

# A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BONFIO

## The Relationship between organizational strategy and internationalization: Case Study of Bonfio Company

Andréa Galvão da Silva<sup>1</sup>, Fabrício Serrano Peres de Almeida<sup>2</sup>, Francisco Américo Cassano<sup>2</sup>, João Batista Castro de Carvalho Junior<sup>2</sup>, Joice Ribeiro Santana<sup>2</sup> e Roberto Cunha Vidal<sup>2</sup>

### RESUMO

Dada a importância do setor têxtil para a economia brasileira, este estudo teve como proposta verificar a relação entre a estratégia organizacional e a internacionalização de empresas do setor. Uma revisão da literatura sobre estratégia organizacional e internacionalização de empresas, reunida com dados relativos ao setor em objeto, permitiu comparar-se a relação existente entre essas variáveis. O processo de internacionalização de empresas no Brasil é recente, porém, no setor têxtil ocorre há muito tempo e necessita ser melhor explorado. Dessa necessidade de ampliação do conhecimento é que se originou o problema de pesquisa do estudo: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio? O objetivo do estudo foi decorrente do problema de pesquisa, buscando identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização da empresa Bonfio. O método de pesquisa utilizado foi um ensaio teórico, com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo realizada através de questionário. A pesquisa contribuiu para que fosse possível observar a estratégia e os objetivos da mesma como grandes influenciadores que levaram ao processo de internacionalização na Bonfio, confirmando assim o escopo do estudo de caso analisado pelo grupo.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Estratégia Organizacional, Setor Têxtil Brasileiro.

### ABSTRACT

Due to the importance of the sector textile was attached for the Brazilian economy, this study had like proposal to check the relation between the organizational strategy and the internationalization of these sector enterprises. A revision of the literature on organizational strategy and internationalization of enterprises, joined with relative data to the sector in object, allowed to compare the existent relation between variable those. The internationalization's process of enterprises in Brazil is recent, however, in the sector textile it has been needed to be better explored. It is from this necessity of enlargement of the knowledge that gave rise to the problem of inquiry of the study: How did the organizational strategy influence the process of internationalization of Bonfio Company? The objective of the study was resulting from the problem of inquiry, looking Brazilian textile identifying the influence of the organizational strategy in the internationalization's process of enterprises from Bonfio. The method of inquiry used was a theoretical test, with bibliographical lifting and getting analytical picture able to allow the necessary conclusions to the objective of the study as major influencers that pushed the internalization process in Bonfio, confirming the scope of the inquiry analyzed by the group.

**Key words:** Internalization, Organizational Enterprises, Brazilian Textile Sector.

## 4. INTRODUÇÃO

Conforme dados obtidos na Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT, em relação ao ano de 2009, o faturamento da cadeia têxtil e de confecção no Brasil foi de cerca de US\$ 47 bilhões. O setor é responsável por gerar 1,65 milhão de empregos no país, dos quais 75% são para o sexo feminino, sendo o segundo maior empregador na indústria de transformação e o maior gerador de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com linha de formação em Comércio Internacional

<sup>2</sup> Professor Doutor

primeiro emprego. Atualmente o país conta com aproximadamente trinta mil empresas, com o Brasil sendo considerado um dos 10 principais mercados mundiais e um dos maiores parques fabris da indústria têxtil mundial. Além disso, é um dos principais países produtores de confecção, fios, filamentos e tecidos, ocupando a sexta posição em produção têxtil do planeta.

Dada a importância do setor têxtil para a economia brasileira e pelo processo de internacionalização que está cada vez mais se inserindo na realidade de muitas empresas no país, este estudo analisa uma internacionalização ocorrida no ano de 2005, entre uma empresa brasileira (Linhas Bonfio S/A) e uma americana (American & Efird – A&E), uma das líderes mundiais na fabricação de linhas. Para a Bonfio, os maiores objetivos desse processo foram o aporte de capital e a vinda de maior tecnologia ao Brasil, já que seu plano para a consolidação no mercado foi tornar-se uma das empresas líderes no mercado de linhas na América Latina.

A necessidade de dispor de informações de qualidade para entender os fatores motivadores para o lançamento da Empresa Bonfio no mercado externo conduziu ao seguinte problema de pesquisa: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio?

O objetivo geral do estudo foi identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização de empresas.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, o estudo apresenta os diferentes conceitos e análises de diversos autores, ao longo do tempo, sobre a variável independente de pesquisa definida como estratégia organizacional e sobre a variável dependente internacionalização de empresas.

### **5.1 Estratégia Organizacional**

Segundo Porter (2003) a essência da estratégia no nível do negócio é a tomada de decisão para executar as atividades de maneiras diferentes ou executar diferentes atividades. Assim sendo, é possível analisar a competição estratégica como o processo de percepção de novas posições, cativando os atuais clientes e atraindo novos. As origens para a posição estratégica são basicamente divididas em três:

- a) Posicionamento baseado na variedade: baseia-se na escolha de variedades na produção de produtos ou serviços dentro de determinado setor e não em segmento de clientes. Este posicionamento é capaz de atender a uma grande

quantidade de clientes, entretanto corresponderá apenas a um subconjunto de suas necessidades;

- b) Posicionamento baseado nas necessidades: baseia-se em atender a maioria das necessidades de determinado grupo de clientes, através de um conjunto de atividades sob medidas para melhor satisfazer determinado segmento de clientes;
- c) Posicionamento baseado no acesso: baseia-se na segmentação de clientes devido às diferenças na modalidade de acesso. O acesso pode ser definido em função de várias métricas como a localização geográfica e o porte do cliente. Este tipo de posicionamento é mais incomum e de difícil compreensão pelos empresários.

Para Porter (2004) a principal parte da formulação de uma estratégia seria lidar com a competição. Seguindo-se esse raciocínio, normalmente observa-se que a competitividade é vista de forma limitada e pessimista. A competição por participação no mercado não se manifesta somente pela presença de outros concorrentes, é necessário observar outros componentes dessa competição como:

- a) Ameaça de novos entrantes: são consideradas novas entrantes, as empresas que procuram trazer novas capacidades para competição no mercado. Essas empresas podem entrar em um determinado mercado devido à diversificação da estratégia, ou através da aquisição de empresas atuantes no setor. Nesse caso percebe-se que a estratégia deve mudar de acordo com as mudanças das condições;
- b) Fornecedores: estão ligados diretamente ao poder de barganha na negociação de mercadorias ou serviços, podendo aumentar o preço dos produtos ofertados ou diminuir a qualidade dos mesmos. O grupo de fornecedores é considerado forte quando tiver maior concentração que o grupo comprador, ou seja, aquele que é dominado por poucas empresas; quando não existe competição com produtos substitutos no setor; se o produto é diferenciado ou contém custos repassados embutidos, esses custos repassados tornam-se custos fixos para os compradores que são considerados na hora da troca do fornecedor. A escolha do fornecedor deve ser considerada uma decisão estratégica, a posição estratégica de uma empresa pode melhorar de acordo com a escolha dos seus fornecedores;
- c) Compradores: a definição do grupo de compradores deve ser encarada, assim como a definição de fornecedores, como uma decisão estratégica, devido à influência que o grupo comprador pode exercer sobre a empresa, podendo utilizar seu poder de barganha para diminuição dos preços ou aumento da

qualidade do produto oferecido. Um grupo de comprador é considerado forte quando:

- i. O volume de aquisição for grande, ou quando o grupo for mais concentrado que o setor vendedor;
  - ii. O setor obtiver lucros baixos, o que gera uma tendência de incentivo à redução dos custos de compra;
- d) Apresentar uma ameaça de se integrar, e o próprio grupo fabricar o produto do setor;
- e) Produtos Substitutos: os produtos substitutos limitam o potencial de crescimento e lucratividade de um determinado setor, pois podem oferecer uma relação atrativa de custo/benefício. Esse fator pode ser evitado com o estabelecimento de um teto para os preços do setor ou através de uma estratégia de diferenciação ou atualização de qualidade do produto.

Hitt et al (2008) confirmaram que o objetivo da estratégia organizacional seria criar diferenças entre a empresa e os seus concorrentes, bem porque, no complexo cenário competitivo do século XXI, só se conseguirá a utilização bem sucedida de uma estratégia no nível do negócio quando a empresa aprender como integrar as atividades que executa de forma que gerem vantagens competitivas e que agreguem valor. As empresas escolhem entre cinco tipos de estratégias, para definir e defender a posição estratégica desejada perante os concorrentes:

- a) Liderança em custos: define-se como um conjunto integrado de ações, tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes com menor custo em comparação à concorrência. Para tanto, é necessário conhecer-se os concorrentes; obter-se o poder de negociação com os fornecedores; verificar-se a possibilidade de novos entrantes, bem como os custos destes; manter-se uma posição atrativa em termos de produtos substitutos, reduzindo custos e aumentando qualidade;
- b) Lideranças em custos focadas: a liderança de custos focada faz com que a empresa, além de focar na redução de custos, também ofereça algumas características diferenciadas com produtos de baixo custo;
- c) Diferenciação: algumas empresas decidem por optar pela estratégia de diferenciação, que nada mais é do que um conjunto integrado de ações tomadas para a produção de bens e serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebam como diferentes, de maneira que agreguem valor;
- d) Diferenciação focada: a diferenciação focada ocorre quando a empresa opta por concentrar todos os seus esforços em determinado segmento ou produto diferenciado, buscando, assim, rentabilidade acima da média e vantagem

competitiva sustentável, embora o risco inerente a tal decisão seja elevado quando o foco é dado ao segmento ou produto errado ou de modo equivocado;

- e) Integração de liderança em custos/diferenciação: os clientes buscam cada vez mais comprar produtos diferentes a preços baixos, e, por isso, muitas empresas tentam desenvolver esse tipo de atividade utilizando a estratégia integrada de liderança em custos e diferenciação. As empresas que conseguem aprender a utilizar essa estratégia conseguem rapidamente se adaptar a novas tecnologias e a mudanças rápidas no seu ambiente externo, porque se concentram em duas fontes de vantagens competitivas (custos e diferenciação) ao mesmo tempo.

Por não ter sido localizada uma obra mais atual, finalizou-se com Hitt et al (2008) a literatura sobre estratégia organizacional.

## **5.2 Internacionalização de Empresas**

Segundo Bradley (1991), as variadas fontes de informações existentes precisam ser avaliadas para a tomada de decisões estratégicas, sejam internas ou externas. No caso de informações internas elas estão relacionadas aos dados reunidos pela empresa assim como o conhecimento interno que ela possui, ou no caso das informações externas relacionadas com pesquisas em materiais publicados, serviços de apoio e agências governamentais, associações comerciais, consultores e pesquisas de mercado. Essas informações apóiam a tomada de decisão sobre qual mercado atuar.

As decisões estratégicas para entrada em determinado mercado são baseadas, conforme Dougals e Craig em 1995 (apud Lemaire, 1999), para quem os objetivos de gestão da empresa e a estratégia de seleção de mercados se relacionam com o modo de entrada no mercado internacional escolhido. Para isso, é preciso avaliar características do País, como dimensão e crescimento do mercado, infraestrutura de mercado, barreiras de comércio e regulamentações do governo.

Neste pensamento entre diferentes formas de uma empresa se internacionalizar, Lemaire (1999) verificou que através da procura de vantagens competitivas as empresas apoiavam-se em exportações, marketing internacional, comércio internacional e em diversificar as origens geográficas de fornecimento como sendo o diferencial para crescimento da empresa. Para isso as empresas precisariam avaliar as necessidades do mercado, a logística de entrega de produtos e as oportunidades e necessidades que os mercados internacionais possuíam e que poderiam ser supridas pela empresa de forma vantajosa. Para que a empresa ingresse

nesse processo, segue uma lógica de internacionalização onde se tem como referência três sistemas:

- a) Dinâmica setorial, onde estão integrados fatores políticos, regulamentares, socioeconômicos e tecnológicos;
- b) Posicionamento da empresa, que está relacionado a dados tangíveis como quotas de mercado, a situação financeira, avanços tecnológicos ou de produtos e a dados intangíveis relacionados às experiências, competências e à motivação da empresa pelo processo;
- c) Modo de formulação estratégica, que se baseia nas finalidades gerais da empresa em relação à internacionalização, visão global do processo, à prudência da empresa nos procedimentos, e até mesmo à visão empreendedora da companhia.

Lemaire (1999) complementou considerando que o desenvolvimento internacional de uma empresa passa por três fases:

- a) Internacionalização inicial (*first landing*) que integra a primeira orientação voltada para o exterior e é um tipo de abordagem exploratória da empresa avaliando o potencial dos mercados e analisando diversos tipos de abordagens. Essa fase se caracteriza como um baixo grau de envolvimento, as decisões são tomadas no país de origem;
- b) Desenvolvimento local (*go native*), que é a síntese das estruturas internacionais que diferencia as localizações. Tem caráter promissor onde a empresa se empenha para otimizar as condições de comercialização e produção, com decisões tomadas na sede e nas implantações;
- c) Multinacionalização, constituição das zonas de implantação das empresas, entra a imagem da empresa no âmbito global, decisões tomadas em diferentes centros.

Lorga (2003) considerou que a internacionalização necessitaria de alguns conceitos básicos para ser compreendida e, além disso, é necessário ter conhecimento do ambiente internacional onde a empresa pretende atuar, os motivos que levam a empresa a atuar no mercado externo e as principais decisões estratégicas que a empresa necessita tomar. Foi através de Welford e Prescott, em 1994 (apud Lorga, 2003) que os conceitos básicos foram determinados e são estes conceitos os determinantes para que a internacionalização seja uma estratégia de crescimento decorrente das seguintes análises:

- a) Penetração no Mercado: na qual a expansão da empresa se dá pelos mercados atuais e produtos;

- b) Desenvolvimento do Produto: a criação de novos produtos para o mercado atual;
- c) Desenvolvimento de Mercado: relacionada tanto a mercados nacionais quanto a mercados internacionais, seja na oferta de novos produtos ou de produtos atuais;
- d) Diversificação: novos produtos e novos mercados nacionais ou internacionais;
- e) Integração vertical: baseado no controle de meios de escoamento de produtos ou formas de abastecimento no mercado nacional ou internacional.

As empresas brasileiras têm como pontos fracos sua pequena capacidade competitiva e a pequena experiência de seus gestores em atuação nos ambientes aos quais não estão familiarizados. Isso é reflexo de sua economia fechada e protetora até o início dos anos 1990 (TRAVESSO NETO, 2007).

Ainda segundo Travesso Neto (2007), a maior parte das empresas brasileiras utilizou a estratégia de internacionalização chamada “Estratégia Global”, que significa maior padronização de produtos, maior centralização, controle e poder da empresa matriz. Isso remete em menor aproveitamento das oportunidades e menor aprendizado e aproveitamento do conhecimento.

Algumas empresas de países de primeiro mundo se internacionalizam por conta de terem adaptado e desenvolvido algum tipo de tecnologia e/ou produto que seja mais pertinente à utilização em outros países (CRETOIU, 2007).

Para Hitt et al (2008), as empresas podem estruturar suas estratégias internacionais em dois tipos:

- a) Estratégia no nível de negócios, na qual as empresas optam pela utilização das estratégias genéricas (liderança em custos, diferenciação, liderança focada em custos, diferenciação focada ou liderança ou diferenciação integrada de custos);
- b) Estratégias internacionais corporativas, sendo possível a escolha entre:
  - i) Multilocal: essa estratégia permite que as decisões sejam descentralizadas da central, ou seja, as unidades de cada localidade podem criar produtos desenhados especificamente para o mercado local. Essa estratégia defende a concorrência dentro de cada país, exergando os mercados separados por limites territoriais;
  - ii) Global: neste caso ocorre praticamente o contrário da estratégia multilocal, ou seja, as decisões normalmente são centralizadas na central que encara o mercado como global, rompendo assim com os limites territoriais, o que leva a uma maior padronização dos produtos;
  - iii) Transnacional: partindo de uma mistura das estratégias multilocal e global, o que leva a empresa a ter uma eficiência global, porém considerando as

peculiaridades locais. Essa estratégia exige uma coordenação global juntamente com a adaptação local o que é chamado de “coordenação flexível”.

Estratégias internacionais no nível de negócios têm como maior e mais importante fonte de vantagem competitiva a operação do país de origem. Por outro lado as estratégias internacionais no nível corporativo focam-se na diversificação, de produtos e geográfica, através do escopo de operações da empresa (HITT et al, 2008).

### **5.2.1 Teoria da Firma**

Para Rocha (2002), o estudo sobre o processo de internacionalização de empresas passou a ser mais direcionado para o lado da pesquisa do que propriamente da análise econômica, a partir da ação de Penrose, Cyert, March e Aharoni, e, mediante esses movimentos, os pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia) começaram a desenvolver pesquisas voltadas para uma diferente linha de raciocínio da citada anteriormente. Passaram a estudar o processo de internacionalização das empresas locais do ponto de vista da teoria econômica combinado com a Teoria do Comportamento Organizacional e esse modelo de estudo, devido a suas raízes, passou a ser chamado de Escola Nórdica, desenvolvendo um novo conceito para os estudos sobre a Firma Internacional.

Rocha (2002) também afirmou que Penrose considerava a experiência coletiva dentro da organização como estreita para o seu potencial de crescimento e, dessa afirmação, a Escola de Uppsala derivou que essa experiência seria adquirida naturalmente, o que levaria a empresa a passar por um processo de evolução baseado no amadurecimento coletivo.

Cyert e March (apud Rocha, 2002) observaram que, para a firma encontrar o crescimento e o amadurecimento, a base do processo de aprendizado deveria estar no relacionamento entre as firmas e não na forma de hierarquia com as informações sendo dadas, mas sim encontradas, através de lições recebidas ou então do aprendizado experimental.

Cyrino e Penido (2007) afirmam que foi Penrose, em 1959, através da teoria da Firma, que considera serem as questões econômicas a maior motivação para a internacionalização, destacando que podem ser resultado de estratégia para o crescimento das empresas ou de suas necessidades.

Como os riscos que envolvem o processo de internacionalização de empresas são maiores em relação à expansão dentro do território nacional, antes de atravessar



as fronteiras, na maior parte dos casos esgotam as possibilidades de crescimento dentro de seu território. (CYRINO e PENIDO, 2007).

### 5.2.2 Teoria de Dunning

Dunning apud Cretoiu (2007) listou motivações para que as pequenas e médias empresas decidam se internacionalizar:

- a) *Trade and distribution* (Comércio e distribuição): objetivo de proporcionar condições para que as empresas comercializem através da importação de produtos originários e que foram exportados por sua matriz. Os empreendimentos são do ramo comercial. Este tipo de investimento tem três impulsores: ambição de aumentar a lucratividade das operações; algumas dificuldades em relação ao andamento do mercado; busca de diferenciação em seus serviços;
- b) *Market seeking* (Busca de mercado): objetivo de envolver a produção e / ou a prestação dos serviços do país que esteja recebendo investimento. Estes investimentos fazem com que sejam estabelecidas fábricas para atender localmente. Podem utilizar, como vantagem para si, a redução ou eliminação de custos de transporte, alguns benefícios governamentais para produção em seu território;
- c) *Resource seeking* (Busca de recurso): onde o objetivo principal da empresa é tornar-se a dona de fontes de recursos naturais para que tenha acesso a matérias – primas e insumos;
- d) *Rationalized specialization* (*Especialização racionalizada*): mais comum para empresas de grande porte, são investimentos em países em que as economias são de especialização de produto e a escala de processos que andam em conjunto com custos de mão-de-obra baixo.

A teoria eclética de Dunning, segundo Guedes (2007), é representada pela sigla OLI que tem por intuito a representação dos três elementos da teoria:

- i. O = *ownership* (*vantagem de propriedade*): segue a idéia de que os custos adicionais que surgem devido à competição exterior, podem ser minimizados por alguma vantagem possuída pela empresa;
- ii. L = *location* (*locação*): demonstra que as empresas localizam suas atividades com o intuito de ter acesso a mão-de-obra, capital, matéria-prima entre outros insumos baratos. A localização também é importante no caso da venda perto do consumidor, eliminando assim custos de transporte e tarifas;
- iii. I = *internalization* (*internalização*): que explica o fato da empresa explorar sua vantagem no exterior através da propriedade de uma outra empresa, deste

modo, não escolhendo por franquear o seu negócio, assinar um acordo de vendas, ou realizar uma *joint-venture*.

Segundo Dunning (apud Guedes 2007), a teoria eclética OLI, busca analisar economicamente a tendência de uma empresa em internacionalizar seu negócio, com seu valor agregado, para além do seu país de origem. Uma empresa ao expandir o seu negócio em escala global, tem o seu padrão de produção determinado pela força e interação de três conjuntos de variáveis:

- i. Primeiro grupo: são considerados os recursos e capacidades detidas pela empresa que pretende se expandir, encaixando esse grupo na teoria eclética como *ownership*;
- ii. Segundo grupo: posicionamento em outros países, que possuam vantagens alternativas para a criação de recursos e desenvolvimento de capacidades, esse grupo encaixa-se na teoria eclética como *location*;
- iii. Terceiro grupo: quantidade e extensão pela qual as empresas acabam se internalizando no mercado, permitindo assim a criação de vantagens específicas para a empresa, podendo ainda utilizar-se dos mercados próximos ou acordos com outras empresas, esse grupo encaixa-se na teoria eclética como *location*.

De acordo com Kogut (apud Guedes, 2007), a teoria eclética foi muito importante e útil nas décadas de 1970 e 1980, porém a aceleração da globalização diminuiu o seu valor conceitual.

### **5.2.3 Modelo de Upssala**

De acordo com Guedes (2007), o modelo de internacionalização de Upssala, abordou vários meios de entrada no mercado internacional:

- a) Exportação: Segundo Bradley (1991) a exportação é considerada a maneira mais simples de ingressar no mercado externo, pois possui um risco e recursos financeiros menores, tornando-se uma forma atraente de se internacionalizar quando a empresa é pequena e quando existir baixa atratividade de mercado, riscos e instabilidade política;
- b) Licenciamento: Kotabe e Elsen (2000) apontam que a internacionalização por licenciamento, na qual uma empresa (licenciadora) oferta ativos a uma empresa estrangeira (licenciada) em troca de *royalties* pela utilização destes ativos, esta forma de internacionalização é considerada uma forma mais rentável de se fixar estabelecimentos em mercados estrangeiros;
- c) Joint-Ventures: Bradley (1991) conceituou Joint-Venture como a união de duas empresas formando uma outra, com o intuito de gerar uma nova atividade econômica produtiva. O envolvimento destas duas empresas pode ser a união

de duas empresas estrangeiras diferentes, que pretendem atuar em um mesmo país, ou, a união de uma empresa estrangeira e uma nacional, a fim de superar restrições ou conseguir vantagens competitivas em seus mercados;

- d) Investimento Direto: Bradley (1991) citou que esse tipo de internacionalização se dá com a implementação de algum tipo de operação produtiva em um outro país, onde geralmente existe a transferência de habilidades, tecnologias, conhecimentos e processos.

#### **5.2.4 Teoria dos Custos de Transação**

Para Rocha (2002), além do modelo de internacionalização apresentado pelos teóricos de Uppsala, existia a abordagem baseada na Teoria dos Custos de Transação, que foi um modelo mais voltado para a visão empresarial com a abertura de subsidiárias no exterior do que propriamente no processo de internacionalização desta.

Segundo Williamson, em 1975 (apud Rocha, 2002), a Teoria de Custos de Transação foi uma alternativa para questões microeconômicas que envolvem a empresa e segundo essa teoria a empresa organizaria suas atividades baseadas em duas alternativas: Mercados (contratação externa para as atividades) ou Hierarquia (uso da própria estrutura da empresa para o exercício). A análise do menor custo de transação auxiliaria na escolha do tipo de atuação que a empresa iria realizar nesse âmbito da internacionalização. Os pontos focais envolvidos nos custos de transação seriam ligados a variáveis do ambiente e do comportamento humano.

As variáveis do ambiente são ligadas à incerteza e à complexidade no novo mercado enquanto as comportamentais são relacionadas à racionalidade limitada (fatores limitados dentro de um escopo que são os únicos pontos para consideração em uma tomada de decisão) e ao oportunismo, possibilidade de um indivíduo se utilizar da situação para satisfazer a seus próprios interesses, podendo usar de recursos da organização para isso ou então distorcer a informação de modo que esconda algo ou lhe favoreça de alguma maneira (ROCHA, 2002).

Apesar de levar em conta as variáveis do ambiente, Rocha (2002) frisou que as falhas de mercado é que levam uma multinacional a optar pela entrada no mercado externo através do investimento direto ao invés do licenciamento, isso por utilizar duas vantagens diferenciais em relação à outra organização e isso se motivaria quando os benefícios do investimento direto superassem os custos que isso geraria.

Investimento direto seria mais apropriado como forma de internacionalização para uma empresa do que a estratégia de exportações, por esse método ser utilizado como início do processo de internacionalização e o licenciamento, que colocaria em

risco o know-how de tecnologia ou marketing da empresa. Já o paradigma eclético da produção internacional é voltado a explicar a amplitude, forma e padrão na produção internacional baseado em três grupos de vantagens: vantagem de propriedade, vantagem de internacionalização e vantagem locais, este último que determina onde a produção aconteceria (ROCHA, 2002).

## **6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1 Problema de Pesquisa**

Segundo Cervo e Bervian (2004), o problema é uma questão que engloba um obstáculo prático ou teórico na qual se deve encontrar uma forma de ser resolvido. Ao pesquisador cabe a função de questionar o tema a ponto de achar os problemas que ele envolve, e, a partir disso, buscar uma reflexão para tal a partir de perguntas e hipóteses para entrar no ambiente científico da pesquisa.

As questões devem ser precisas, apresentarem a relação entre duas ou mais variáveis e serem elaboradas de forma que possibilitem as respostas a partir da pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 2004).

Assim, decidiu-se pelo seguinte problema de pesquisa: Como a estratégia organizacional influenciou o processo de internacionalização da empresa Bonfio?

### **6.2 Objetivos de Pesquisa**

#### **6.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral de qualquer pesquisa para Thiollent (2003) consiste em encontrar uma solução ou uma forma de esclarecer os problemas da situação que será observada, sabendo que para nem todas as problemáticas necessariamente há uma solução plausível, Sampieri et al (2006) complementam que o objetivo geral serve para mostrar ao leitor o que a pesquisa pretende ou onde quer chegar.

O objetivo geral deste estudo foi identificar a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização de empresas.

#### **6.2.2 Objetivos Específicos**

Conforme Filho e Santos (1999), o objetivo específico é definido por apresentar o ponto central do trabalho, ou seja, nele devem estar expressas as idéias específicas a serem desenvolvidas na pesquisa. Afirmam também que é nesta parte da pesquisa que é focada a problemática do trabalho.

Para Cervo e Bervian (2004), definir os objetivos específicos deve ser entendido como uma forma de estudar as questões expressas nos objetivos gerais. O pesquisador deve identificar um assunto específico dentro de um tema com o propósito de levantar novas relações para o mesmo problema, identificar novos aspectos ou utilizar conhecimentos adquiridos com a pesquisa para ter base em sua prática profissional ou intervir no ambiente onde ocorre o problema.

Baseando-se nessas definições, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de internacionalização da empresa Bonfio;
- b) Analisar a estratégia de internacionalização da empresa;
- c) Descobrir os principais interesses da empresa ao realizar a internacionalização;
- d) Apresentar a relevância da internacionalização da Bonfio na busca da liderança na América Latina.

### **6.3 Variáveis de Pesquisa**

#### **6.3.1 Variável Independente**

De acordo com Cervo e Bervian (2004) variável independente é aquela que não é afetada pela ação de outras variáveis.

Segundo Köche (2006) funciona muitas vezes como um estímulo que condiciona uma resposta, ou seja, determina a ocorrência de um resultado por uma causa ou condição que geram efeitos e conseqüências influenciando outras variáveis.

Por sua vez Lakatos e Marconi (2007) acreditam que a variável independente influencia, determina, ou afeta outra variável, ou seja, é o fator determinante para a ocorrência ou não de um efeito. Na maioria dos casos pode ser manipulada para justificar a sua relação com um fenômeno que será descoberto ou observado, verificando assim sua influência sobre um possível resultado.

Segundo os conceitos apresentados, a variável independente definida foi a estratégia organizacional.

#### **6.3.2 Variável Dependente**

Para Cervo e Bervian (2004) é o componente que determina o acontecimento de uma outra conseqüência, efeito ou fenômeno.

Köche (2006) complementa que é o produto representado como efeito, conseqüência, resultado ou resposta a um estímulo. A variável dependente é o

resultado da manipulação da variável independente, portanto não consiste na manipulação da variável dependente em si.

Lakatos e Marconi (2007) afirmam que os fatos ou fenômenos descobertos ou explicados, por serem afetados pela variável independente caracterizam a variável dependente. Essa variável pode aparecer desaparecer ou variar em virtude da presença da variável independente. É o resultado ou resposta a manipulação de algum fator.

Diante dessas afirmações definiu-se como variável dependente a internacionalização de empresas.

#### **6.4 Método de pesquisa**

O método qualitativo segundo Richardson (1999) difere do quantitativo devido ao não emprego de instrumentos estatísticos como base do processo de análises do problema, sendo aconselhado para se entender a natureza de um fenômeno social. A escolha do método a ser utilizado deve ser de acordo com o enfoque do problema de pesquisa.

Cervo e Bervian (2004) afirmaram que os métodos qualitativo e quantitativo podem ser utilizados através de vários meios de estudo, destacando-se o exploratório, onde não são elaboradas hipóteses e restringindo-se apenas à definição de objetivos e à busca por mais informações sobre determinado assunto; descritivo, pesquisa para se observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou variáveis sem manipulá-los.

Sampieri et al (2006) alertam para que a escolha do método e instrumentos de pesquisas esteja relacionada ao sentido que o pesquisador dá ao estudo e ao problema de pesquisa, uma vez que todos os métodos são igualmente válidos e importantes.

##### **6.4.1 Estudo de caso**

Cervo e Bervian (2004) entendem o estudo de caso como uma forma de pesquisa descritiva, visando examinar aspectos variados de determinado indivíduo ou grupo, e em contrapartida, Yin (2006) menciona o estudo de caso como outro método de pesquisa, podendo ou não incluir as evidências quantitativas. Como estratégia de estudo, permite uma investigação empírica para se preservar as características gerais e significativas da vida real, como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais, entre outros, recomenda-se esse método ao se examinar acontecimentos contemporâneos. A investigação de estudo de caso enfrenta alguma situação

tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, resultante de uma ou várias fontes de evidências, beneficiando o desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

A metodologia proposta para a pesquisa será qualitativa com estudo de caso, face ao caráter social e ao problema de pesquisa. Para complementar o estudo, será utilizada a análise de conteúdo, como recomenda Bardin (2004) com cruzamento de dados.

## **7. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

### **7.1 Características da Amostra**

Foi aplicado um questionário com doze perguntas sobre a empresa Bonfio S.A para sua rede de valores, que foram os fornecedores, clientes, colaboradores da empresa, o vice presidente da empresa americana American & Efird e o próprio presidente da Bonfio. Foram enviados cinco questionários aos fornecedores, porém apenas foi obtida uma resposta, os outros alegaram que não tinham informações suficientes para responder aos questionamentos. Para os clientes, assim como os fornecedores foram enviados cinco questionários, porém nenhum deles respondeu.

#### **7.1.1 Bonfio**

O Sr. Alfredo Bonduki é o atual presidente da Bonfio S.A., filho do fundador Sr. Emilio Bonduki, e esteve inserido diretamente no processo da internacionalização da empresa. O Sr. Severino Lopes da Silva é representante comercial de vendas da Bonfio há mais de 20 anos e tem contato diariamente com seus clientes. Não esteve diretamente ligado ao processo da internacionalização da empresa, mas está inserido no contexto e pôde perceber algumas mudanças com o processo.

#### **7.1.2 American & Efird**

O Sr. Les Miller é diretor da empresa American & Efird de vendas e operações. Foi um dos responsáveis pela parceria entre ambas as empresas, pois teve a visão de que teriam vantagens como: conhecimento global, expertise técnica, aumento de fornecedores de matérias.

### **7.2 Tratamento dos Dados**

<b>Categoria 1 - Estratégia Organizacional</b>				
<b>Questões</b>	<b>Entrevistado</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

Qual era a estratégia organizacional da empresa Bonfio em 2005?	Diversificação de portfólio de produtos	Redução de custo	Adquirir conhecimento e experiência técnica.	Diversificação de portfólio de produtos
Quais dos fatores mais influenciaram a decisão de internacionalizar a empresa Bonfio?	Ameaça de novos entrantes, poder de barganha na compra de matéria-prima, foco na força de compra e inovação no setor	Ameaça de novos entrantes, poder de barganha na compra de matéria-prima	Necessidade de inserção no mercado brasileiro e ter um parceiro local.	Ameaça de novos entrantes
Qual foi o principal objetivo da Bonfio ao se internacionalizar?	Pressão da concorrência	Pressão da concorrência	Conquistar mercado brasileiro e ser líder na América do Sul.	Vantagem Competitiva

Nesta primeira categoria, os entrevistados responderam a questões ligadas diretamente à estratégia organizacional da empresa Bonfio.

Verifica-se que metade dos entrevistados afirmou que a estratégia organizacional da empresa em 2005 foi de diversificação de portfólio de produtos, outros afirmaram que estava ligada à redução de custos e outros para adquirir conhecimento e experiência técnica. Logo, a estratégia organizacional da empresa se baseia basicamente na aquisição de conhecimento e tendências, criação de produtos diferenciais e diminuição de custo.

Os fatores que mais influenciaram a empresa a se internacionalizar conta com a maior parte dos entrevistados concordando que seria a ameaça de novos entrantes e poucos sobre a necessidade de inserção no mercado brasileiro e ter um parceiro internacional, e, metade da amostra complementa que o poder de barganha na compra de matéria prima e o foco na inovação também foi essencial para a decisão da internacionalização devido à estratégia organizacional da empresa.

O objetivo principal da internacionalização conforme a estratégia organizacional da empresa se dá parte por pressão da concorrência, parte na busca de vantagem competitiva e parte na conquista de liderança na América Latina.

<b>Categoria 2 - Internacionalização</b>				
<b>Questões</b>	<b>Entrevistado</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Qual foi a maior dificuldade no processo de internacionalização da Bonfio?	Adaptar a organização para nova realidade (criar cultura de prestação de contas); Encontrar recursos financeiros/	Não tenho informação	Outra: Não houve grandes dificuldades porque a Bonfio é um excelente parceiro	Encontrar recursos financeiros/humanos.



	humanos.			
Qual o tipo de internacionalização ocorreu na Bonfio?	Joint-venture	Joint-venture	Joint-venture	Joint-venture
Quais tipos de fontes de informações foram utilizadas para a internacionalização da Bonfio?	Banco de dados coletado pela empresa	Outra	Banco de dados coletado pela empresa	Banco de dados coletado pela empresa
Em qual fase da internacionalização a Bonfio se encontra atualmente?	Zonas de implantação em âmbito global	Implantação com otimização de produção e comercialização	Zonas de implantação em âmbito global	Zonas de implantação em âmbito global

A segunda categoria é a variável dependente "internacionalização de empresas". Quando questionado sobre as principais dificuldades do processo, destaca-se a capacidade de captar recursos financeiros e humanos, devido à dificuldade de empresas de pequeno e médio porte conseguirem crédito.

A Bonfio se internacionalizou através de *joint venture*, todos os respondentes responderam esta alternativa. Vale ressaltar que foi realizada uma relação contratual através de contrato de licenciamento.

Exceto o cliente da Bonfio que não tinha conhecimento sobre este tema, os demais respondentes consensualizaram que o principal instrumento de dados utilizado foram informações internas coletadas pela própria empresa e que a empresa está atualmente na fase de zonas de implantação em âmbito global.

<b>Categoria 3 - Influência da estratégia no processo de internacionalização</b>				
<b>Questões</b>	<b>Entrevistado</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Como a Bonfio se encaixa no mercado têxtil mundial atualmente?	Organização em crescimento	Organização em crescimento	Organização em crescimento	Organização em crescimento
Com a internacionalização a empresa conseguiu atingir seus objetivos?	Sim	Sim	Outra - O crescimento foi grande, mas o objetivo é de longo prazo e não podemos afirmar que atingimos ainda.	Sim
Como ficou a imagem da Bonfio perante o mercado após a internacionalização?	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente	Melhorou significativamente

Como a estrutura organizacional da Bonfio se alterou após o processo de internacionalização?	Aumento da colaboração dos gestores na tomada de decisão	Outra	Não houve alteração significativa na estrutura organizacional	Aumento da colaboração dos gestores na tomada de decisão
Com a internacionalização da Bonfio, o que mudou em relação à sua participação no mercado nacional e internacional?	Aumentou o market share nacional e internacional	Manteve a participação no mercado nacional.	Aumentou o market share nacional e internacional	Aumentou o market share nacional e internacional

A terceira categoria foi criada com o intuito de verificar se houve e qual a influência da estratégia organizacional no processo de internacionalização.

Considerando-se a estratégia apresentada pela empresa no ano de 2005, pode-se verificar, através das respostas das perguntas que fazem parte desta última categoria, que a estratégia influenciou de fato a internacionalização e que, com a mesma, os objetivos estratégicos da empresa foram alcançados.

A imagem da Bonfio em relação ao mercado melhorou significativamente, alavancando o crescimento da empresa resultando assim na melhora da sua posição tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da revisão teórica apresentada no trabalho, verificou-se a marcante influência do problema de pesquisa e das variáveis dependente e independente do mesmo nos estudos sobre internacionalização de empresas em geral, ou seja, a pesquisa buscou verificar de que modo a estratégia organizacional é capaz de influenciar a decisão de uma empresa ao se internacionalizar.

Quando a empresa era conhecida como Bonduki Bonfio, tinha seu posicionamento baseado na variedade de produtos. A decisão de se internacionalizar foi tomada com base no planejamento estratégico da empresa levando a uma decisão tomada de cima pra baixo.

O estudo contribuiu para verificar o quanto à internacionalização pode auxiliar no alcance dos objetivos gerais da Bonfio, como o crescimento de participação no mercado e a diversificação de portfólio de produtos. Para isso, a empresa recorreu a seu banco de dados, que havia sido coletado pela mesma, no qual há informações tanto internas quanto externas que influenciaram no processo.

Ao se internacionalizar, por meio de uma Joint-Venture com a empresa americana American & Efird, constituiu uma parceria com a 2ª maior líder no ramo de linhas e fios mundialmente reconhecida, e, assim, passou de Bonduki Bonfio a Bonfio S/A. Atualmente a empresa tem contrato de licenciamento da marca A&E.

Em meio à aplicação prática, verificou-se que a internacionalização pode ser utilizada para que a empresa adquirisse vantagem competitiva, permitindo assim a sua diferenciação diante do padrão de concorrência do seu setor, aumentando as barreiras de entrada aos novos concorrentes. Foi observado que os principais motivos que levaram à internacionalização foram: ameaça de novos concorrentes, poder de barganha, foco na força de compras e inovação no setor. Atualmente a empresa é considerada uma organização em crescimento dentro do contexto do mercado têxtil mundial.

Deste modo, a pesquisa contribuiu para que fosse possível observar a estratégia e os objetivos da mesma como grandes influenciadores que levaram ao processo de internacionalização na Bonfio, confirmando assim o escopo do estudo de caso analisado pelo grupo.

## 9. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. Londres: Prentice Hall, 1991.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana M. R. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRETOIU, Sherban L. **Internacionalização de pequenas e médias empresas**. In: ALMEIDA, André. (organizadores) **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica teoria e prática**. São Paulo: Axcel Books, 2004.

CYRINO, Álvaro B; PENIDO, Erika. **Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras**. In: ALMEIDA, André. (organizadores) **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DONNELLEY, R.G. **A empresa familiar**. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, v, 7, n.23 Junho, 1967.

FILHO, Domingos P; SANTOS, João A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1999.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **As Melhores Maneiras de Formular Estratégias**, In: PORTER, Michael; MONTGOMERY Cynthia (organizadores). **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. 10ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

GUEDES, Ana Lúcia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.  
HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Cristina. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e Redes de Empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.

NETO, David Travesso. **Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização**. In: ALMEIDA, André (organizadores). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINHEIRO, Armando Castelar. **O desafio das exportações**. BNDES – Rio de Janeiro: 2002.

PORTER, Michael. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia** In: PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia (organizadores). **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. 6ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Coleção Estudos Coppead, UFRJ, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos, Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa- ação**. São Paulo: Cortez, 2003.  
YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**Consultas Online**

Disponível em:

<[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)>.

Acesso em: 17 jun.2010, 9:06: 15.