



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

MOREIRA, MARCIA ZABDIELE; ARRUDA CAVALCANTE FORTE, SÉRGIO HENRIQUE  
COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BASEADA EM RECURSOS - ESTUDO DA  
RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS E AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
NAS MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO  
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 1, núm. 1, julio-diciembre,  
2006, pp. 77-102

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557864006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

MARCIA ZABDIELE MOREIRA \*  
[mzmoreira@yahoo.com.br](mailto:mzmoreira@yahoo.com.br)

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

**COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BASEADA EM RECURSOS - ESTUDO DA  
RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS E AS ESTRATÉGIAS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO NAS MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS DO  
SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing  
INTERNEXT - Negócios Internacionais  
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

---

\* Universidade de Fortaleza

## **COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BASEADA EM RECURSOS - ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE OS RECURSOS E AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO**

### **RESUMO**

A internacionalização de empresas se refere a uma estratégia para se obter maior presença no mercado internacional. Como as empresas precisam fazer uso de recursos estratégicos para sua inserção no mercado internacional, buscou-se responder: "Como se relacionam a evolução dos recursos estratégicos em relação às estratégias de internacionalização nas grandes empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro?" Para a base teórica utilizou-se a classificações dos recursos de Fahy (2002) e das estratégias de internacionalização de Sharmae Erramilli (2004). O estudo buscou resgatar o caráter dinâmico da Visão Baseada em Recursos. O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo e de natureza explicativa. Os dados coletados referem-se ao período 2004 e 2005, com 15 grandes empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro e foram analisados por meio de Cluster Analysis na entrada da internacionalização, na situação atual e em 2010. Concluiu-se que as empresas que utilizam estratégias de internacionalização mais complexas, no momento de entrada e no futuro, consideram mais estratégicas as capacidades organizacionais, depois os recursos tangíveis e por fim, os recursos intangíveis. Contudo, na situação atual, consideram mais estratégicas as capacidades organizacionais, depois os recursos intangíveis e por fim, os recursos tangíveis.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Capacidades Dinâmicas. Estratégias de Internacionalização. Competitividade Internacional.

### **ABSTRACT**

The internationalization of companies refers to a strategy to get greater presence in the international market. As the companies need to make use of strategical resources for their insertion in the international market, was searched to answer: Is there a relation between the evolution of the strategical resources and the strategies of internationalization in great exporting companies of the Brazilian footwear sector? For the theoretical base were used the classifications of the resources of Fahy (2002) and the strategies of internationalization of Sharma and Erramilli (2004). The study searched to rescue the dynamic character of the Resource-based View. The method of the research was the quantitative and explicative nature. The data were collected from 2004 to 2005, with 15 great exporting companies of the Brazilian footwear sector and had been analyzed by the Cluster Analysis in the entrance in the international market, in the current situation and in 2010. It was concluded that the companies which use more complex strategies of internationalization, at the entrance moment and in the future, consider more strategical the capabilities, then the tangible resources and finally the intangible resources. However, in the current situation, they consider more strategical the capabilities, then the intangible resources and finally, the tangible resources.

**Keywords:** Resource-based View. Dynamic Capabilities. Strategies of Internationalization.

## 1 INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem apoiada em fundamentos defendidos desde a década de 50, que considera as empresas como um feixe de recursos produtivos e estratégicos que lhes permitem alcançar diferentes estágios de desempenho. Assim sendo, as empresas podem utilizar esses diferentes recursos como elementos de sustentação de suas estratégias competitivas.

A VBR encara as empresas como um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais (FAHY, 2002). A principal consequência dos pressupostos da VBR é que a diferença de desempenho e a consequente obtenção da vantagem competitiva entre as empresas são explicadas pela heterogeneidade dos recursos. Isso significa que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos estratégicos desenvolvidos e controlados pelas firmas (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

Como delimitação da pesquisa, analisaram-se em conjunto duas ramificações da VBR que são: (1) recursos e capacidades; e (2) Negócios Internacionais (BARNEY, 1991), pois estas têm sido tratadas separadamente nas pesquisas. Este estudo se faz relevante, pois interrelaciona os dois assuntos. Contudo, utilizou-se o modelo de explicação da VBR para a escolha das estratégias de internacionalização, apresentado por Sharma e Erramilli (2004). Pehrsson (2000) defende que as capacidades estratégicas são o caminho para a lucratividade. Isso significa que a competitividade da firma é mais uma função do ritmo da firma e do acúmulo de capacidades organizacionais. Quanto maior o conhecimento acumulado, maior o nível de competências no mercado internacional. A escolha das estratégias de internacionalização exige elevado comprometimento de recursos.

O Setor Calçadista foi selecionado para o estudo empírico da pesquisa, pois o Brasil detém o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de calçados. Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na história do Calçado. Além disso, possui uma estrutura altamente capacitada para a produção de calçados, exporta para os cinco continentes e detém os mais modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação (ABICALÇADOS, 2005).

Como se trata de um estudo comparativo em três momentos (entrada, atual e futuro), o setor calçadista se adequou ao estudo, pois se pôde analisar a evolução dos recursos no momento em que as empresas entraram no mercado internacional, posteriormente na situação atual, durante crise no setor, que ocasionou mudança de utilização dos recursos, e, por

fim, a situação futura (2010), que apresenta como as empresas pretendem utilizar seus recursos para ultrapassarem a crise e se manterem competitivas num período de cinco anos.

O método da pesquisa foi o quantitativo e o tipo de pesquisa utilizado foi de natureza explicativa. No estudo explicou-se a competitividade internacional por meio da relação entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização com uma abordagem dinâmica no tempo.

Priem e Butler (2001) explicam que apesar da VBR ter surgido como uma abordagem dinâmica, enfatizando a mudança ao longo do tempo (PENROSE,1959; WERNERFELT,1984 e DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989), a literatura subsequente a apresentou como um conceito estático. Desse modo, o estudo se faz relevante, pois buscou resgatar o caráter dinâmico da VBR. Como a internacionalização se refere a uma estratégia para se obter maior presença no mercado internacional e as empresas precisam fazer uso de recursos estratégicos para sua inserção no mercado internacional, buscou-se responder: **“Como se relacionam a evolução dos recursos estratégicos em relação às estratégias de internacionalização nas grandes empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro?”**

Teve-se como Objetivo Geral inter-relacionar os recursos com as estratégias de internacionalização para verificar a relação existente entre eles. Os objetivos específicos foram: (1) Verificar quais são os recursos estratégicos para o setor; e (2) Identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas nos três períodos analisados. As hipóteses da pesquisa são: (1) Capacidades são consideradas pelas empresas como fontes mais importantes de vantagem competitiva sustentável num ambiente global do que os recursos tangíveis e intangíveis; e (2) Empresas com estratégias de internacionalização mais avançadas dão maior importância às capacidades organizacionais que aos recursos tangíveis e intangíveis. O estudo apresentou a seguinte estrutura: Evolução das Teorias explicativas da Vantagem Competitiva, Internacionalização de empresas, Internacionalização do setor alçadista brasileiro, Metodologia, Análise dos Resultados e a conclusão.

## 2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva corresponde à ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas. É

explicada de forma diferenciada por quatro correntes do pensamento sobre estratégia empresarial, as quais são agrupadas em dois eixos de análise, sendo cada um composto por duas correntes (VASCONCELOS e CYRINO, 2000), conforme apresentado no Quadro 1.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	<b>1 – Análise estrutural da indústria</b> <b>Organização industrial:</b> <b>Modelo SCP - Análise de Posicionamento (Porter)</b>	<b>3 – Processos de mercado</b> Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter, D'Aveni)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	<b>2 – Recursos e competências</b> <b>Teoria dos Recursos</b>	<b>4 – Capacidades dinâmicas</b> <b>Teoria das Capacidades Dinâmicas</b>
Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura		Processos de mercado ( <i>market process</i> ) Dinâmica: mudança e incerteza

**Quadro 1:** As correntes explicativas da vantagem competitiva. Fonte: Vasconcelos e Cyrino, (2000).

Na primeira coluna, localizam-se duas teorias associadas a aspectos estáticos da concorrência. A Teoria de Posicionamento Estratégico prioriza a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização, orientada por uma visão de fora para dentro (paradigma *outside-in*). Do outro lado, aparece a Teoria Baseada em Recursos, a qual reconhece as especificidades das organizações, explicando a vantagem competitiva principalmente por meio de fatores internos às firmas, ou seja, uma visão de dentro para fora da organização (paradigma *inside-out*) (LEITE e PORSCSE, 2003).

Na segunda coluna, encontram-se duas teorias que estão associadas a uma visão dinâmica de mercado, enfatizando aspectos como desequilíbrio, descontinuidade e inovação, quais sejam, a Teoria de Processo de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. As teorias tradicionais de estratégia não explicam de forma adequada a dinâmica dos ambientes competitivos, nos quais a maioria das organizações compete atualmente (HEENE e SANCHEZ, 1997). Diante de tais lacunas, a partir do início dos anos noventa, diversos trabalhos foram realizados com base em uma perspectiva de integração das Teorias da Organização Industrial e Baseada em Recursos. A seguir expõe-se sobre as células 1, 2 e 4 do Quadro 1, que fazem parte da base teórica desta pesquisa.

## 2.1 TEORIA DOS RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) emergiu nas últimas duas décadas para se tornar uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente por combinar rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (OMAKI, 2005).

A VBR, inicialmente, apresentou-se como uma visão que reúne um conjunto de reflexões em torno dos condicionantes do desempenho competitivo ou da **vantagem competitiva** a partir de fatores internos à empresa, relacionados às suas características próprias, por meio dos **recursos e capacidades** adquiridas e construídas ao longo do tempo.

A idéia é que o desempenho competitivo está muito mais relacionado aos recursos que a empresa detém e administra do que às **características da indústria** ou do setor ao qual está relacionada (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; AMIT & SCHOEMAKER, 1993).

Na segunda metade da década de oitenta, diversos trabalhos na área de Administração Estratégica indicaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma mesma indústria se mostravam expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias (CARNEIRO et al., 1999). Essas idéias, apresentadas como um contraponto da análise externa de Porter (1980) originaram uma nova corrente de pensamento estratégico - a Teoria Baseada em Recursos - cuja origem pode ser encontrada no trabalho de Penrose (1959) que analisou os processos de crescimento das firmas como caracterizados pelas oportunidades externas e internas, as quais são decorrentes do seu conjunto de recursos.

Collis e Montgomery (1995) explicam que a VBR relaciona as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) com o meio externo da indústria (o que o mercado exige e o que os concorrentes oferecem). Silva e Oliveira (2005) explicam que as questões centrais da VBR são: (1) os recursos que conferem às empresas alguma vantagem competitiva não devem ser facilmente identificados pelo ambiente competitivo, e (2) quando identificados, devem apresentar dificuldades, preferencialmente impossibilidade em sua reprodução pelos competidores ou mobilidade imperfeita, isto é, a peculiaridade de não apresentar o mesmo valor para as outras organizações e para o ambiente competitivo.

Pehrsson (2004) explica que a questão sobre o que determina o desempenho de uma firma é um assunto central na pesquisa contemporânea em estratégia internacional que

utiliza a Visão Baseada em Recursos. Dado que a Teoria Baseada em Recursos considera os recursos e capacidades das firmas como fonte da vantagem competitiva, ela atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

## 2.2 TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Segundo Teece et al. (1997) a VBR não tem explicado adequadamente de que forma e por que certas firmas têm vantagem competitiva em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças. Nesses mercados, onde a vantagem competitiva está mudando, as capacidades dinâmicas permitem às firmas integrarem, construírem e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças no ambiente. Eisenhardt e Martin (2000) explicam que as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinando os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

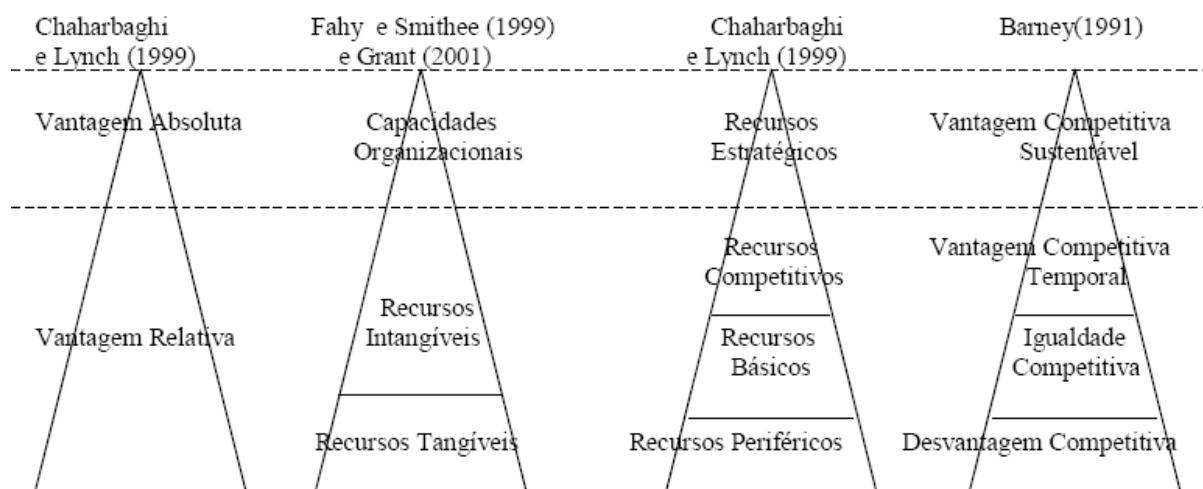
Thompson e Cole (1997) explicam que as organizações devem sempre procurar novas formas de se manterem competitivas e agregarem diferentes valores à frente de seus concorrentes, sejam esses existentes ou ainda novos concorrentes que possivelmente estejam buscando entrar no mercado. D'Aveni (1999) explica que a velocidade das mudanças no cenário competitivo gerou a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas globais, às quais representam a criação de dificuldades de imitação e de combinação dos recursos numa base global que representam vantagem competitiva para a firma.

Segundo Griffith e Harvey (2001, p.598), as capacidades dinâmicas globais têm dois componentes: (1) desenvolver coerência global sistêmica, enquanto reconhecem as únicas características do ambiente de cada país para facilitar a customização das estratégias dos países; e (2) adaptação, integração e reconfiguração dos ativos internos e externos para alcançar as oportunidades no mercado global.

## 2.3 RECURSOS, CAPACIDADES E VANTAGEM COMPETITIVA

Os recursos são determinantes dos ganhos e da vantagem competitiva sustentável de uma organização (DIERICKX, COOL e BARNEY, 1989; GRANT, 1991). Entretanto, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos econômicos ou, mesmo que os gerem, talvez não sejam defensáveis contra a competição. Portanto, nem todos os recursos são estratégicos, pois para que os sejam, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991).

Para o estudo, elaborou-se um modelo de análise composto pela união dos conceitos de recursos tangíveis, intangíveis, capacidades e vantagem competitiva apresentados por Barney (1991); Chaharbaghi e Lynch (1999); Fahy e Smithee (1999); e Grant (2001). Os recursos foram inicialmente divididos entre Recursos Periféricos, Básicos, Competitivos e Estratégicos, segundo Chaharbaghi e Lynch (1999). Posteriormente, os recursos foram classificados como recursos tangíveis, intangíveis e capacidades como proposto por Fahy e Smithee (1999) e Grant (2001). O modelo está apresentado na Figura 1.



**Figura 1:** Relação dos Recursos com as Conseqüências Competitivas.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Complementou-se classificação dos recursos com a tipologia dos recursos apresentada por Chaharbaghi e Lynch (1999). Por fim, foram divididos de acordo com a conseqüência competitiva que representam, podendo ser: desvantagem competitiva, igualdade

competitiva, vantagem competitiva temporal e vantagem competitiva sustentável como proposto por Barney (1991).

### **3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Na literatura encontram-se diversas teorias que explicam e justificam as estratégias de internacionalização. De acordo com Decker e Zhao (2004), a escolha pelo modo de entrada se tornou objeto de numerosas teorias e modelos desenvolvidos para se compreender e explicar esse fenômeno. Existem três abordagens básicas que se dividem em seis teorias que são particularmente preeminentes e têm sido amplamente utilizadas, as quais são: (1) Imperfeição do Mercado (Teoria de Hymer e Teoria Internacional do Ciclo de Vida do Produto); (2) Comportamental (Teoria de Internacionalização); e (3) Falha de Mercado (Teoria de Internalização, Teoria do Custo de Transação e Teoria Eclética). A quarta abordagem está surgindo e refere-se ao paradigma Baseado em Recursos o qual foi utilizado no estudo.

Sharma e Erramilli (2004) contribuem para resgatar o caráter dinâmico da VBR ao explicarem que a Teoria dos Recursos apresenta, diferentemente das outras teorias, a competição de uma forma dinâmica, correspondendo às condições atuais de competição. Como a exploração das vantagens existentes é também central à literatura das estratégias de internacionalização, a VBR apresenta uma explicação consistente sobre a escolha pelo modo de entrada. Devido ao pressuposto da competição dinâmica e da heterogeneidade dos recursos, a VBR apresenta uma relação entre as decisões do modo de entrada com estratégias de negócios, contudo enfatizando a noção de vantagem competitiva.

Apesar das teorias existentes sobre internacionalização de empresas, não há como enquadrar as empresas nascidas globais em uma delas. É preciso desenvolver uma teoria que explique esse modo de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 2003; OVIATT e MCDOUGALL, 1994). As empresas nascidas globais são organizações que desde a fundação ou até três anos após a fundação, buscam performance de negócios internacionais superiores pela aplicação dos recursos baseados em conhecimento. São caracterizadas por sua origem internacional como demonstrado pelo foco do gerenciamento global e a utilização de recursos específicos para as atividades internacionais (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; JONES e COVIELLO, 2005).

### 3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A escolha do método de comercialização do produto e ou produção no mercado externo deve ser analisada criteriosamente de acordo com os recursos e capacidades que a empresa dispõe, pois contribui para reduzir os riscos do investimento. De acordo com Sharma e Erramilli (2004), as empresas podem atuar no mercado internacional por meio de: exportação (indireta e direta), modos contratuais (*licensing, franchising* e acordo de produção), e investimentos diretos (*joint ventures* de comercialização, *joint ventures* de produção, subsidiária própria no exterior por meio de aquisição, subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*)). O Quadro 2 classifica as várias estratégias de internacionalização relacionando com essas duas dimensões: localização e propriedade.

Propriedade (posse) do Entrante	Localização das operações de entrada em países hospedeiros	
	Somente Comercialização	Produção e Comercialização
Completa	Exportação Direta via canal próprio da Cia. (vendas pelas subsidiárias, Direto aos consumidores).	Subsidiária própria (Aquisição ou <i>Greenfield</i> ).
Parcial	-	<i>Joint Ventures</i> na Comercialização ou Produção ou (maioria, 50-50, ou minoria).
Nenhuma	Exportação Indireta, exportação Direta via intermediários do país hospedeiro.	Modos Contratuais ( <i>Licensing, Franchising</i> e Contrato de Produção).

**Quadro 2:** Estratégias de Internacionalização: Classificação por características de Localização e Propriedades.

**Fonte:** Adaptado de Sharma e Erramilli (2004).

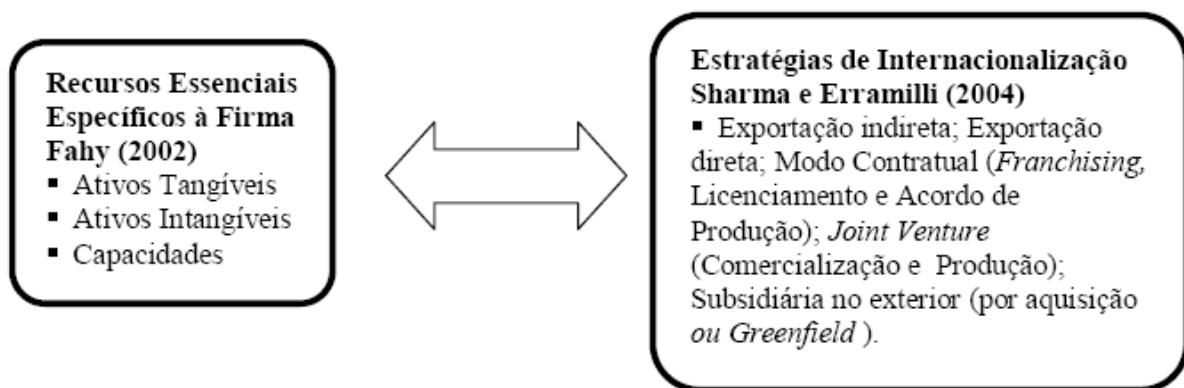
A exportação pode ser realizada de forma indireta ou direta. Contudo, segundo Root (1994), estratégia de entrada via contratos dizem respeito a arranjos que são estabelecidos entre uma firma internacional e uma entidade no mercado estrangeiro e envolvem a transferência de tecnologia ou de habilidades humanas da primeira para a segunda. Esses contratos incluem, licenciamento, *franchising* e acordos de produção.

De acordo com Honório e Rodrigues (2003), estratégias de entrada via investimento direto envolvem a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma firma internacional. Uma *joint venture* implica a criação de uma nova empresa (HUTT e SPEH, 2002). Entretanto, as subsidiárias requerem um maior comprometimento de capital, uma vez que a empresa entra como única proprietária do negócio, por meio de investimentos na fusão ou aquisição de empresas já existentes ou na construção (*Greenfield*) de uma nova empresa no local.

### 3.2 RELAÇÃO DOS RECURSOS COM AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os recursos e capacidades da firma antes de entrar em um novo mercado, influenciam as decisões de entrada e podem torná-las bem sucedidas ou não. Para Helfat e Lieberman (2002) não são os recursos e capacidades sozinhos que afetam o tipo de mercado, o modo de entrada, o tempo e o sucesso da entrada, na verdade, é a relação entre o mercado e os recursos e capacidades da firma que importa.

O nível e o conjunto de recursos e capacidades desenvolvidos na preparação para a entrada em mercados internacionais para cada estratégia de internacionalização afetam o mercado que a firma decide entrar bem como o modo, o tempo e o sucesso da entrada. A Figura 2 apresenta os tipos de recursos específicos à firma e as principais estratégias de internacionalização.



**Figura 2:** Relação entre os recursos específicos à firma com as estratégias de internacionalização.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Firmas que buscam se beneficiar a partir da expansão internacional encontram dificuldade por terem menos conhecimento do mercado local, o que enfatiza que os recursos específicos da firma devem ser especialmente valiosos além-mar para justificar a entrada em mercados internacionais (BUCKLEY e CASSON, 1976; CAVES, 1982; HENNART, 1982).

Firmas irão empreender operações além-mar quando tiverem recursos, principalmente ativos intangíveis, que são valiosos no mercado internacional, mas não são facilmente transferidos. Helfat e Lieberman (2002) explicam que firmas bem estabelecidas entram em mercados internacionais onde elas têm recursos e capacidades de pré-entrada que são similares aos recursos requeridos pelo mercado de entrada.

Erramilli e Rao (1990) apresentam a relação dos recursos com as estratégias de internacionalização, por meio do Quadro 3. Quanto mais avançadas as estratégias, mais a firma precisa de comprometimento de seus recursos. Cada estratégia de internacionalização demanda recursos específicos. Quanto mais recursos estratégicos a empresa possuir, mais poderá utilizar estratégias de internacionalização mais complexas. Isso demonstra que os recursos que as firmas dispõem são fatores decisivos para a escolha das estratégias de internacionalização.

	Modo de Entrada no exterior	Montante de recursos comprometidos	Especificidade de uso dos recursos	Grau de envolvimento
Produção local no país	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	Muito Alta ↑
	Subsidiária integral adquirida de terceiros	Alto	Alta	
	Joint venture com participação majoritária	Moderado a alto	Alta	
	Joint venture 50/50	Moderado	Alta	
	Joint venture com participação minoritária	Moderado	Alta	
Exportação	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	↓ Muito baixa
	Exportação direta para o cliente	Baixo a moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agente exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou franquia	Muito baixo	Muito baixa	

**Quadro 3.** Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior.

**Fonte:** Erramilli e Rao (1990).

A explicação da VBR para a escolha da estratégia de internacionalização é apresentada por Sharma e Erramilli (2004). Quando a probabilidade da firma de estabelecer vantagem competitiva em ambas as atividades de comercialização e produção em um país estrangeiro for baixa, é improvável que a firma entre no mercado.

A firma deve escolher entrar via **Exportação Indireta** por meio de outra firma do país de origem que tem presença no país hospedeiro desejado e tem recursos mais compatíveis com as condições do país hospedeiro. Se a firma considerar que é incapaz de obter uma vantagem competitiva relacionada com a produção no país hospedeiro, mas se for capaz de conseguir vantagem competitiva por meio de atividades de comercialização ela deve escolher a **Exportação Direta** podendo utilizar intermediários no país hospedeiro ou canais próprios.

A firma deve optar pelos **Modos Contratuais**, como *Licensing*, *Franchising* e Contratos de Produção, se tiver maior probabilidade de estabelecer vantagem competitiva nas operações de produção e comercialização no mercado hospedeiro e se a geração de vantagem por meio dos recursos puder ser transferida para parceiros no país hospedeiro. A VBR explica

que para contemplar o estabelecimento de uma *joint venture* num mercado estrangeiro, a firma se sente confiante para obter vantagem competitiva em atividades de produção e comercialização empreendidas nos países hospedeiros. As *joint ventures* podem ser de comercialização e de produção.

A **Joint Venture de Comercialização** deve ser escolhida caso a firma seja capaz de transferir apenas a vantagem gerada a partir dos recursos de comercialização para os parceiros locais. Contudo, a formação de *joint ventures* depende também da complementaridade dos recursos dos parceiros. A **Joint Venture de Produção** pode ser utilizada se a firma for capaz de transferir a vantagem gerada a partir de seus recursos de produção para parceiros locais.

Desse modo, o parceiro local assume a responsabilidade primária pela produção, enquanto o entrante retém a responsabilidade das atividades de comercialização.

Ao optar pelo estabelecimento de **Subsidiárias**, a firma sente confiança na sua capacidade de obter vantagem competitiva na produção e comercialização de atividades empreendidas no país hospedeiro. Contudo, se a firma for incapaz de transferir a vantagem gerada a partir de seus recursos (comercialização e produção) para parceiros locais, ela irá preferir a subsidiária de propriedade total da matriz.

#### **4 INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO**

A indústria de calçados no Brasil iniciou seu desenvolvimento na primeira metade do século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães ao Rio Grande do Sul. A produção, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu de 1864 a 1870. Após o episódio, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. (ABICALÇADOS, 2005; CNI, 2005). Em 1888 surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores *clusters* calçadistas mundiais da atualidade. A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 60, em contraponto com a exportação de couro salgado. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968. A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram (ABICALÇADOS, 2005).

Em 2004 o calçado foi o terceiro principal item da balança comercial brasileira, com um faturamento de US\$ 1,5 bilhão em operações internacionais e com mais de seis mil indústrias de calçados, localizadas em diversos estados, sendo que os maiores pólos ficam no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará. Estas empresas somam uma produção anual de 650 milhões de pares, em que 30% deste volume são exportados para mais de 100 países (CNI, 2005).

Desde o segundo semestre de 2005, as empresas de calçados que possuem grande dependência das exportações têm enfrentado dificuldades devido à valorização do real frente ao dólar, à grande inserção dos produtos chineses no mercado internacional, às escassas perspectivas de reversão do quadro em 2006 e à incapacidade do mercado interno em compensar as perdas com os embarques ao exterior (VIANA e ROCHA, 2006).

#### 4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Realizou-se pesquisa nos documentos internos da FIEC/CIN - Federação das Indústrias do Estado do Ceará/ Centro Internacional de Negócios, SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, do MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da CNI – Confederação Nacional das Indústrias, da Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, BNB/ ETENE - Banco do Nordeste/ Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e do SINDCALF – Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza. Todos os dados coletados referem-se ao período de 2004/2005.

Para a realização da pesquisa bibliográfica utilizaram-se, além dos livros e periódicos nacionais e internacionais, Anais de Encontros Nacionais e Internacionais, como o ENANPAD (1999 a 2005), 3E's (2003 e 2005), *Google Acadêmico* e *sites* de bases de dados para pesquisa científica, disponíveis na *Internet*, como: Periódicos do *Qualis CAPES*, *Ebsco*, *EmeraldInsight* e *Proquest* e Base de dados da *CAPES/ MEC*.

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo. O universo do estudo foi composto pelas 1.264 empresas brasileiras exportadoras do Setor Calçadista, que atuaram no período 2004/2005. Como população do estudo selecionaram-se as empresas com faturamento acima de US\$10 milhões. Verificou-se a existência de 46 razões sociais diferentes, as quais

foram responsáveis por 66% das exportações nacionais (ABICALÇADOS, 2005; SECEX, 2005; CNI, 2005). A amostra é qualquer parte de uma população da pesquisa que será realmente estudada (LEITE, 2004). Inicialmente, teve-se o intuito de realizar um censo e estudar as 46 empresas. Contudo, com a dificuldade de retorno dos questionários, o estudo foi realizado com as 15 empresas respondentes, as quais compuseram a amostra da pesquisa.

O tipo de pesquisa foi de natureza explicativa (LEITE, 2004). A coleta de dados foi realizada em duas etapas: (1) identificação dos principais recursos para o Setor Calçadista brasileiro, por meio de pesquisa documental, bibliográfica e entrevista com especialista que possui mais de trinta anos de experiência no setor; e (2) pesquisa de campo para identificar a relação entre Recursos e Estratégias de Internacionalização. Aplicaram-se questionários com os gerentes de exportação das empresas por meio de correio eletrônico e ligações telefônicas, em virtude da disponibilidade dos entrevistados e da distância, pois 71,7% das empresas estudadas encontram-se no Rio Grande do Sul (33 empresas), 23,9% em São Paulo (11 empresas) e 4,4% encontram-se no Ceará (duas empresas).

O estudo baseou-se na adaptação de três modelos: (1) Análise Estratégica da Teoria Baseada em Recursos, proposto por Grant (2001); (2) Visão Baseada em Recursos para obtenção de vantagem competitiva sustentável num ambiente global, explicado por Fahy (2002); e (3) Explicação da VBR para a escolha da estratégia de internacionalização, apresentada por Sharma e Erramilli (2004). Os 30 recursos analisados na pesquisa estão agrupados no Quadro 4.

Tipos de Recursos (FAHY, 2002)	Atributos (GRANT, 2001)	Recursos Estratégicos (BARNEY, 1991) (referem-se aos recursos que são, ao mesmo tempo, valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir)
<b>TANGÍVEIS</b>	<b>Físicos</b> (recursos tangíveis que a organização deve ter para se internacionalizar)	1. Máquinas e componentes para a fabricação de calçados; 2. Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação; 3. Acesso a insumos.
<b>INTANGÍVEIS</b>	<b>Financeiros</b> (referem-se aos investimentos necessários para a internacionalização)	4. Alta eficiência transacional; 5. Atender os prazos de entrega requeridos; 6. Preço competitivo do produto no mercado internacional; 7. Adequar-se ao tempo de retorno do investimento; <b>Financeiros</b> (referem-se aos investimentos necessários para a internacionalização) 8. Reduzir os riscos comerciais a que estão sujeitos;
	<b>Recursos Humanos</b> (habilidades dos executivos e funcionários)	9. Habilidades e experiências dos membros das organizações; 10. Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar;
	<b>Tecnologia</b> (recursos desenvolvidos por meio	11. <i>Design</i> dos produtos; 12. Desenvolvimento de tecnologia e <i>know-how</i> para adequar

	da tecnologia da informação que são necessários para a internacionalização)	o produto aos padrões de exigência dos novos mercados; 13. Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes; desenvolvidos por meio da tecnologia da informação que são necessários para a internacionalização) 14. Informações adequadas para identificar mercados potenciais;
	<b>Reputação</b> (referem-se à imagem que a organização deve desenvolver no exterior ao buscar se internacionalizar)	15. Marcas e Patentes; 16. Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa; 17. Relacionamento com os clientes; 18. Alta qualidade do produto exportado; 19. Performance do produto no mercado interno; <b>Reputação</b> (referem-se à imagem que a organização deve desenvolver no exterior ao buscar se internacionalizar) 20. Promover eficientemente os calçados no Brasil e exterior;
CAPACIDADES	<b>Capacidades Organizacionais</b> (referem-se às rotinas e processos organizacionais necessários para a internacionalização das atividades)	21. Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços; 22. Cultura Organizacional; 23. Processos Organizacionais; 24. Planejamento estratégico das ações de Internacionalização; 25. Tempo de atuação no Mercado; 26. Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo; 27. Conhecimento dos concorrentes no mercado global; 28. Superação dos principais desafios do mercado escolhido (competição, diferenças culturais, controles de importação etc); 29. Canais de distribuição adequados para alcançar os consumidores; 30. Capacidade adequada de fabricação para exportar;

**Quadro 4:** Recursos competitivos e estratégicos do setor calçadista brasileiro. Fonte: Pesquisa documental e especialista da área.

Os entrevistados enquadram suas empresas classificando os recursos, numa escala Likert de um a quatro, indicando qual a Conseqüência Competitiva do recurso, conforme Quadro 5. As variáveis que apresentaram resposta “Não se aplica” por pelo menos uma empresa foram excluídas do estudo antes da realização da Análise de Conglomerado, pois se tratam de *Missing Values* classificados por Hair (2005) como Dados Censurados ou Respostas Inaplicáveis, podendo, portanto ser ignorados sem causarem viés na pesquisa. Essas variáveis foram analisadas separadamente.

Grau de importância do recurso para a Internacionalização	Consequências competitivas
0- Não se Aplica	Não se Aplica
1- Nenhuma	Desvantagem competitiva
2- Pouco importante	Igualdade Competitiva
3- Importante	Vantagem competitiva temporal
4- Indispensável	Vantagem Competitiva Sustentável

**Quadro 5:** Grau de importância do recurso para a Internacionalização das empresas com as respectivas Consequências Competitivas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, adaptado de Barney (1991).

Para analisar as estratégias de internacionalização elaborou-se escala Likert de acordo com explicação da VBR para escolha das estratégias de internacionalização (SHARMA e ERRAMILLI, 2004): 1- Exportação indireta; 2- Exportação direta via intermediários do país hospedeiro; 3- Exportação direta via canais próprios da empresa; 4- Modo Contratual (*Franchising* ou *Licenciamento*); 5- *Joint Venture* de Comercialização; 6- *Joint Venture* de Produção; 7- Subsidiária própria no exterior por meio de aquisição e 8- Subsidiária própria no exterior começando do zero (*Greenfield*).

Inicialmente foram calculados a Média, o Desvio-padrão, a Proporção de cada resposta (de 1 a 4) para o total de respondentes e o Coeficiente de variação, sendo este a relação entre o Desvio-padrão e a Média. O Coeficiente de variação apresenta a homogeneidade das respostas de cada variável. Quanto maior esse valor, menos homogênea terá sido a respostados gestores. Posteriormente, realizou-se Análise de Conglomerados com os dados, as quais foram realizadas em duas etapas: (1) com as 30 variáveis; e (2) com as 15 empresas respondentes.

Escolheu-se em ambos os casos, Análise Hierárquica de Dados, por ser mais indicada para pequenas quantidades de objetos (MALHOTRA, 2001). Em seguida calcularam-se as escalas das estratégias de internacionalização realizando-se uma análise da relação entre essa variável e os indicadores de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados das análises de conglomerados realizadas com as 30 variáveis e as 15 empresas. Inicialmente é apresentado o perfil do setor calçadista, seguido pelo resultado das análises de conglomerados.

### 5.1 CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS PARA O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

Este tópico buscou identificar entre as 30 variáveis, quais recursos são considerados periféricos, básicos, competitivos e estratégicos para as empresas brasileiras exportadoras de calçados nos três momentos analisados, conforme Quadro 6.

Tipo dos Recursos	Momento de Entrada	Situação Atual (2005)	Futuro (2010)	Consequência Competitiva
<b>Recursos periféricos</b>	Tempo de Atuação no mercado	Preço competitivo do produto no mercado internacional	Preço competitivo do produto no mercado internacional	<b>Desvantagem Competitiva</b>
	Adequar-se ao tempo de retorno do investimento			
<b>Recursos Básicos</b>	Máquinas e componentes para a fabricação de calçados	Máquinas e componentes para a fabricação de calçados	Alta eficiência transacional	<b>Igualdade Competitiva</b>
	Informações adequadas para identificar mercados potenciais	Capacidade de reduzir os riscos comerciais a que estão sujeitos	Habilidades e experiências dos membros das organizações	
	Processos Organizacionais	Processos Organizacionais	Processos Organizacionais	
	Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes	-	Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo	
	Capacidade adequada de fabricação para exportar	-	-	

<b>Recursos Competitivos</b>	Acesso a insumos	<i>Design</i> dos produtos	Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação	<b>Vantagem Competitiva Temporal</b>
		Atendimento dos prazos <b>Recursos</b> de entrega requeridos		
	Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação	Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo		
<b>Não se Aplicam</b>	Marcas e Patentes	Marcas e Patentes	Marcas e Patentes	<b>Não se Aplicam</b>
	Performance do produto no mercado interno Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	Performance do produto no mercado interno Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	Performance do produto no mercado interno Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	

**Quadro 6:** Tipologia e consequência competitiva dos recursos do setor calçadista brasileiro no momento de entrada no mercado internacional, na situação atual e no futuro.

**Fonte:** Pesquisa de Campo.

Dentro do grupo classificado como **recursos periféricos**, os recursos que melhor caracterizaram esse conglomerado no momento de entrada no mercado internacional foram “Tempo de atuação no Mercado” e “Adequar-se ao tempo de retorno do investimento”, pois apresentaram menor coeficiente de variação e maior consenso entre os respondentes. O “Preço competitivo do produto no mercado internacional” foi o único recurso que representou Desvantagem Competitiva para os gestores do setor calçadista na situação atual e no futuro, por isso, foi considerado recurso periférico nesses dois momentos. Os recursos periféricos são úteis para o funcionamento da empresa, contudo não contribuem para a manutenção da vantagem competitiva no mercado internacional.

Foram considerados **recursos básicos** os recursos “Capacidade adequada de fabricação”, “Informações adequadas para identificar mercados potenciais” e “Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes” para a entrada no mercado internacional. Os recursos “máquinas e equipamentos” foram classificados como básicos na entrada e na situação atual. Os “processos organizacionais” foram considerados básicos nos três momentos. Por serem básicos, esses recursos são necessários para a realização das atividades no mercado internacional, contudo, podem gerar apenas igualdade competitiva para as empresas.

“Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação” foram considerados **recursos competitivos** para a entrada e para o futuro do setor. “Acesso a

insumos” foi considerado competitivo apenas para a entrada no mercado internacional e “*Design* dos produtos”, “Atendimento dos prazos de entrega requeridos”, “Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo”, apenas para a situação atual. Por serem competitivos esses recursos contribuem para o desempenho das empresas no mercado internacional, e podem gerar vantagem competitiva temporal. Os recursos “**Alta qualidade do produto exportado**” e “**Relacionamento com os clientes**” foram considerados **recursos estratégicos** nos três momentos analisados. “**Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo**” foi considerado estratégico apenas para a entrada no mercado internacional. Os recursos “**Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa**” e “**Capacidade adequada de fabricação para exportar**” foram considerados estratégicos na situação atual e no futuro. Por serem estratégicos, esses recursos são indispensáveis para o desempenho das atividades no mercado internacional e geram vantagem competitiva sustentável para as empresas do setor calçadista brasileiro.

O crescimento das exportações dos calçados da China para vários países compradores do calçado brasileiro reduziu as exportações brasileiras devido ao preço dos calçados chineses serem muito competitivos, além da valorização do real frente ao dólar. Desse modo, as empresas brasileiras estão reagindo à crise priorizando outros recursos como qualidade do produto e relacionamento com o cliente, confiança dos clientes na empresa e capacidade adequada para exportar do que com preço competitivo.

Os principais recursos que **não se aplicaram** aos três momentos estudados foram, “*Marcas e patentes*”, “*Performance do produto no mercado interno*” e “*Gerenciamento das atividades além-mar*”, pois apresentaram maiores freqüências na categoria (0) – não se aplica. Por não terem sido utilizados por algumas empresas, consideraram-se que esses recursos não interferem nas atividades realizadas no mercado internacional para o setor calçadista brasileiro. Contudo, para as empresas que os utilizaram, esses recursos representam apenas igualdade competitiva.

## 5.2 RELAÇÃO DOS RECURSOS COM AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Realizou-se análise de conglomerados com as 15 empresas respondentes para se avaliar a relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização. A Tabela 1 apresenta o perfil das empresas do setor calçadista brasileiro em relação à utilização das estratégias de internacionalização nos três momentos analisados: momento de entrada, situação atual (2005) e futuro (2010). Como as empresas podem utilizar duas ou mais estratégias de internacionalização ao mesmo tempo, o somatório das respostas não corresponde ao total de 15 empresas.

Tabela 1 – Estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas brasileiras do setor calçadista no momento de entrada no mercado internacional, na situação atual (2005) e no futuro (2010).

<b>Estratégia de Internacionalização</b>	<b>Momento de Entrada</b>		<b>Situação Atual (2005)</b>		<b>Futuro (2010)</b>	
	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
1- Exportação indireta	7	50,0	6	40,0	5	33,3
2- Exportação direta via intermediários do país hospedeiro	6	42,9	7	46,7	6	40,0
3- Exportação direta via canais próprios da empresa	1	7,1	8	53,3	9	60,0
4-Modo Contratual ( <i>Franchising, Licenciamento ou Contrato de Produção</i> )	0	0,0	1	6,7	3	20,0
5- <i>Joint Venture</i> de Produção	1	7,1	0	0,0	0	0,0
6- <i>Joint Venture</i> de Comercialização	0	0,0	0	0,0	0	0,0
7- Subsidiária própria no exterior por meio de aquisição	0	0,0	1	6,7	1	6,7
8- Subsidiária própria no exterior começando do zero ( <i>Greenfield</i> )	1	7,1	3	20,0	4	26,7

**Fonte:** Pesquisa de Campo.

No momento de entrada no mercado internacional, as estratégias mais utilizadas foram exportação indireta e exportação direta via intermediários do país hospedeiro correspondendo a 50% e 42,9%, respectivamente. Na situação atual e no futuro, as empresas se mantêm utilizando as estratégias escolhidas para a entrada no mercado internacional, contudo, dão prioridade à exportação direta via canais próprios da empresa, com 53,3% e 60%

de preferência, respectivamente. A Tabela 2 apresenta a relação dos recursos tangíveis, intangíveis e capacidades com as estratégias de internacionalização.

Em relação ao momento de entrada, as empresas que utilizaram estratégias de internacionalização mais complexas, indicado pelos *clusters* que apresentaram maiores médias das estratégias de internacionalização (5, 2,2 e 2,4), consideraram estratégicos os recursos tangíveis e as capacidades organizacionais para a escolha do modo de entrada no mercado internacional, pois também apresentaram maiores médias dos recursos, 3 e 3,4 respectivamente. Contudo, os recursos intangíveis não foram considerados estratégicos para o momento de entrada no mercado internacional, pois as empresas com estratégias de internacionalização superiores, apresentaram média dos recursos intangíveis inferiores, representando uma relação inversa.

Tabela 2. Relação dos recursos e capacidades da firma com as Estratégias de Internacionalização.

MOMENTO DE ENTRADA						
MÉDIA	RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS		CAPACIDADES	
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2
Média dos recursos	2,4	3	1,9	2,9	2,1	3,4
Média das Estratégias de Internacionalização	1,7	5	2,2	1,9	1,9	2,4
SITUAÇÃO ATUAL (2005)						
MÉDIA	RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS		CAPACIDADES	
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2
Média dos recursos	2,4	4	2,5	3,5	2,3	3,3
Média das Estratégias de Internacionalização	2,6	2	2,6	2	1,9	3,3
SITUAÇÃO FUTURA (2010)						
MÉDIA	RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS		CAPACIDADES	
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2
Média dos recursos	3,3	2	3,7	2,5	2,2	3,6
Média das Estratégias de	3	2,9	2,5	3,1	2,4	3,4

## Internacionalização

Na situação atual, as empresas que utilizaram estratégias de internacionalização mais complexas com médias iguais a 2,6, 2,6 e 3,3, consideraram estratégicas apenas as capacidades organizacionais para a situação de crise que o setor está enfrentando, com média dos recursos igual a 3,3. Somente as capacidades apresentaram relação direta com as estratégias de internacionalização.

Na situação futura, também houve relação direta das estratégias de internacionalização com os recursos tangíveis e as capacidades organizacionais, indicando que quanto mais complexas forem as estratégias de internacionalização, mais as empresas irão priorizar os recursos tangíveis e as capacidades no futuro do setor. Contudo, os recursos intangíveis provavelmente não irão interferir na escolha das estratégias de internacionalização, pois houve relação inversa entre os recursos intangíveis e as estratégias de internacionalização.

No momento de entrada e na situação futura, houve relação direta das estratégias de internacionalização com os recursos tangíveis e as capacidades organizacionais. Na situação atual, houve relação direta das estratégias de internacionalização apenas com as capacidades organizacionais. No momento de entrada e na situação futura, as empresas que adotaram estratégias de internacionalização mais complexas consideraram as capacidades organizacionais mais estratégicas que os recursos tangíveis e intangíveis. Contudo, consideraram os recursos tangíveis mais estratégicos que os recursos intangíveis. Na entrada, as médias das capacidades, recursos tangíveis e recursos intangíveis foram iguais a 3,4, 3,0 e 1,9 respectivamente e no futuro, foram 3,6, 3,3 e 2,5. Na situação atual, as empresas que adotaram estratégias de internacionalização mais complexas consideraram as capacidades organizacionais mais estratégicas que os recursos tangíveis e intangíveis e também consideraram os recursos intangíveis mais estratégicos que os recursos tangíveis. As médias das capacidades, dos recursos intangíveis e dos recursos tangíveis foram 3,3, 2,5 e 2,4 respectivamente.

## 6 CONCLUSÃO

Em relação à análise de conglomerados realizada com as variáveis verificaram-se que os recursos “**Alta qualidade do produto exportado**” e “**Relacionamento com os**

**clientes**” foram considerados estratégicos para o setor calçadista nos três momentos analisados. **“Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado-alvo”** foi considerado estratégico apenas no momento de entrada e os recursos **“Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa”** e **“Capacidade adequada de fabricação para exportar”** apenas na situação atual e no futuro. Portanto, esses são os recursos que proporcionam vantagem competitiva sustentável para o setor calçadista brasileiro.

Em se tratando das estratégias de internacionalização, as empresas brasileiras do setor calçadista entram no mercado internacional principalmente por meio de exportação indireta e exportação direta via intermediários do país hospedeiro. Na situação atual, as empresas continuam utilizando a exportação indireta e a exportação direta via intermediários do país hospedeiro, contudo houve considerável crescimento na utilização da exportação direta via canais próprios da empresa e um crescimento razoável da utilização de subsidiárias (*Greenfield*). Na situação futura, as empresas também devem continuar utilizando a exportação indireta e a exportação direta via intermediários do país hospedeiro, contudo mantendo crescimento na utilização da exportação direta via canais próprios da empresa e de subsidiárias (*Greenfield*).

Em relação à análise de conglomerados realizada com as empresas, foi considerado apenas na situação atual que as capacidades são mais estratégicas que os recursos intangíveis e tangíveis e que os recursos intangíveis são mais estratégicos que os recursos tangíveis, comprovando hipótese do estudo. No momento de entrada e no futuro, as capacidades organizacionais foram consideradas mais estratégicas que os recursos intangíveis e tangíveis, contudo, os recursos tangíveis foram considerados mais estratégicos que os recursos intangíveis. A segunda hipótese também foi comprovada, pois as empresas que utilizaram estratégias de internacionalização mais complexas, dão maior importância às capacidades que aos recursos tangíveis e intangíveis.

A pesquisa teve como limitações a quantidade de respondentes, o que dificultou a realização da análise de agrupamentos. Como sugestão de novos estudos poder-se-ia investigar por que os recursos foram classificados como periféricos, básicos, competitivos ou estratégicos. Também poderiam ser realizadas outras pesquisas que buscassem resgatar o caráter dinâmico da VBR.

## 7 REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Fabricantes Nacionais**. Disponível em: <[http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=pesquisa\\_fabricantes](http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=pesquisa_fabricantes)>. Acesso em: 15 abr. 2005.

AMIT, R. e SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 33-46, 1993.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**, London: Macmillan, 1976.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIII, 1999, Campinas-SP. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, 1 CD ROM.

CAVES, R. E. **American industry, structure, conduct and performance**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 306 p., 1982.

CHAHARBAGHI, Kazem; LYNCH, Richard. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**. MCB University Press, v. 37, n.1, p. 45-50, 1999.

CNI. **Catálogo de Exportadores**. Disponível em: <Disponível em <http://www.brazil4export.com>>. Acesso em: 2 maio 2005.

COLLIS, K. R. and MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy for the 1990s. **Harvard Business Review**, n.73, p.118-128, 1995.

D`AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DECKER, Reinhold; ZHAO, Xuemin. SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. **International Journal of Business and Economics**, v. 3, n. 3, p.181-200, 2004.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel; BARNEY, Jay B. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, p.1504, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. e MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. Chichester: v. 21, Issue 10/11, p.1105-1121, 2000.

PEHRSSON, Anders. Strategy Competence: a successful approach to international market entry. **Management Decision**, v. 42, n. 6, 2004.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRIEM, R. L. e BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n.1, 2001.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SECEX/MDIC. **Brasil Exportador**. Disponível em:  
<<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em 19 maio 2005.

SHARMA, Varinder M e ERRAMILLI, M Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.12, n.1, Winter 2004.

SILVA, Jorge F. da, OLIVEIRA, Carlos A. dos S. *Grupos Estratégicos e a Visão Resource-Based: uma aplicação de Sistemas Neuro-fuzzy*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 38, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

TEECE, David J., PISANO, Gary e SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998). Chichester: v. 18, n.7, p.509, 1997.

THOMPSON, John e COLE, Melissa. Strategic competency – the learning challenge. **Journal of Workplaces Learning**, v. 9, n. 5, p.153-162, 1997.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VIANA, Fernando L. E. e ROCHA, Roberto E. **A indústria de calçados no nordeste: características, desafios e oportunidades**. Fortaleza: BNB/ETENE, 2006.

WERNERFELT, Birger. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171, 1984.