



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS CERÂMICAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL

*Graziela Dias Alperstedt*<sup>(1)</sup>

*Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC*

*Mário Cesar Barreto Moraes*<sup>(2)</sup>

*Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC*

*Nicole Spohr*<sup>(3)</sup>

*Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC*

*Fabiola Maciel Sarubbi*<sup>(4)</sup>

*Fundação Getúlio Vargas - FGV-SP*

### RESUMO

O Brasil é hoje, um dos grandes “players” mundiais de revestimentos cerâmicos. Santa Catarina tem reconhecimento como pólo internacional nesta produção e concentra as maiores empresas exportadoras brasileiras. Tendo em vista a importância das empresas cerâmicas catarinenses no mercado internacional, o presente artigo busca analisar o processo de internacionalização das empresas Portobello, Cecrisa e Eliane, a partir da ótica institucional. A pesquisa qualitativa foi desenvolvida à luz das teorias de internacionalização e da teoria institucional. Os dados coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com os gestores das organizações foram analisados de modo descritivo e interpretativo, culminando na identificação de fases significativas aos processos de internacionalização das organizações em estudo. As semelhanças no processo de internacionalização dessas empresas e dos mercados onde elas atuam denotam que os esquemas interpretativos de seus dirigentes, apesar de específicos para cada empresa, são orientados pelo mesmo contexto ambiental de referência, sendo explicado, dessa forma, pela Teoria Institucional. Assim, ampliando a análise para o nível setorial se verifica a existência de um provável sistema de interpretação compartilhado por essas organizações levando-as a um isomorfismo, reforçando e reforçado por um padrão institucionalizado de cognição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de Internacionalização; Teoria Institucional; Indústria Cerâmica.

## THE INTERNACIONALIZATION OF BRAZILIAN CERAMICS COMPANIES: AN INSTITUTIONAL ANALYSIS

### ABSTRACT

Nowadays Brazil is one of the major ceramics players in the world. Santa Catarina is internationally recognized in this sector and its production concentrates the largest Brazilian exporters. Given the importance of ceramic companies in Santa Catarina in the international market, this article analyses the process of internationalization of Portobello, Cecrisa and Eliane from the institutional perspective. The qualitative research was developed based on internationalization and institutional theory. The data collected from semi-structured interviews with managers of the organizations. The analysis was made by descriptive and interpretive way, culminating in the identification of significant phases for the process of internationalization of organizations in the study. The similarities in the internationalization process of these companies and markets where they operate denote that the interpretive schemes of their leaders, although specific to each company, are guided by the same environmental context of reference and is explained thus by Institutional Theory. Thus, extending the analysis to the sector level there is a probable existence of a interpretation shared system by these organizations leading them to an isomorphism, reinforcing and reinforced by an institutionalized pattern of cognition.

**KEYWORDS:** Internationalization process; Institutional Theory; Ceramics Industry.

### INTRODUÇÃO

A globalização, embora seja um tema já bastante discutido, é um fenômeno complexo e que se caracteriza pelo constante deslocamento das empresas nacionais, firmas cujos produtos e/ou serviços podem ser consumidos não apenas internamente, mas em diversos pontos do planeta. Com a homogeneização dos gostos, desejos e expectativas dos consumidores e a disposição para obter preços baixos com alta qualidade, em detrimento das preferências específicas, a globalização se viu impulsionada.

Advindos da ampla necessidade das organizações de sobreviverem neste ambiente, o crescimento do comércio mundial representou um aumento no volume de exportações mundiais em 16 vezes, de exportação de produtos manufaturados em 31 vezes, de produção mundial em 6 vezes, e de produção de manufaturados em 9 vezes entre 1950 e 1996 (HARRISON; DALKIRAN; ELSEY, 2000). Nos últimos anos esses números cresceram ainda mais proporcionalmente. Esta rápida expansão aumenta a competição e as parcerias em mercados globais, levando as empresas a se

conscientizarem sobre a importância de sua atuação na busca de novos mercados, passando a atuar no cenário internacional.

A entrada no mercado externo não pressupõe uma “decisão certa”. Na expansão internacional o que importa na escolha do modo de entrada são os diferentes níveis de risco e reconhecimento que cada mercado selecionado necessita. Esta é uma realidade verificada nas distintas organizações em estudo, uma vez que cada empresa adotou um processo diferente, mas similar de internacionalização. A escolha desses modos pode ainda estar relacionada às percepções dos tomadores de decisão.

Nesse sentido, a interpretação dos gestores das empresas pode influenciar na escolha dos modos de entrada e das ações estratégicas empreendidas no mercado internacional. Além disso, é possível que haja padrões institucionalizados de cognição entre empresas do mesmo setor em função de sua conformidade com o contexto ambiental de referência por elas assumido. Assim, o entendimento do processo de internacionalização pode ser enriquecido a partir da teoria institucional por meio de sua vertente cognitiva.

O objetivo geral deste artigo é analisar o processo de internacionalização de três empresas líderes no setor cerâmico em Santa Catarina a partir da teoria institucional. Para isso foi conduzido um estudo multi-caso por meio de uma abordagem qualitativa e interpretativa.

O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: primeiramente, é apresentada uma breve revisão teórica acerca do processo de internacionalização e da teoria institucional. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos, para então abordar o processo de expansão internacional da Cerâmica Portobello, da Cecrisa Revestimentos Cerâmicos e da Eliane Revestimentos. Por fim, são apresentadas a discussão e as considerações finais referentes à pesquisa.

## **2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E A TEORIA INSTITUCIONAL**

De acordo com Van de Ven, Poole e Scott (1995) a internacionalização de uma organização deve ser vista um processo que envolve diferentes fases de mudanças em um *continuum* – desde o começo até o término de um determinado evento. Calof e Beamish (1995, p. 116) também entendem a internacionalização como “um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais”.

No Brasil, os primeiros estudos sobre internacionalização foram realizados antes dos anos 80 pela Fundação Dom Cabral. Tais estudos compreendiam a internacionalização de empresas como ações que representavam a presença física da empresa no exterior (KRAUS, 2000). Após essas primeiras descobertas a internacionalização passou a ser vista a partir de um processo como um todo, de forma mais abrangente, como descrevem Johanson e Vahlne (1977) e demais pesquisados.

A Escola Nórdica foi pioneira nos estudos de internacionalização, e esse pioneirismo deve-se ao fato de sua abordagem ter deslocado os estudos de internacionalização de uma visão puramente econômica para uma visão organizacional, tendo a firma como unidade de análise. Os principais autores que influenciaram a Escola são Edith Penrose, Richard Cyert, James March e Yair Aharoni.

Na visão da Escola Nórdica, também conhecida como Escola de Uppsala, a empresa que se internacionaliza tem seus processos baseados na aprendizagem, relacionando recursos, competências e influências. Para Penrose (apud HEMAIS; HILAL, 2002), a firma era vista como uma coleção de recursos inter-relacionados, ligados a uma estrutura administrativa e com limites determinados pela área de coordenação administrativa e de comunicação de autoridade. Sua função econômica seria adquirir e organizar tais recursos para oferecer produtos e serviços ao mercado. Herais e Hilal (2002, p.17) afirmam que Penrose “se afastou do pressuposto clássico de que o limite do crescimento da firma seria determinado pela demanda existente”, pois acreditava que o conhecimento coletivo – os recursos humanos – é que limitavam seu crescimento. A teoria de diversificação da firma de Penrose atestava

que o surgimento de novos mercados ou a diminuição da lucratividade dos mesmos deveria acarretar mudanças nas firmas.

Cyert e March (apud HEMAIS; HILAL, 2002) constataram que a empresa era uma coalizão de interesses múltiplos e conflitantes, que utilizava procedimentos e regras de racionalidade limitada. Os autores aprofundam a análise discorrendo sobre conflitos internos, incertezas e uso de *feedback*, busca de problemas e aprendizagem organizacional. A firma deveria ser vista não mais como uma hierarquia e sim como uma rede de relacionamentos, com destaque para a habilidade de aprender através de experiências.

O modelo de Uppsala, ou *U-model*, representado por autores como Johanson e Vahlne (1977) afirma que a internacionalização da firma é uma consequência do seu crescimento. Se não é possível expandir-se localmente – dado um mercado saturado – é necessário que se busque novos locais para se expandir. Neste ponto, o processo de internacionalização é visto como uma seqüência de passos de natureza incremental, sendo que a aprendizagem aumenta com o comprometimento crescente com mercados estrangeiros.

Um conceito bastante utilizado pela Escola Nórdica é o de distância psicológica ou psíquica: “quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza” (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 22). Os pesquisadores perceberam que normalmente as empresas começavam suas operações em países relativamente próximos, e só migravam para regiões mais distantes gradualmente. Além disso, a tradicional forma de entrada das firmas era através de exportações.

Outro grupo relacionado às teorias de internacionalização é formado pelos modelos que consideram a adaptação às mudanças no ambiente (SORENSEN, 1997). Andersen (1993) denomina este grupo de *I-model*, formado por autores que consideram o processo de internacionalização como um fenômeno sistemático e deliberado ao invés de incremental como o de Uppsala. O *I-model* reúne autores como Czinkota e Ronkainen (2004) e Reid (1981), Yip, Biscarri e Monti (2000). Os

autores desta corrente consideram o processo de internacionalização por meio de seqüência de estágios deliberados e não emergentes como no *U-model*, no qual Czinkota e Ronkainen (2004) e Reid (1981) descrevem os possíveis modos de entrada no exterior.

De acordo com o modelo de internacionalização de Czinkota e Ronkainen (2004), este auxilia as empresas a encontrarem o seu estágio de internacionalização vigente, assim como as mudanças, para continuar o progresso. O modelo envolve, na primeira fase, os seguintes elementos: estímulos internos e externos, informação, experiência e percepção, agentes de mudança internos e externos. Na fase seguinte: atividades referentes a informações, mecanismos, comunicação, esforço de vendas, serviço, entrega e regulamentos. Após a firma integrar e avaliar estes elementos há a terceira fase: exportação, que pode ocorrer por acordo, interesse, experimentação, avaliação ou adaptação. Mediante bom desempenho nas exportações, a firma parte para a quarta fase: o licenciamento, a franquia ou as alternativas estratégicas. Czinkota e Ronkainen (2004) advoga que, ao seguir este modelo, em longo prazo, as firmas se familiarizarão com o mercado internacional, assim como fora à expansão no mercado doméstico, acarretando a diminuição de riscos e sucesso na obtenção de retornos. Porém, em curto prazo, os dirigentes organizacionais podem enfrentar situações imprevistas, como a diminuição dos retornos.

Diante desta situação, algumas organizações adotam como medida o fenômeno de regresso da internacionalização, que acontece quando a firma retrai suas vendas internacionais ou retira seus produtos do mercado externo (CALOF; BEAMISH, 1995). No modelo sugerido por Kraus (2000), voltado à internacionalização de empresas brasileiras, esse retrocesso também foi identificado. De Ven, Poole e Scott (1995) consideram os caminhos de regressos da firma como componentes do processo de desenvolvimento de uma entidade, como forma de declínio ou caminho patológico, ou círculo vicioso de burocracia. Kraus (2000) constatou que, no caso das empresas exportadoras brasileiras analisadas, as etapas iniciais de internacionalização (não-exportadora, pré-exportadora e exportadora irregular) compreendem períodos de suscetíveis retrocessos.

De forma geral, as teorias de internacionalização aqui tratadas estão localizadas entre dois arcabouços teóricos: um mais emergente, de acordo com o aumento gradativo de conhecimento e comprometimento, e outro mais deliberado, no qual a organização percorre uma seqüência de estágios planejados ou ainda, dentro do paradigma eclético, em busca de vantagens crescentes.

As teorias de internacionalização podem ser enriquecidas com a abordagem institucional, mais especificamente em sua vertente cognitiva. Nesse sentido, uma contribuição de destaque na Teoria Institucional foi a de enaltecer a influência que o ambiente exerce na sobrevivência organizacional, considerando tanto a questão da legitimidade quanto do isomorfismo nesse processo (PERROW, 1986) e proporcionando a compreensão das organizações além de sua expressão estrutural de ação racional.

Para DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo institucional é o grande determinante da homogeneidade estratégica das organizações podendo existir a partir de três mecanismos: (1) pelas forças coercitivas do ambiente, (2) pelo mimetismo, e; (3) proveniente das pressões normativas.

O isomorfismo mimético ou mimetismo organizacional é a uma das formas pela qual o isomorfismo ocorre. Esse tipo de isomorfismo se dá em resposta às incertezas ambientais. As organizações buscam respostas às incertezas com base nas formas com que outras organizações enfrentam as mesmas incertezas ambientais. Assim organizações que obtiveram sucesso são seguidas ou imitadas por outras organizações que desejam obter o mesmo resultado.

Entretanto, a idéia em demonstrar a uniformidade das organizações por meio do isomorfismo pode levar a uma visão determinística da Teoria Institucional, contrapondo-se à visão da escolha estratégica. Assim, a Teoria Institucional tem destacado que, apesar dos contextos ambientais serem altamente institucionalizados, os processos sociais e cognitivos acabam determinando os fundamentos da ação, pressupondo a capacidade de agência (GIDDENS, 2003). Desta forma, pode-se dizer que a ação não é meramente resultado dos processos de institucionalização uma vez que se admita a circularidade entre esses processos institucionais e a possibilidade de

escolha estratégica, já que esta última depende da capacidade organizacional de interpretar tais processos.

Deste modo, o ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos atores organizacionais sendo as condições ambientais importantes na medida em que são percebidas como significativas por aqueles tomadores de decisão. Esses significados, atribuídos pelos atores, podem, todavia, ter origem no próprio contexto social, reconhecendo a natureza recursiva desta relação, uma vez que o próprio ambiente institucional é constituído por atores organizacionais em interação (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999). Child e Smith (1987) tratam essa questão a partir da “arena cognitiva” que pressupõe que o setor em que a organização atua passa a ser compreendido como uma construção mental, cuja existência está atrelada à elaboração por parte dos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias e experiências de vida. Por meio da visão cognitiva da Teoria Institucional, pode-se interpretar o processo de internacionalização como resultante dos padrões de cognição compartilhados pelas empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Na presente pesquisa, foi adotado como modo de investigação o estudo multi-caso de natureza qualitativa, descritiva e interpretativa, por permitir o conhecimento aprofundado dos principais movimentos de mudanças nas organizações estudadas.

Optou-se pelo método de estudo multi-caso por caracterizar-se como um estudo intensivo, levando em consideração, principalmente, a compreensão como um todo do assunto investigado. A pesquisa também se caracteriza como qualitativa por acreditar-se na sua adequação à compreensão da natureza do fenômeno estudado, ou seja, o processo de internacionalização e suas interpretações (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa tem caráter descritivo, uma vez que se preocupou com a descrição das características do fenômeno em estudo (GIL, 1999). A característica interpretativa da pesquisa permitiu aos pesquisadores a interpretação dos dados coletados junto

aos principais gestores e o acesso a registros internos, funcionários da organização, minutas de reuniões, além de documentos como revistas e jornais antigos. Por conseguinte, a pesquisa interpretativa favoreceu a maior interação entre entrevistados e entrevistadores (MILLER; FRIESEN, 1982).

O trabalho apoiou-se em fontes primárias e secundárias de dados. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes da Portobello em dois momentos distintos: primeiramente, entrevistou-se o Diretor da Portobello América quando este visitava o Brasil e posteriormente, entrevistou-se o Diretor de exportação na sede da empresa, localizada no município de Tijucas. Os dados primários, referentes à Cecrisa Revestimentos foram coletados junto ao Gerente de Exportação e mais dois responsáveis pelas atividades internacionais da empresa, em visita à empresa situada na cidade de Criciúma. Na Eliane Revestimentos Cerâmicos foram entrevistados o Gerente da Área de Exportação, além de outros dois colaboradores da área internacional da empresa, os quais forneceram os dados necessários para a concretização do trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir a posterior análise a partir da fala dos entrevistados. Os dados secundários foram obtidos por meio de fontes bibliográficas, documentos das empresas, registros e estudos e pesquisas sobre o setor cerâmico no Brasil.

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise interpretativa, com enfoque no discurso. De acordo com Vergara (2005), este tipo de análise interpretativa tem por objetivo não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também como explorar o seu sentido dentro de um contexto no qual o discurso está inserido.

## **4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

### **4.1 CERÂMICA PORTOBELLO**

A Cerâmica Portobello, pertencente à *holding* Portobello S/A, teve a montagem de sua primeira fábrica em 1977, no município de Tijucas, em Santa Catarina. A empresa, especializada em revestimentos cerâmicos, faz parte de um grupo formado também pela Portobello Shop e Portobello América. No início de

suas atividades, na década de cinquenta, a *holding* estava concentrada na produção de álcool e açúcar. Nos anos setenta, a Portobello decidiu diversificar suas atividades, através da produção de maçã, negócios imobiliários, financeiros e cerâmicos.

Em 1979, foi construído o primeiro forno e implantada a Cerâmica Portobello, auxiliada pelo fato de Santa Catarina oferecer matéria-prima na região. A década de oitenta foi marcada por grande instabilidade econômica no Brasil, com dívida interna e inflação alta. Portanto, logo ao iniciar suas atividades no ramo cerâmico, a Portobello decidiu que parte de sua produção deveria ser destinada ao mercado externo.

Em 1980, a Portobello possuía 250 colaboradores. No ano seguinte, além da abertura da primeira filial em São Paulo, começaram as exportações. Neste sentido, pelo fato de a cerâmica ser um produto de alto peso, foi necessário considerar o transporte do mesmo. Inicialmente, as **exportações**, caracterizadas neste trabalho como a **fase inicial** do processo de internacionalização, eram destinadas à América do Sul e posteriormente aos Estados Unidos e Canadá. Este início, ocorrido de modo incremental, rumo a países cultural ou geograficamente mais próximos, apóia na diminuição da “distância psicológica” de Johanson e Vahlne (1977), reduzindo o grau de incerteza da empresa sobre os mercados externos.

De modo semelhante, no ano de 1989, percebendo grandes oportunidades de crescimento nos Estados Unidos, os executivos da Portobello decidiram dar um passo à frente, criando uma *joint venture*, a Portobello América Inc. Anteriormente, a empresa possuía apenas agentes comissionados que vendiam para os distribuidores americanos, sendo estes últimos os responsáveis por todo o processo de importação. A **segunda fase - joint venture**, durou até meados de 1992. Os contêineres eram entregues diretamente aos distribuidores atacadistas, provenientes de diversas regiões do país.

Segundo o Diretor da Portobello América, “no início, em 1990, quando começou a empresa, a idéia era uma *joint venture*, para se trazer experiência para dentro da empresa a partir do momento que há mais integração com a empresa aqui”. Esta iniciativa de mudança do modo de entrada da Portobello, partindo dos

executivos, representa um dos pontos-chaves para a formulação de estratégias globais em razão de serem estes os precursores das necessárias mudanças adaptativas ao processo de internacionalização. Naquela época, se sabia que o mercado americano apresentava um consumo per capita muito baixo, se comparado com países como Itália, Alemanha, França e o próprio Brasil. Entretanto, se percebeu que lá havia um grande potencial, por se tratar de um país com um imenso mercado consumidor, que crescia cerca de 7% a 10% ao ano no consumo de cerâmica. “O mercado americano passou a conscientizar-se das vantagens da cerâmica em detrimento do piso de *carpet*” (Entrevistado 1).

Estes dados corroboram com a pesquisa que Nolozzi (2005) realizou na Cerâmica Portobello, para quem a estratégia de internacionalização “[...] sempre foi planejada, através de pesquisas de mercado, viagens internacionais e um estudo aprofundado de possíveis oportunidades foi realizado” (NOLOZZI, 2005, p. 63). Uma das pesquisas, realizada pela empresa nos Estados Unidos, indicou a necessidade de adaptação dos produtos ao mercado local, através da suavização dos tons da cerâmica, atendendo assim às exigências dos consumidores. Segundo Nolozzi (2005), a Portobello “(...) ainda conseguiu delinear um nicho de mercado, composto pelas classes média e média alta, o que daria uma prospecção maior de mercado para a empresa” (NOLOZZI, 2005, p. 63).

Dentre as razões da formação da então *joint venture* Portobello América Inc. estava a ampliação da comunicação e interação entre a unidade brasileira e a unidade nos Estados Unidos. Como conhecer o mercado americano não era suficiente, a Portobello procurou criar um diferencial competitivo na região, oferecendo serviços como assistência técnica e treinamento de distribuidores e funcionários para a instalação adequada dos produtos.

A formação da *joint venture* da Portobello para atuar de forma mais proeminente no mercado americano culminou com um aumento no seu quadro de funcionários para 624 colaboradores e com a participação de sua primeira feira internacional, no Panamá.

No ano seguinte, por meio de um grande esforço de marketing, foi lançada a linha “Carga Pesada”, uma das primeiras linhas do mundo de pisos gotejados para o alto tráfego. O nome da linha foi inspirado em uma série de televisão de bastante sucesso na época. Em 1987, ocorreu a ampliação do parque fabril e a produção subiu para um milhão de metros quadrados por mês. Ainda na década de 80, a Portobello passou a exportar para a Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Oriente Médio e Japão, mas sempre com o foco nas Américas.

Além do pioneirismo na tecnologia *Belpoint*, a Portobello iniciou a comercialização de porcelanato do Brasil por meio de uma parceria de importação com a empresa italiana Graniti Fiandre. Ao importar tecnologia da Itália, evidenciava-se a “mão dupla” da internacionalização. A Itália é considerada um dos maiores centros do mundo no ramo de porcelanas. Isto leva a crer que a organização também visou adquirir economias de localização, a fim de extrair em uma localização ótima o seu melhor item, neste caso, a tecnologia de ponta italiana no desenvolvimento cerâmico.

Após a constatação de que a cerâmica Portobello tinha aderência no mercado americano e que os consumidores aprovaram o produto, partiu-se para a **terceira fase - estruturação**. A partir de então, a Portobello América passou a ser responsável por todo o processo de importação de mercadorias, ou seja, os distribuidores estavam isentos de possuir um departamento de importação, recebendo os produtos prontos para a venda.

No mesmo ano, 1992, foi conquistada a certificação ISO 9002 e a empresa contava com uma equipe de 1269 colaboradores e produção da indústria de 1,25 milhão de metros quadrados por mês, que foram aumentados no ano seguinte para 1,5 milhão.

No ano de 1995, a Portobello América passou a ter uma pequena quantidade de mercadorias em estoque em depósitos públicos, que serviam de back-up e representavam um item de segurança para os distribuidores. Analisando as possibilidades de aumentar o poder de decisão da empresa no país, o diretor da Portobello América atestou: “[...] nós percebemos que nesse esquema nós íamos

perder competitividade porque não tínhamos barreiras de proteção e podíamos aumentar nossa margem de lucro se levássemos o produto para os Estados Unidos e pudéssemos vender a base da cadeia alimentar”. O entrevistado, ao citar a base da cadeia alimentar, referiu-se aos pequenos varejistas, empreiteiros e construtores que eram vistos pelo lado brasileiro da *joint venture*, ou seja, pelo lado da Portobello, como potenciais clientes.

Em 1997, caracterizando a **quarta fase – subsidiária de vendas**, foi elaborado um plano de expansão, que visava à construção de cinco centros de distribuição próprios. Esse modelo foi testado anteriormente através dos depósitos públicos ou alfandegários, que permitiam conhecer melhor os pequenos clientes. Este plano era de grande importância para a empresa, pois, se a venda ocorresse a mais de cento e cinquenta milhas de distância do centro de distribuição, ela traria poucos resultados, visto que o custo do frete passava a anular o serviço.

A partir da quarta fase, a Portobello passou a ser considerada uma subsidiária de vendas, com 98% de participação da Portobello no Brasil e 2% do sócio americano, um fato positivo em face da maturidade de conhecimento e comprometimento adquirido com o novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILL, 2002; CZINKOTA; RONKAINEN, 2004; KRAUS, 2000). O diretor da Portobello América afirma que: “[...] nós somos uma empresa de distribuição vinculada a um fabricante brasileiro que carrega uma marca brasileira. Por isso é uma subsidiária. Nós não chamamos de empresa de distribuição independente, nós não chamamos de *joint venture*, nós chamamos de subsidiária porque realmente nós somos uma subsidiária”. Nesse sentido, Bartlett e Goshall (1999) afirmam que, quando a subsidiária assume o papel de “líder estratégica”, ela pode ser considerada parceira da matriz para o desenvolvimento e implementação de estratégias. Deste modo, ela auxilia a detectar sinais de mudanças, a analisar as ameaças e oportunidades e a desenvolver respostas apropriadas.

Em 1998, o portfólio da Portobello compreendia mais de mil produtos. No mesmo ano, foi iniciada a rede de franquias Portobello Shop, que é hoje a única rede de lojas especializadas em revestimentos cerâmicos do Brasil.

Percebeu-se, no ano de 1999, que a empresa atingira uma maturação dos investimentos efetuados até então. Para geração de caixa, a Portobello América partiu em busca de contas nacionais nas *home centers*, que são as grandes lojas de materiais de construção. O primeiro grande cliente foi a rede *Home Depot*, seguida pela *Lowes*. A primeira era mais voltada para empreiteiros e a segunda, apesar de ser concorrente direta, possuía um posicionamento um pouco diferente, mais voltada para donas-de-casa. Neste momento, a Portobello América, além de vender para os *home centers*, que representavam cerca de 40% das vendas, vendia também para pequenos varejistas, que possuíam lojas de materiais para piso e empreiteiros especializados em instalar cerâmica em diversas áreas da casa. Aproximadamente 10% a 15% das vendas eram destinadas aos distribuidores, em regiões em que não havia um centro de distribuição próximo, como São Francisco, Denver, Colorado e Detroit.

Além dos 1512 funcionários, a empresa, em 2001, gerava cerca de 5600 empregos indiretos. No ano seguinte, foram conquistadas as certificações ISO 9001 e ISO 2000. Atualmente, a Portobello atua em cerca de sessenta países. Os Estados Unidos representam o maior e mais importante mercado, com 45% do total, onde está localizada a única subsidiária da Portobello, a Portobello América. No restante do mundo, ocorre apenas exportação direta. Os principais países importadores da cerâmica Portobello são: Argentina, Canadá, Porto Rico, Austrália, África do Sul, Inglaterra, Bélgica e Emirados Árabes. Entre estes, os que possuem maior relevância são Canadá, Porto Rico e Emirados Árabes.

Os países importadores são atendidos por um *trader* da Portobello e um representante baseado no Brasil ou no país de destino das exportações. Normalmente, os países com mais de dez clientes necessitam um representante local, como é o caso da Austrália, Grécia e Argentina. Já nos países em que há um número reduzido de clientes, os *traders* ou representantes, mesmo residindo no Brasil, têm condições, através de viagens freqüentes ao exterior e outras formas de comunicação, de negociar com os mesmos. Também é comum que o mercado coberto por um

representante seja acompanhado por um *trader* da Portobello, que fornece apoio comercial ao mesmo.

O departamento de exportação da Portobello é dividido em células, responsáveis por cada país. Nessas células, há sempre os assistentes de cada região, responsáveis pelo recebimento e processamento dos pedidos. Os *traders* localizados no Brasil se concentram na área comercial, e trazem os pedidos de seus clientes estrangeiros. O sistema de coordenação internacional de empresas subsidiárias também foi identificado como imprescindível por Hexel (2004), segundo o autor, para a garantia do bom desempenho das atividades internacionais desta empresa, gradativamente houve uma reconfiguração na sua estrutura organizacional. Desta forma, foi apresentado o processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, à luz de teorias. A partir da segunda fase, observou-se um enfoque planejado da atuação internacional da organização de acordo com o *I-model*, diferentemente no momento inicial, no qual a distância psíquica ainda parece ser a explicação mais plausível.

#### 4.2 ELIANE REVESTIMENTOS

A Eliane Revestimentos Cerâmicos foi fundada no ano de 1947 em Cocal do Sul, ao Sul do Estado de Santa Catarina. A empresa tem suas funções voltadas para a fabricação e comercialização de revestimentos cerâmicos, atende o mercado doméstico e comercializa sua produção para 80 países em cinco continentes.

De acordo com o Gerente da área de Exportação da Eliane, o processo de internacionalização da empresa teve início ainda na década de setenta, quando seu fundador compreendeu que o crescimento da organização no mercado doméstico estava seguindo a “passos largos”. Com a instabilidade econômica brasileira na época, decidiu-se pulverizar o risco com o mercado externo. Logo, a internacionalização da empresa se tornou uma forma de garantir o crescimento organizacional de forma sustentável, não apenas no mercado interno, mas adentrando também no mercado externo.

Nos primeiros anos da década de oitenta, ocorreu o processo de entrada da empresa no mercado externo. A busca por clientes no exterior levou a empresa a contatar com uma *trading company* que já vislumbrava um cliente que possuía interesse nos produtos da organização. Nesse período ocorreu a primeira exportação da Eliane para o Chile, caracterizando-se como a **fase inicial - *trading company*** do processo de internacionalização da companhia. Contudo, cumpre ressaltar que nesta fase já ocorriam demandas por produtos cerâmicos, o que facilitou a entrada da Eliane nos mercados externos.

Neste tipo de operação, as vantagens para os produtores são inúmeras, por conseguinte há a eliminação de todos os custos e riscos para detecção do mercado alvo. Tal premissa também é válida para avaliar possíveis compradores, a falta de contato com o mercado importador minimiza aspectos como o conhecimento da cultura, língua local e questões monetárias e, por fim, a exclusão dos custos para a elaboração dos documentos necessários para a movimentação dos produtos até o embarque para o exterior.

Até este momento, não havia um departamento especializado em tratar das documentações ou qualquer outra atividade relacionada ao setor externo. Todavia, outros países, como Argentina e Paraguai já buscavam produtos da Eliane. Com a crescente demanda pelos produtos da empresa, no ano de 1982 foi estruturado o departamento de Exportação, com um responsável e outros auxiliares que viajavam pelo mundo captando clientes.

A **segunda fase - feiras internacionais** culminou com o crescimento sucessivo dos negócios internacionais ajustados com a procura de novos mercados conduzindo a empresa à participação na *Cersaie*, feira internacional do ramo que acontece na Itália, ficando evidente o pioneirismo da organização. A empresa continua participando desta feira e, segundo dados da pesquisa, a Eliane foi a primeira companhia do ramo cerâmico do Brasil a participar deste evento, o qual proporcionou a inserção em novos mercados como a Coréia do Sul, Hong Kong, Singapura e Oriente Médio, sendo este último um dos mais expressivos naquela data. Este, certamente, foi um marco na história do processo de internacionalização

da empresa, visto que esta tornou-se conhecida no âmbito externo, inclusive por ser uma das grandes importadoras de maquinários para a sua produção.

No ano subsequente, acontece a criação da Eliane Exportadora, esta nasceu apenas para cumprir com os objetivos fiscais que o sistema exigia, demonstrando ainda mais o crescente envolvimento com o mercado externo. Atualmente, esta empresa não existe mais, em virtude da evolução da economia nacional da época, cuja atividade passou a ser realizada a partir de um departamento de Exportação. No ano de 1987, conjecturando a abrangência da sua participação no cenário internacional, é que a empresa se faz presente na segunda Feira Internacional, a *Coverings Show*, que ocorre nos Estados Unidos, com a intenção de ingressar nesse mercado.

A década de noventa foi um período marcado pela globalização e abertura dos mercados externos. Sendo assim, com a oportunidade que o comércio internacional estava oferecendo, a Eliane optou por estruturar ainda mais suas atividades, de modo que no ano de 1991 foi elaborado o primeiro Planejamento Estratégico para a área de Exportação. Neste trabalho, foram listadas algumas metas para o espaço de dez anos. Devido sua importância no rumo da organização ficou caracterizada como **a terceira fase – visão estratégica.**

A elaboração do Planejamento Estratégico para a área de Exportação, dando suporte para os trabalhos da década de 1990, torna expresso à passagem do processo de internacionalização da empresa pela Teoria do Comportamento Estratégico, já que, diante de um mercado doméstico cada vez mais competitivo, muitas empresas percebem a necessidade de expandir seus horizontes na busca de maior competitividade. Por se caracterizar como algo sistemático e planejado, o *I-model* pode explicar essa fase da internacionalização da empresa.

Um dos compromissos assumidos pelos gestores da empresa foi à inserção no mercado americano, que, tal como percebido pela Portobello, passou a ser um dos países que mais demandavam revestimentos cerâmicos, tornando-se significativo para as empresas exportadoras da época. O mercado norte americano demandava uma série de exigências e adequações em relação aos produtos comercializados não

só pela Eliane, mas também por seus concorrentes. Em função destas exigências, ocorreu uma série de adaptações da linha de produção para melhor atender o mercado norte americano.

Outro ponto de destaque no Planejamento Estratégico era o aumento da capacidade produtiva da empresa. No período do planejamento a produção era de 200.000 mil metros quadrados por mês e deveriam ser ampliados a 1.000.000 milhão de metros quadrados por mês na década seguinte. Essa foi a base estratégica traçada por meio da visão empreendedora do presidente em exercício, filho do fundador da empresa.

O crescimento verificado nesta época era de caráter internacional, uma vez que o crescimento doméstico permanecia estagnado. Desta forma, os esforços foram concentrados no comércio internacional, em especial nos Estados Unidos. Até esta fase, o mercado americano era visitado e estudado por *tradings* locais, que faziam o papel do importador, tratavam da documentação, visitavam os clientes e revendiam os produtos da empresa.

Com a elevada demanda por produtos cerâmicos do mercado norte americano e a apreciação dos produtos Eliane por tal mercado, em 1993, iniciou-se o processo de abertura de uma subsidiária de vendas nos Estados Unidos, que marcou a **quarta fase - subsidiária de vendas**. Supervisionada pelo então presidente, a empresa passou a trabalhar em parceria com os *tradings* locais, assumindo atividades como documentação e prestação de serviço, oferecendo ao cliente americano produtos com preços na moeda corrente nacional. Esta modalidade é considerada, na concepção de Keegan e Green (2000), a mais utilizada pelas empresas experientes, no que tange a sua participação em mercados estrangeiros. Por meio de subsidiárias as empresas têm um alto custo de recursos alocados, porém, gastos reduzidos no que tange à tramitação de produtos, processos no mercado exterior atuante, entre outras operações.

No ano de 1994, a empresa atingiu a liderança nas vendas para o comércio internacional. Este período foi uma fase de muita instabilidade econômica tendo em vista a mudança na moeda brasileira com a entrada do Plano Real. Muitas

organizações recuaram as exportações frente à paridade do dólar com a nova moeda brasileira, contudo, a Eliane continuou seu percurso, investindo ainda mais em seu negócio.

Em 1995, outra subsidiária de vendas foi aberta na Argentina, porém, em virtude da crise econômica deste país, foi em seguida fechada. Apesar deste evento, o mercado argentino continua sendo atendido. Todavia, não mais por uma subsidiária, mas por meio de *trading companies* locais.

Foi em 2000 que os objetivos do Planejamento Estratégico elaborados na década anterior foram alcançados. Exatamente neste ano, atingiu-se a meta traçada de 1.000.000 milhão de metros quadrados por mês para a produção. No ano seguinte, a organização obteve novamente êxito no que tange às exportações. Cerca de 30% das exportações brasileiras neste período foram efetuadas com a marca Eliane, confirmando com este fato a liderança em seu mercado de atuação.

Os índices de exportação continuaram crescentes com o passar dos anos, e, em 2003 estes percentuais ficaram entre 35% e 40% e chegaram a 50% do faturamento da empresa. Com isso, o compromisso da Eliane com os negócios externos continuou em ascensão, tendo em vista que a subsidiária dos Estados Unidos passou a possuir em suas instalações estoques para melhor distribuir seus produtos no território americano.

Atualmente, a empresa exporta para mais 80 países, em cinco continentes. Indiscutivelmente, o mercado americano é o mais significativo para a empresa. Os 10 maiores importadores dos produtos cerâmicos são: Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Chile, Argentina, Porto Rico, Reino Unido, Paraguai, Costa Rica e Jamaica.

#### 4.3 CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS

A Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A., iniciou suas atividades na década de 40, na cidade de Criciúma, localizada no sul do Estado de Santa Catarina. Segundo o Gerente da área de Exportação da Cecrisa, por muitos anos, a empresa produziu cerâmicas tradicionais, sem muita diferenciação, em termos de valor agregado. Nos anos setenta, a empresa praticamente, não tinha concorrentes dividindo seu espaço

no mercado, apenas com a Eliane Revestimentos Cerâmicos S.A., também localizada no sul do Estado, próximo à Criciúma. Ambas atuavam sozinhas no mercado cerâmico, o que proporcionava certo conforto, em termos comerciais. A Cecrisa, particularmente, tinha tanta demanda que ultrapassava, até mesmo, sua capacidade de produção na época.

A partir da década de oitenta, sendo a maior produtora de cerâmica do país, a Cecrisa expandiu suas unidades e obteve êxito contínuo em suas operações, tornando-se empresa líder, reconhecida mundialmente, por sua produção de cerâmicas. Com isso, iniciou-se uma demanda por exportações, proveniente dos países da América Latina, como Uruguai, Argentina e Paraguai. Assim, o primeiro passo no processo de internacionalização ocorreu de forma inesperada, pois foram os clientes que demandaram a exportação do produto. Desse modo, não houve intenções estratégicas de se internacionalizar. Assim, a Cecrisa iniciou suas atividades comerciais no exterior exportando, sendo a **fase inicial** denominada **exportação**.

Sob o ponto de vista das teorias de internacionalização, as premissas da teoria de Uppsala seriam as mais apropriadas para explicar a inserção da Cecrisa em países estrangeiros, já que o processo de internacionalização ocorreu de maneira gradual, movendo-se inicialmente em direção a países mais próximos geográfica e culturalment. Assim, a primeira exportação realizada pela Cecrisa se deu em países com uma menor distância psicológica, sendo impulsionada por pedidos de azulejos em formatos pequenos, produzidos na época. Tais pedidos surgiram da necessidade de comerciantes dos países da América Latina, que já conheciam os produtos da Cecrisa em feiras internacionais, inicialmente de maquinário, o que lhe proporcionou a caracterização como uma das maiores produtoras de cerâmicas do mundo, além de ser uma grande importadora de tecnologia internacional de cerâmica.

Diante da crescente demanda percebida a partir do ano de 1988, a Cecrisa sentiu a necessidade de criar um departamento de exportação em 1992, dando início a **segunda fase** do processo – a **estruturação**. Primeiramente, o departamento de exportação era composto por quatro colaboradores, sendo um responsável pela

coordenação do setor e três designados a cuidar da documentação de exportação. A criação de tal departamento reflete mais um passo gradual rumo ao processo de internacionalização, buscando, por meio da experiência, agregar novos conhecimentos em um âmbito desconhecido. A intenção da criação do departamento seria minimizar as dificuldades encontradas nos processos de exportação, pois em virtude da demanda percebida, a empresa necessitaria de um setor especializado em trâmites internacionais de exportação.

Desse modo, torna-se clara a forma como a Cecrisa se internacionalizou, por meio das exportações provenientes de uma demanda espontânea dos mercados estrangeiros. A empresa chegou ao ponto de não poder atender seus clientes devido à enorme demanda por seus produtos, o que acarretava a necessidade premente de adequar sua capacidade produtiva em virtude dos pedidos recebidos.

Em 1994, a empresa passa a investir maciçamente na participação em feiras, agora como expositora de cerâmicas. Dá-se início à **terceira fase - feiras internacionais**. A primeira feira internacional que a Cecrisa participou foi a *Cersaie*, a exemplo da Eliane, uma das maiores feiras européias do setor cerâmico que acontece todos os anos na Itália. A presença nestas feiras proporcionou à empresa a possibilidade de inovar seus produtos baseados em novas tendências. Com isso, começa a direcionar algumas linhas de produtos para outros mercados específicos, propiciando à empresa a oportunidade de entrar nesses mercados antes não vislumbrados.

Com o surgimento de um número maior de clientes no exterior, a Cecrisa passou a planejar-se por meio de uma geografia comercial, ou seja, divisão de exportação por áreas, dando início à **quarta fase - subsidiária de vendas**. Uma dessas áreas é a América do Norte, que contempla os países do Canadá e Estados Unidos, onde a organização possui um escritório e um gerente, além de um agente na Florida e quatro *traders* americanos que atendem às regiões específicas no mercado americano. O escritório funciona como uma subsidiária de vendas, porém sem estoque, tal como a Portobello num primeiro momento. Assim, a empresa recebe o pedido por meio de um agente de exportação que informa as unidades no Brasil e

estas providenciam os produtos a serem enviados ao mercado externo, atendendo a solicitação do cliente.

Outra área divisional fica localizada na América Central que contempla a faixa que vai do México ao Panamá, excluindo-se então todos os países do Caribe, que representam outra área comercial. Em ambas as áreas, América Central e Caribe, há apenas uma pessoa responsável, que viaja e faz contatos com os clientes. Outra divisão geográfica engloba todo o continente africano, com destaque para a África do Sul, sendo este o terceiro país importador de cerâmica do Brasil. Em seguida, o continente europeu possui um *trader*, um assistente e quatro agentes de vendas que atendem Benelux, Reino Unido, Grécia e Alemanha. Por fim, a América do sul, possui um *trader* que atende os mercados da Argentina, Uruguai e Paraguai, executando todas as operações comerciais. Vale salientar que, a Cecrisa é quem rege as premissas a serem seguidas pelos *traders*.

Um planejamento de portfólio foi iniciado em decorrência da necessidade da organização em cumprir padrões pré-estabelecidos por clientes potenciais. Em função disso, a empresa sentiu que deveria estruturar e repensar a sua forma de exportar.

No início das exportações a empresa exportava os produtos disponíveis em suas linhas de produção. Entretanto, em função da exigência dos consumidores externos houve a necessidade de adequação dos produtos, o que, ao longo do tempo, levou a empresa a contar com 70 linhas de produtos, algumas com características direcionadas a determinados aspectos/padrões comerciais. As contínuas adequações refletem mais um traço da teoria de Uppsala, um processo de aprendizagem contínuo e conhecimento de novos mercados. O mercado americano, por exemplo, é mais específico e exige cores e produtos totalmente diferentes que não são comercializadas no mercado interno e em nenhum outro lugar do mundo.

De acordo com as experiências adquiridas ao longo do processo de internacionalização, a empresa foi aperfeiçoando cada vez mais suas transações, de modo a conhecer melhor seus clientes e os mercados em que se faz presente. Na concepção do responsável pela área de exportação, quando se trabalha com produtos

de alto valor agregado, há a necessidade de estudar e aprender sobre o mercado em que se atua, antes mesmo de explorá-lo. Porém, ao se tratar de exportações de *commodities*, o aprendizado profundo sobre o mercado não é tão relevante, pois é possível entrar no mesmo sem muitos detalhes.

Com a entrada da Cecrisa em mercados de alto nível de exigência, houve a criação da marca Portinari, sem deixar para trás o nome da organização. Assim, a Cecrisa – reconhecida nacional e internacionalmente – foi mantida, oferecendo produtos tradicionais e de baixo custo e, a recém criada Portinari passou a comercializar produtos sofisticados, propiciando uma diferenciação diante da concorrência. A maior parte dos produtos que a empresa trabalha é da marca Portinari, representando 95% do portfólio da empresa Cecrisa S.A., o que intensifica a forte atuação em um mercado exigente.

Para auxiliar as decisões relativas aos produtos a serem lançados, a empresa tem profissionais da moda e arquitetura atualizados e sempre presentes em feiras internacionais, que buscam novidades e inovações para as próximas coleções. A empresa mostra ter bem definida sua estratégia de evidenciar cada vez mais a marca Portinari e investe maciçamente na agregação de valor aos produtos, além de investir em publicidade para se diferenciar como uma empresa que oferece produtos de alto nível, para clientes exigentes e sofisticados.

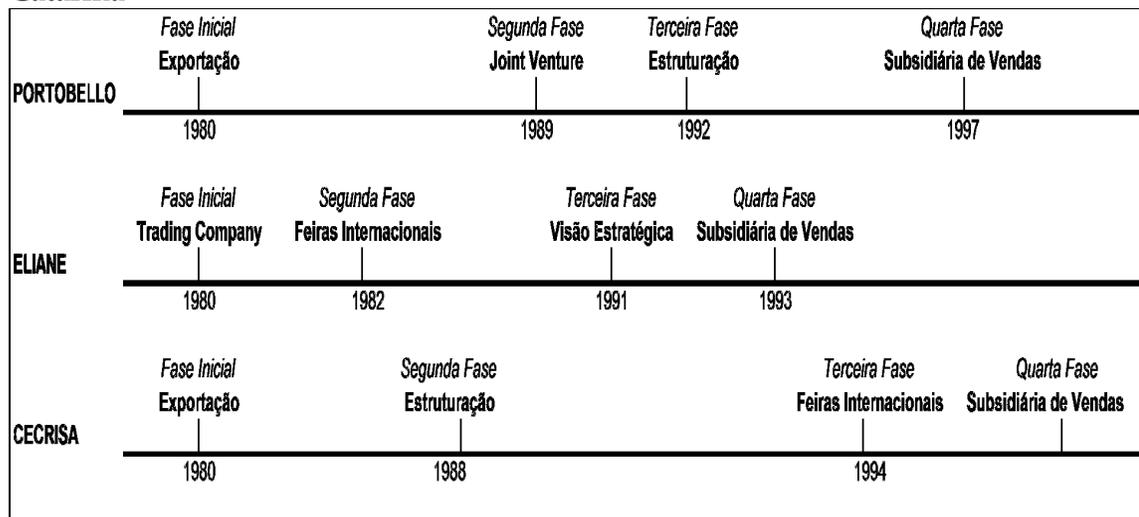
## **5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos três casos estudados apresenta uma série de similaridades, sendo a primeira delas relacionada ao ambiente político-econômico do Brasil. A década de oitenta culmina na interrupção de uma longa história de crescimento do país, prevalecendo a dívida externa, as elevadas taxas de inflação e uma profunda crise do Estado. Nesta conjuntura, o padrão de financiamento da economia brasileira oscilou frente ao capital estrangeiro e ao endividamento. As políticas nacionais não tiveram garantias e a projeção das organizações brasileiras fixou-se no cenário internacional, atrelada aos acontecimentos externos.

As políticas ortodoxas para o pagamento dos juros culminaram num período de poucas importações e marcou a década como um período de crescimento das exportações na tentativa de saldar as dívidas. Desta forma, as grandes empresas privadas brasileiras continuaram crescendo a partir da política de incentivo as exportações de controle fiscal. O Brasil logo apresentou superávits de US\$ 6,5 bilhões em 1983 e US\$ 13 bilhões em 1984. Por meio destes superávits o país pode começar a honrar os compromissos externos (BELLUZZO, 1992).

Tal cenário influenciou as empresas em estudo e seus modos de entrada em países estrangeiros. As três organizações iniciaram seus processos de internacionalização no início da década de oitenta, culminando com a crise e a conseqüente abertura às exportações. Assim, as empresas iniciaram seu processo de internacionalização na mesma década, traçando trajetórias similares no exterior, conforme pode ser observado na figura abaixo.

**Figura 1 - O processo de internacionalização de três empresas cerâmicas de Santa Catarina**



Fonte: Dados da pesquisa

O processo de internacionalização das três empresas iniciou-se a partir de exportações de forma gradativa, aliado à economia vigente e a partir da demanda dos produtos cerâmicos principalmente pelos países da América Latina, com pouca distância psíquica e, posteriormente, pelos Estados Unidos.

Ainda na década de oitenta e impulsionadas pelo crescimento das exportações, as três empresas passaram por mudanças no seu processo de

internacionalização. As fases seguintes passam a se caracterizar por uma maior preocupação com seu processo de expansão externa, alterando de uma abordagem gradual (*U-model*), com atuação em países com menor distância psíquica, para etapas mais planejadas (*I-model*), culminando com o estabelecimento de subsidiárias de vendas, todas nos Estados Unidos.

As semelhanças no processo de internacionalização dessas empresas e dos mercados onde elas atuam pode denotar que os esquemas interpretativos de seus dirigentes, apesar de específicos para cada empresa, são orientados pelo mesmo contexto ambiental de referência corroborando com o estudo de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) sendo explicado, dessa forma pela Teoria Institucional.

Assim, ampliando a análise para o nível setorial se verifica a existência de um provável sistema de interpretação compartilhado por essas organizações levando-as a um isomorfismo, reforçando e reforçado por um padrão institucionalizado de cognição. “A idéia de padrão institucionalizado de cognição torna-se especialmente relevante, porque carrega em seu bojo a relação entre valores organizacionais e valores ambientais em processo de mútua constituição, com base em estruturas de poder e na dinâmica de interesses entre atores sociais” (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004, p.31).

Nesse sentido, o que se observou no presente estudo foi a ocorrência de posicionamentos estratégicos semelhantes por essas organizações de acordo com o contexto ambiental de referência, tanto no que se refere aos produtos, às estratégias de entrada e permanência no mercado externo, quanto aos mercados a serem atingidos. As escolhas estratégicas, nesse sentido, são determinadas pela maneira como os gestores percebem o ambiente objetivo (arena cognitiva de Child) e o setor de atividades em que atuam.

Desta forma, torna-se possível concluir que, uma vez inseridas no mesmo contexto ambiental, as empresas cerâmicas de Santa Catarina adotaram posicionamentos estratégicos semelhantes, interpretando-os também de forma semelhante, levando-as a um isomorfismo claramente observado.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the international process of firms: A critical analyses. **Journal of International Business Studies**. v. 24, n. 2, 1993.
- BARTLETT C. A.; GHOSHAL S. Use suas subsidiárias para o alcance global. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.181-196.
- BELLUZZO, L. G.; ALMEIDA, J. S. Crise da dívida e suas repercussões sobre a economia brasileira. In: BELLUZZO (Org.) **A luta pela sobrevivência da moeda nacional**. São Paulo: Paz e terra, 1992.
- CALOF, J. and BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalisation. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-31, 1995.
- CHILD, John; SMITH, Chris. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**. Manchester, v. 6, n. 24, p. 565-593. Nov. 1987.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, Edição Especial, 2004.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. **International Marketing**. 7. ed. Mason: Thompson Learning, 2004.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARRISON, A. L.; DALKIRAN, E.; ELSEY, E. **International Business: global competition from an european perspective**. Bath: Oxford University Press, 2000.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. In: ROCHA, A. (Org.) O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. **A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HEXEL, A. E. O Sucesso Internacional da Marcopolo: Uma Visão com Base em Recursos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004.

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**, v. 8, n.1, p.23-32, 1977.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. pp. 27-39.

MILLER, D.; FRIESING, P. H. The longitudinal analyses of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set. 1982.

NOLOZZI, M. A. **Internacionalização do Grupo Portobello**. 2005. (Monografia) Curso de Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

PERROW, C. **Complex Organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1986.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n.2, p. 101-112, 1981.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SORENSEN, O.J. The Internationalization of Companies: different perspectives on how companies internationalize. **International Business Economics**. Working Paper Series. Dinamarca: n. 23, 1997.

VAN DE VEN, Andrew; POOLE, Marshall; SCOTT. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 20, p. 510-540, jul. 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n.3, 2000.

## NOTAS

(1) Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - (2000). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Professora do Departamento de Administração Empresarial e do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC. E-mail para contato: [graziela@udesc.br](mailto:graziela@udesc.br)

(2) Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - (2001). Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC e em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Departamento de Administração Empresarial e do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC. E-mail para contato: [mcbmstrategos@gmail.com](mailto:mcbmstrategos@gmail.com)

(3) Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Mestrado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (2008), Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. E-mail para contato: [tibiula@gmail.com](mailto:tibiula@gmail.com)

(4) Mestranda em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - EAESP, Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2008). Bolsista de Mestrado do CNPQ. Email para contato: [nicole.spohr@gmail.com](mailto:nicole.spohr@gmail.com)