeabilizantes. Nomes dos sócios foram mantidos conforme autorizado pelos entrevistados. Os dados financeiros citados no caso são verídicos e foram disponibilizados pela empresa.

2. Objetivos educacionais

Este caso tem como objetivo geral colocar o estudante no papel de tomador de decisão em uma empresa de pequeno porte que dá seus primeiros passos na internacionalização, trabalhando simultaneamente a seleção de mercados-alvo e a definição de canais de prospecção de clientes no exterior. O caso é ancorado em três perspectivas teóricas complementares: o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; 2009), o Paradigma Eclético de Dunning (1977; 1988; 2001) — incorporando as Dimensões Culturais de Hofstede (1991; 2011) como instrumento operacional para mensuração da distância psíquica — e a análise PESTEL como ferramenta de avaliação do macroambiente.

Ao final da análise e discussão do caso, espera-se que o estudante seja capaz de:

- a. Analisar o processo de internacionalização incremental da RBTC, identificando os estágios percorridos pela empresa e os conceitos de distância psíquica, cadeia de estabelecimento e *liability of outsidership*;
- b. Compreender as principais teorias de internacionalização aplicadas ao caso, em especial o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning (OLI),
- c. Analisar o macroambiente internacional por meio da ferramenta PESTEL, identificando fatores críticos para a expansão de uma empresa do setor de construção civil;
- d. Avaliar, sob a teoria do Paradigma Eclético, as vantagens de propriedade, localização e internalização da RBTC
- e. Avaliar, sob a ótica do modelo de Uppsala as dimensões culturais de Hofstede como instrumento operacional para mensurar a distância psíquica entre mercados;
- f. d. Utilizar critérios objetivos de seleção de mercados internacionais para priorizar países com maior potencial para os produtos da empresa;
- g. e. Identificar e comparar modalidades de entrada e canais de prospecção de clientes no exterior adequados ao estágio de internacionalização da RBTC.

O caso é indicado para as seguintes disciplinas e contextos:

- a. Graduação em Administração e Comércio Exterior: disciplinas de Marketing Internacional, Negócios Internacionais, Comércio Exterior, Inteligência de Mercado e Teorias de Internacionalização;
- b. Pós-graduação lato sensu (MBA): disciplinas de Gestão Estratégica Internacional, Marketing Global e Inteligência Competitiva;
- c. Pós-graduação stricto sensu: como caso ilustrativo em disciplinas de Estratégia, Internacionalização de Empresas e Negócios Internacionais.

3 Plano de aplicação em sala de aula

Recomenda-se que o professor distribua o caso com antecedência mínima de uma semana para turmas de pós-graduação, solicitando leitura prévia e elaboração individual de respostas preliminares às questões de discussão. Para turmas de graduação, a leitura pode ser realizada em sala. A Tabela 1 apresenta uma sugestão de roteiro para a sessão presencial.

Tabela 1.

Roteiro sugerido para aplicação do caso em sala de aula

Etapa	Tempo sugerido	Orientações
Apresentação do caso e contextualização	15 min	Apresentar brevemente o setor e a empresa; não revelar as teorias que subsidiam a análise.
Leitura individual (se não realizada antes)	30 min	Graduação: leitura em sala. Pós-graduação: revisar anotações prévias.
Formação de grupos e análise	30 min	Grupos de 3 a 5 alunos; cada grupo responde às quatro questões.
Apresentação das respostas dos grupos	30 min	Um representante por grupo; professor registra pontos divergentes no quadro.
Síntese e conexão com a teoria	30 min	Professor articula as respostas dos grupos ao referencial teórico (Uppsala, OLI, Hofstede, PESTEL).
Total	2 h 15 min	

Como recomendação adicional, sugere-se que o professor destine ao menos 50% do tempo da sessão ao debate e às discussões entre os grupos (Beal Partyka, De Lima e Lana, 2021), evitando transformar a atividade em uma aula expositiva sobre os conceitos. O papel do professor é o de facilitador, conduzindo perguntas, confrontando perspectivas e conectando os argumentos dos estudantes ao referencial teórico, sem antecipar as respostas.

Este caso foi aplicado em turma de MBA em Gestão Empresarial da Univali (Universidade do Vale do Itajaí), na disciplina de Inteligência de Mercado. A experiência revelou que a Questão 3 (seleção de mercados) gerou os debates mais ricos, especialmente quando os grupos adotaram critérios distintos para ranquear os países, chegando a conclusões diferentes e igualmente defensáveis.

3. Questões para discussão

1. Como o ambiente internacional pode afetar a estratégia de expansão da empresa RBTC, considerando os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (PESTEL)?
2. De que forma a compreensão das diferenças culturais entre países pode ser aplicada na estratégia de prospecção de mercado da RBTC, visando identificar oportunidades e mitigar riscos?

3. Considerando o perfil da RBTC e as informações disponíveis no caso, como a empresa poderia selecionar os mercados internacionais mais vantajosos para comercializar seus produtos? Aplique o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning (OLI) como referenciais de análise.
4. Quais canais de prospecção de clientes no exterior a empresa RBTC poderia utilizar, considerando seu estágio atual de internacionalização e os recursos disponíveis?

5. Referencial teórico de suporte

5.1 Modelo de Uppsala: internacionalização como processo incremental

O Modelo de Uppsala, desenvolvido inicialmente por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e formalizado por Johanson e Vahlne (1977), constitui um dos pilares da teoria comportamental da internacionalização. Sua premissa central é que a falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros é o principal obstáculo à expansão internacional. Por isso, as empresas tendem a internacionalizar-se de forma incremental, acumulando conhecimento experiencial e ampliando gradualmente o comprometimento de recursos nos mercados externos.

O modelo original estrutura-se em torno de quatro conceitos interdependentes: conhecimento de mercado e comprometimento de mercado (fatores de estado) e decisões de comprometimento e atividades correntes (fatores de mudança). À medida que a empresa aprende com suas operações no exterior, aumenta o comprometimento, e vice-versa, formando um ciclo cumulativo. Esse processo manifesta-se empiricamente na chamada cadeia de estabelecimento, que descreve a progressão típica de uma empresa pelas seguintes etapas: ausência de exportações regulares, exportação via agente independente, estabelecimento de subsidiária de vendas e, por fim, produção no país de destino (Johanson e Vahlne, 1977).

Outro elemento central do modelo original é o conceito de distância psíquica, que expressa as diferenças percebidas entre o país de origem e os mercados estrangeiros em termos de idioma, cultura, sistemas políticos e práticas de negócios. O modelo prediz que as empresas tendem a iniciar sua internacionalização em mercados com menor distância psíquica, expandindo progressivamente para contextos mais distantes à medida que acumulam conhecimento e experiência.

Em 2009, Johanson e Vahlne revisaram o modelo em profundidade, incorporando a perspectiva de redes de negócios. Nessa versão revisada, o ambiente de negócios é concebido como uma rede de relacionamentos, e a principal barreira à internacionalização deixa de ser a distância psíquica para se tornar a chamada *liability of outsidership*, ou seja, o fato de a empresa não pertencer às redes relevantes no mercado de destino. Empresas com bom posicionamento nessas redes (*insiders*) têm acesso privilegiado a informações, parceiros e oportunidades; empresas sem essa posição (*outsiders*) enfrentam custos e dificuldades adicionais para se inserir nos mercados-alvo (Johanson e Vahlne, 2009).

No contexto do caso RBTC, o Modelo de Uppsala oferece uma lente interpretativa direta: a empresa percorreu os primeiros estágios da cadeia de estabelecimento ao iniciar pelo mercado interno, expandir para regiões psiquicamente próximas e, em seguida, dar um primeiro passo na exportação por meio de uma feira internacional. A participação na BATIMAT e o fechamento com o importador israelense representam o ingresso inicial na cadeia de exportação via agente. A dificuldade em converter os contatos da feira em pedidos formalizados ilustra precisamente a *liability of outsidership*: a RBTC ainda não tem posição nas redes de distribuição do setor de construção civil nos mercados-alvo. A questão que Fernando e Fábio enfrentam ao final do caso é, portanto, estratégica na perspectiva de Uppsala: como construir, de forma planejada, a *insidership* nas redes relevantes dos países prioritários.

5.2 Paradigma Eclético de Dunning (OLI): vantagens para o IDE

O Paradigma Eclético, formulado por John H. Dunning (1977; 1979; 1988), propõe que a decisão de uma empresa de realizar Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é determinada pela configuração simultânea de três conjuntos de vantagens interrelacionadas, sintetizados na sigla OLI: *Ownership* (Propriedade), *Location* (Localização) e *Internalization* (Internalização). O paradigma é considerado eclético porque integra, em um único arcabouço, elementos da teoria das vantagens monopolísticas de Hymer (1960), da teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) e das teorias de localização baseadas na dotação de fatores (Dunning, 1988).

As vantagens de Propriedade (O) referem-se aos ativos específicos que a empresa possui e que lhe conferem competitividade superior frente a concorrentes locais no mercado de destino,

tais como tecnologia proprietária, marcas, patentes, know-how gerencial e economias de escala. As vantagens de Localização (L) dizem respeito às características do país ou região de destino que tornam esse mercado atraente para a instalação de operações produtivas, incluindo tamanho e crescimento do mercado, disponibilidade de recursos, infraestrutura, custo de mão de obra e ambiente regulatório. As vantagens de Internalização (I) referem-se aos benefícios de manter o controle das atividades dentro da própria empresa, em vez de transferi-las a terceiros via licenciamento ou exportação, especialmente quando os custos de transação de mercado são elevados (Dunning, 2001).

A lógica do OLI é condicional e sequencial: uma empresa só optará pelo IDE se possuir vantagens O suficientes para competir no exterior, se as vantagens L do mercado de destino justificarem a produção local em vez da exportação e se houver vantagens I que tornem preferível manter o controle interno das operações em vez de licenciar. Quando apenas as vantagens O estão presentes, a empresa tende a exportar; quando O e I coexistem sem L suficiente, a empresa opta por licenciar; somente a combinação das três condições justifica o IDE pleno (Dunning, 1988).

Dunning (1993) identificou quatro motivações distintas para o IDE: busca de mercado (*market-seeking*), orientada para acessar novos consumidores; busca de recursos (*resource-seeking*), voltada para insumos ou mão de obra mais favoráveis; busca de eficiência (*efficiency-seeking*), focada na redução de custos por meio de economias de escala ou escopo entre países; e busca de ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*), que visa adquirir conhecimento, marcas ou capacidades tecnológicas no exterior para fortalecer a competitividade global da empresa.

No contexto do caso RBTC, o Paradigma Eclético é particularmente relevante para a análise das questões 3 e 4. Em termos de vantagens O, a empresa possui um ativo técnico diferenciado (produto 100% mineral, único no segmento observado na BATIMAT) que constitui uma vantagem de propriedade genuína. Contudo, suas vantagens de Internalização ainda são limitadas: a empresa carece de capacidade interna para gerir operações internacionais complexas, o que justifica, no estágio atual, a opção pela exportação direta com suporte de intermediários em vez do IDE. A análise das vantagens de Localização dos países-alvo (Israel, Espanha, Chile, França) deve considerar o tamanho do mercado de construção civil, a

compatibilidade técnica, as barreiras regulatórias e a presença de redes de distribuição consolidadas. O motivo de IDE predominante no horizonte da RBTC é o *market-seeking*, com elementos de *strategic asset-seeking* no acesso a certificações e padrões técnicos internacionais que retroalimentariam a competitividade no mercado doméstico.

5.3 Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de avaliação do macroambiente que examina seis dimensões: Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal. No contexto da internacionalização, sua aplicação permite identificar, de forma estruturada, as forças externas que podem facilitar ou dificultar a entrada de uma empresa em determinado mercado (Ferreira, 2019; Buye, 2021). Conforme Hioki, Linsingen e Vila (2022), os fatores econômicos incluem câmbio, inflação e condições de crédito; os fatores sociais envolvem aspectos culturais, demográficos e hábitos de consumo; e os fatores legais abrangem legislação trabalhista, tributária e comercial específica do mercado de destino. A análise PESTEL funciona como uma etapa complementar ao Modelo de Uppsala e ao Paradigma Eclético: enquanto Uppsala explica o processo e o ritmo da internacionalização, e o OLI estrutura a avaliação das vantagens competitivas e locacionais, o PESTEL oferece o inventário das forças ambientais específicas de cada mercado-alvo candidato.

5.4 Dimensões Culturais de Hofstede

A teoria das dimensões culturais, desenvolvida por Geert Hofstede (1991; 2011), propõe que as diferenças entre culturas nacionais podem ser sistematizadas em seis dimensões mensuráveis: distância ao poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, evitação da incerteza, orientação de longo versus curto prazo e indulgência versus restrição. Essas dimensões têm implicações diretas para as práticas de negócios internacionais: países com alta distância ao poder exigem abordagens hierarquicamente sensíveis; culturas com alta evitação da incerteza demandam documentação mais robusta e processos mais formalizados; e diferenças no eixo individualismo-coletivismo influenciam a forma como contratos e relacionamentos comerciais são estabelecidos (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010;

House et al., 2002). A teoria de Hofstede conecta-se diretamente ao conceito de distância psíquica do Modelo de Uppsala, oferecendo um instrumento operacional para mensurá-la: quanto maior a distância cultural medida pelas dimensões de Hofstede, maior a distância psíquica percebida e, portanto, maior o esforço de aprendizagem necessário para o *insidership* nas redes daquele mercado.

5.5 Seleção de Mercados Internacionais

A seleção do mercado externo é uma das decisões mais críticas no processo de internacionalização (Kim e Aguilera, 2016), e pode ser analisada de forma integrada com os frameworks anteriores. Pelo Modelo de Uppsala, a empresa tende a priorizar mercados de menor distância psíquica no estágio inicial. Pelo Paradigma Eclético de Dunning, a seleção deve contemplar a análise das vantagens de Localização: tamanho e crescimento do mercado, acesso a recursos, infraestrutura e ambiente institucional. Conforme Costa et al. (2020), o processo deve também considerar fatores macroeconômicos, barreiras de entrada, potencial de demanda e grau de concorrência. Nunes e Lequain (2017) alertam que a seleção baseada exclusivamente em indicadores macroeconômicos tende a apontar mercados desenvolvidos, que frequentemente são os mais desafiadores para empresas iniciantes no comércio exterior, dada a alta exigência técnica, a forte concorrência e as barreiras regulatórias. Uma abordagem mais adequada para empresas no estágio da RBTC seria iniciar por mercados de médio desenvolvimento, com menor intensidade competitiva e maior proximidade psíquica ao país de origem.

5.6 Modos de Entrada e Prospecção de Clientes no Exterior

Dentre as modalidades de entrada em mercados internacionais, Sharma e Erramilli (2004) destacam: exportação direta (com ou sem intermediários), exportação indireta via *trading companies*, licenciamento, franquias, alianças estratégicas como joint ventures e investimento direto no exterior. A escolha entre essas modalidades é orientada, pelo Paradigma Eclético de Dunning, pela configuração das vantagens OLI da empresa: quando apenas as vantagens O estão suficientemente consolidadas e as vantagens I e L ainda são incipientes, a

exportação direta com suporte de intermediários é geralmente a opção mais adequada. Para empresas de pequeno porte em estágio inicial de internacionalização, essa modalidade alia menor risco ao aprendizado sobre o mercado de destino, sendo plenamente compatível com o gradualismo preconizado pelo Modelo de Uppsala. No que diz respeito à prospecção ativa de clientes, além da participação em feiras e eventos internacionais, as empresas dispõem de ferramentas como plataformas digitais B2B (Alibaba, Kompass, GlobalSpec), apoio institucional de agências de promoção de exportações como a ApexBrasil, consórcios de exportação setoriais, prospecção direta via LinkedIn e indicação por câmaras de comércio bilaterais. A combinação de múltiplos canais é especialmente relevante para empresas que não podem depender de um único evento anual como fonte de novos clientes.

6 Análise das questões e caminhos de discussão

6.1 Questão 1 - Análise PESTEL aplicada à RBTC

Esta questão tem como objetivo desenvolver no estudante a capacidade de estruturar a análise do macroambiente internacional de forma sistemática. O professor deve estimular os grupos a identificar, para ao menos dois mercados distintos (por exemplo, Israel e Chile, que aparecem no caso), as especificidades de cada dimensão PESTEL, confrontando como os cenários diferem entre si. O professor pode conectar os resultados da análise PESTEL às vantagens de Localização do Paradigma Eclético: os fatores identificados pelo PESTEL são, em grande parte, os determinantes das vantagens L que o OLI utiliza para justificar ou desaconselhar o IDE em determinado mercado.

Aspectos esperados nas respostas: (a) Político: acordos de livre-comércio entre Brasil e o país de destino, estabilidade política, riscos geopolíticos; (b) Econômico: taxa de câmbio, PIB e crescimento do setor de construção civil, acesso a linhas de crédito para exportação; (c) Social: práticas construtivas locais (uso de concreto, alvenaria ou madeira), nível de consciência ambiental do consumidor; (d) Tecnológico: nível de sofisticação da indústria local como observado na BATIMAT, acesso a plataformas digitais para negócios B2B; (e) Ambiental: regulamentações de sustentabilidade, potencial de posicionamento do RBTC como produto

ecologicamente diferenciado; (f) Legal: exigências de certificação para produtos de construção civil, regulamentações alfandegárias, proteção de propriedade intelectual. O professor deve ressaltar que a análise PESTEL não produz uma decisão por si só, mas estrutura os insumos para as decisões das questões 3 e 4.

6.2 Questão 2 - Diferenças culturais e Hofstede

Esta questão convida os estudantes a sair da análise macroeconômica e considerar as dimensões subjetivas que influenciam as relações comerciais internacionais. O professor pode provocar a turma com exemplos concretos do caso: por que o empresário israelense exigiu laudos certificados localmente? O que isso diz sobre sua dimensão de evitação da incerteza? O professor pode aprofundar a conexão com o Modelo de Uppsala, mostrando que a distância psíquica mensurada por Hofstede influencia diretamente o ritmo de aprendizagem e o grau de comprometimento que a RBTC precisará desenvolver para alcançar o *insidership* em cada mercado candidato.

Aspectos esperados nas respostas: aplicação das dimensões de Hofstede aos países identificados pelos estudantes como prioritários; avaliação de como a distância cultural influencia a adaptação de materiais de marketing, a condução de negociações e a escolha de intermediários locais; e reconhecimento de que culturas com alto individualismo podem demandar propostas de valor centradas no desempenho técnico do produto, enquanto culturas mais coletivistas podem valorizar o relacionamento e a parceria de longo prazo.

6.3 Questão 3 - Seleção de mercados: Uppsala e OLI como lentes complementares

Esta é, em geral, a questão que gera maior divergência entre os grupos, o que é desejável. O professor deve incentivar que cada grupo explicita os critérios utilizados e os pondere de forma transparente, possibilitando a comparação entre abordagens distintas. A questão pode ser conduzida em dois momentos: primeiro, os grupos aplicam o Modelo de Uppsala para mapear a distância psíquica dos países candidatos e identificar em qual estágio da cadeia de estabelecimento a RBTC poderia se inserir em cada mercado; depois, aplicam o OLI para

avaliar as vantagens de Localização de cada país e a adequação das vantagens de Propriedade da empresa.

Aspectos esperados nas respostas. Pela ótica de Uppsala: identificação dos países com menor distância psíquica do Brasil (por exemplo, países da América Latina, Portugal e Espanha como mercados de menor risco inicial, e Israel e França como mercados de maior distância porém já com contatos ativos); avaliação do estágio da cadeia de estabelecimento mais adequado para cada mercado dado o nível de experiência atual da empresa. Pela ótica do OLI: análise das vantagens O da RBTC (produto mineral exclusivo, comprovado no mercado interno, diferencial demonstrado na BATIMAT); análise das vantagens L dos países-alvo (tamanho do mercado de construção civil, uso intensivo de concreto, crescimento do setor de impermeabilizantes, facilidade regulatória para importação de produtos brasileiros); análise das vantagens I (grau de controle desejado sobre a distribuição e as informações de mercado, riscos de transferência de know-how por licenciamento). A recomendação de Nunes e Lequain (2017) de evitar mercados altamente sofisticados no estágio inicial deve ser confrontada com os contatos já ativos em mercados como França e Israel, que aparecem no fechamento do caso.

6.4 Questão 4 - Canais de prospecção

Esta questão é deliberadamente prática e deve estimular a criatividade dos grupos. O professor deve alertar que a dependência exclusiva da BATIMAT, explicitada no fechamento do caso, é justamente o problema que precisa ser resolvido. Pela perspectiva do Modelo de Uppsala, a construção de *insidership* nas redes dos mercados-alvo exige presença ativa e contínua, não apenas pontual. Pela perspectiva do OLI, a escolha do canal de entrada está diretamente relacionada à configuração das vantagens I: quanto menor o controle desejado e menor a especificidade dos ativos transferidos, mais adequada é a exportação via intermediário; quanto maior a necessidade de proteger know-how ou manter contato direto com o cliente, mais vantajosa é a exportação direta ou a parceria com representante exclusivo.

Aspectos esperados nas respostas: exportação direta com apoio de agente ou representante local (*trade representative*); prospecção via plataformas digitais B2B internacionais (Alibaba, Kompass, GlobalSpec, ThomasNet); uso da ApexBrasil para

identificação de compradores e participação em rodadas de negócio internacionais; atuação via câmaras de comércio bilaterais (Câmara de Comércio Brasil-Israel, Câmara Brasil-Espanha); consórcio de exportação com outras empresas do setor de construção civil; e prospecção ativa por LinkedIn direcionada a importadores e distribuidores do setor. O professor pode complementar explorando as vantagens e desvantagens de cada canal em relação ao orçamento disponível (R\$ 150 mil) e ao perfil da empresa.

Referências

- Ariño, A., & De la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.306>
- Beal Partyka, R., De Lima, C. E., & Lana, J. (2021). Quanto tempo destinar para as discussões ao ensinar com casos para ensino? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(3). <https://doi.org/10.13058/raep.2021.v22n3.2091>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Macmillan.
- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL analysis model. ResearchGate. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/354390680>
- Costa, T. C., Ferreira, M. P., Carneiro da Cunha, J. A., & Pinto, C. F. (2020). Como as capacidades de marketing determinam a escolha dos modos de entrada no estrangeiro e a seleção dos países de destino. *Internext*, 15(1), 53-70. <https://doi.org/10.18568/internext.v15i1.531>
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395-418). Macmillan.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Ferreira, M. B. (2019). *Iniciativas estratégicas a partir da análise ambiental: um estudo de caso em uma empresa do segmento de parafusos e ferramentas [Trabalho de Conclusão de Curso]*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Hioki, A. T., Linsingen, C. R. D. Von, & Vila, C. U. (2022). Análise macroambiental do mercado de microgeração distribuída fotovoltaica no Brasil. *Revista da FAE*, 25(1). <https://doi.org/10.5380/rfa.v25i1>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Holburn, G., & Zelner, B. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315. <https://doi.org/10.1002/smj.860>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490362>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kim, J., & Aguilera, R. (2016). Foreign location choice: Review and extensions. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 133-159. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12064>
- Nunes, M. P., & Lequain, L. de S. (2017). A utilização da inteligência competitiva na seleção de mercados para exportação: Uma análise comparativa de quatro métodos. *Internext*, 11(3), 22-35. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11322-35>
- Santana, D. L. de, Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *Cadernos de Aulas do LEA*, (3), 1-13.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658511>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>