

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondência para/
Correspondence to
Av. Edson Queiroz,
1321, Edson Queiroz,
Fortaleza-Ce, CEP:
60.811-905
Telefone: (85)
34773229
E-mail:
forte@unifor.br

Artigo
Recebido: 06/07/2006
Aprovado: 29/08/2006

COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BASEADA EM RECURSOS NO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL BASADA EN LOS RECURSOS EN EL SECTOR DEL CALZADO BRASILEÑO

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS BASED ON RESOURCES IN THE BRAZILIAN FOOTWEAR SECTOR

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Dr
UNIFOR-CE
forte@unifor.br

Márcia Zabdiele Moreira, Msc
UNIFOR-CE
mzmoreira@yahoo.com.br

Palavras-chave
Visão baseada em
recursos;
Recursos estratégicos;
Estratégias de
internacionalização.

Palabras-clave:
Visión basada en
recursos;
Recursos estratégicos;
Estrategias de
internacionalización.

Key-words:
Resource-based view;
Strategic resources;
Internationalization
strategies.

RESUMO: A internacionalização de empresas se refere a uma estratégia para se obter maior presença no mercado internacional. Interrelacionaram-se os recursos com as estratégias de internacionalização para verificar a relação existente entre eles. Para a base teórica, utilizaram-se as classificações dos recursos (FAHY, 2002) e das estratégias de internacionalização (SHARMA; ERRAMILLI, 2004). Buscou-se resgatar o caráter dinâmico da VBR. Os dados coletados referem-se a 2004 e 2005, com 15 empresas do setor calçadista brasileiro. Concluiu-se que as empresas que utilizam estratégias de internacionalização mais complexas, na entrada e no futuro, consideram mais estratégicas as capacidades, os recursos tangíveis e os intangíveis, nessa ordem. Contudo, na situação atual, consideram mais estratégicas as capacidades, os recursos intangíveis e os recursos tangíveis, respectivamente.

RESUMEN: La internazionalización de empresas se refiere a una estrategia para obtener mayor presencia en el mercado internacional. Se interrelacionaron los recursos con las estrategias de internacionalización para verificar la relación existente entre ellos. Para la base teórica se utilizaron las clasificaciones de los recursos (FAHY, 2002), y de las estrategias de internacionalización (SHARMA y ERRAMILLI, 2004). Se buscó rescatar el carácter dinámico de la VBR. Los datos recogidos se refieren al 2004 y 2005, con 15 empresas del sector del calzado brasileño. Se llegó a la conclusión que las empresas que utilizan estrategias de internacionalización más complejas, en el inicio y en el futuro, consideran más estratégicas las capacidades; los recursos tangibles e intangibles, en ese orden.

ABSTRACT: Internationalization is a strategy used by companies to increase their presence in the international market. The resources are linked to the internationalization strategies, to determine the relationship between them. For the theoretical basis, the resource classifications (FAHY, 2002) and internationalization strategies (SHARMA and ERRAMILLI, 2004) were used. It focuses on the dynamic nature of the RBV. The data collected relate to 2004 and 2005, with 15 companies from the Brazilian footwear sector. It concludes that the companies that use more complex internationalization strategies, on entry to the international market and in the future, consider capacity, tangible resources and intangible resources to be more strategic, in that order. However, in the current context, skills, intangible resources and tangible resources, respectively, are considered more strategic.

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; 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 uma investigação comparativa 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. Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois se buscou verificar a relação entre variáveis por meio da realização de Cluster Analysis. 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; DIERICKX; COOL; 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 calçadista 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; CYRINO, 2000), conforme apresentado no Quadro 1.

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; PORSSE, 2003).

Quadro 1 - As correntes explicativas da vantagem competitiva.

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

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

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; 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 as 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).

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 em sua reprodução pelos competidores. 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 VBR.

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, construir 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 recombinao 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. D'Aveni (1999) explica que a velocidade das mudanças no cenário competitivo gerou a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas globais, as quais representam a criação de dificuldades de imitação e de combinação dos recursos numa base global.

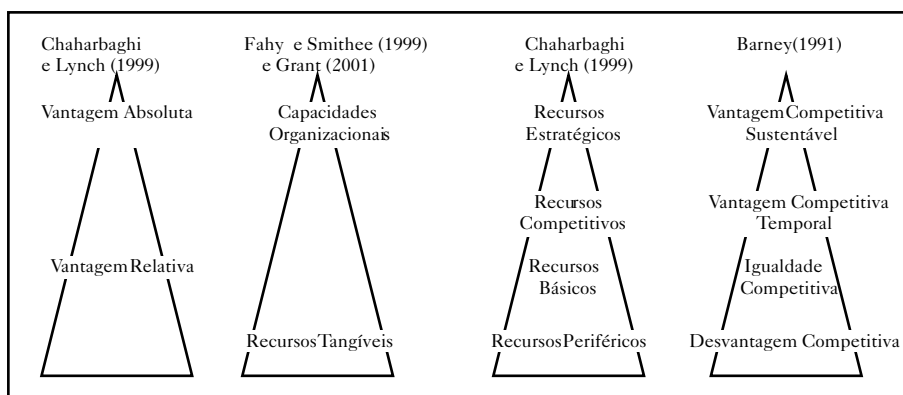
Segundo Griffith e Harvey (2001), as capacidades dinâmicas globais têm dois componentes: (1) desenvolver coerência global sistêmica, enquanto

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; BARNEY, 1989; GRANT, 1991). Entretanto, nem todos os recursos são estratégicos, pois para que o sejam, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, não-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). O modelo está apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Relação dos Recursos com as Conseqüências Competitivas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os recursos foram divididos entre Recursos Periféricos, Básicos, Competitivos e Estratégicos, segundo Chaharbaghi e Lynch (1999). Posteriormente, foram classificados como recursos tangíveis, intangíveis e capacidades como proposto por Fahy e Smithee (1999) e Grant (2001). Complementou-se a classificação dos recursos com a tipologia dos recursos apresentada por Chaharbaghi e Lynch (1999).

Por fim, foram divididos de acordo com a consequência competitiva que representam (BARNEY, 1991): desvantagem competitiva, igualdade competitiva, vantagem competitiva temporal e vantagem competitiva sustentável.

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.

Apesar das teorias existentes sobre internacionalização de empresas, não há como enquadrar as empresas nascidas globais em uma delas (JOHANSON; VAHLNE, 2003; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Tratam-se de 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 (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; JONES; 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 (Aquisição e começando do zero - Greenfield). O Quadro 2 classifica as várias estratégias de internacionalização, relacionando com essas duas dimensões: localização e propriedade.

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

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 Greenfield).
Parcial		Joint Ventures na Comercialização ou Produção ou (maioria, 50-50, ou minoria).
Nenhuma	Exportação Indireta, exportação Direta via intermediários do país hospedeiro.	Modos Contratuais (Licensing, Franchising e Contrato de Produção).

Fonte: Adaptado de Sharma e Erramilli (2004).

A exportação pode ser realizada de forma indireta ou direta. Contudo, segundo Root (1994), estratégias 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.

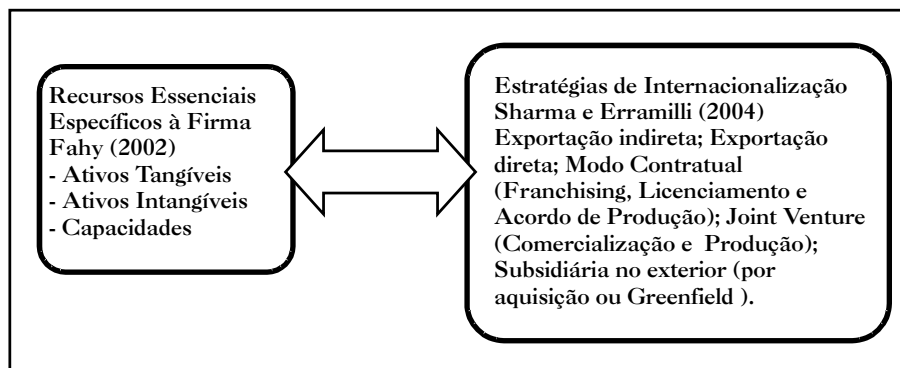
De acordo com Honório e Rodrigues (2003), estratégias de entrada via investimento direto envolvem a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma firma internacional. Uma joint venture implica a criação de uma nova empresa (HUTT; SPEH, 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 em 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 (BUCKLEY; CASSON, 1976; CAVES, 1982; HENNART, 1982). Firms irão empreender operações além-mar quando tiverem recursos, principalmente ativos intangíveis, que são valiosos no mercado, 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.

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

	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 ↑ ↓ Muito baixa
	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	
	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	
	Exportação direta para o cliente	Baixo a moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agente exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou franquia	Muito baixo	Muito baixa	

Fonte: Erramilli e Rao (1990)

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.

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.

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; ROCHA, 2006).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo. O tipo de pesquisa foi de natureza descritiva (LEITE, 2004), pois buscou verificar a relação entre variáveis. Para tanto, realizou-se *cluster analysis* com as variáveis do estudo. 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). 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.

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.

Quadro 4 - Recursos competitivos e estratégicos do setor calçadista brasileiro

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)
TANGÍVEIS	Físicos (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.
	Financeiros (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; 8. Reduzir os riscos comerciais a que estão sujeitos;
	Recursos Humanos (habilidades dos executivos e funcionários)	9. Habilidades e experiências dos membros das organizações; 10. Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar;
INTANGÍVEIS	Tecnologia (recursos desenvolvidos por meio da tecnologia da informação que são necessários para a internacionalização)	11. Design dos produtos; 12. Desenvolvimento de tecnologia know-how para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados; 13. Usar informação global de negócios mais rápido e melhor do que os concorrentes; 14. Informações adequadas para identificar mercados potenciais;
	Reputação (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; 20. Promover eficientemente os calçados no Brasil e exterior;
	Capacidades Organizacionais (referem-se às rotinas e	21. Capacidade de inovação de processos, produtos e serviços; 22. Cultura Organizacional; 23. Processos Organizacionais;

CAPACIDADES	processos organizacionais necessários para a internacionalização das atividades)	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.
-------------	--	---

Fonte: Pesquisa documental e especialista da área

Os entrevistados enquadraram 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 de *Cluster Analysis*, 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.

Quadro 5 - Grau de importância do recurso para a Internacionalização das empresas com as respectivas Conseqüências Competitivas

Grau de importância do recurso para a Internacionalização	Conseqüências 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

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; ERRAMILI, 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 resposta dos gestores. Posteriormente, realizou-se Cluster Analysis 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.

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

Tipo dos Recursos	Momento de Entrada	Situação Atual (2005)	Futuro (2010)	Consequência Competitiva
Recursos Periféricos	Tempo de atuação no Mercado	Preço competitivo do produto no mercado internacional	Preço competitivo do produto no mercado internacional	Desvantagem Competitiva
	Adequar-se ao tempo de retorno do investimento			
Recursos Básicos	Máquinas e componentes para a fabricação de calçados	Máquinas e componentes para a fabricação de calçados	Alta eficiência transacional	Igualdade Competitiva
	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 e com o clima, costumes e hábitos do mercado -alvo	
	Capacidade adequada de fabricação para exportar	-	-	

Recursos Competitivos	Acesso a insumos	Design dos produtos	Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação	Vantagem Competitiva Temporal
	Vantagens de Localização e de materiais utilizados na fabricação	Atendimento dos prazos de entrega requeridos		
Recursos Estratégicos	Alta qualidade do produto exportado	Alta qualidade do produto exportado	Alta qualidade do produto exportado	Vantagem Competitiva Sustentável
	Relacionamento com os clientes	Relacionamento com os clientes	Relacionamento com os clientes	
	Compatibilidade dos calçados com o clima, costumes e hábitos do mercado - alvo	Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa	Alto nível de confiança dos clientes na eficiência profissional da empresa	
Não se Aplicam	Marcas e Patentes	Marcas e Patentes	Marcas e Patentes	Não se Aplicam
	Performance do produto no mercado interno	Performance do produto no mercado interno	Performance do produto no mercado interno	
	Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	Gerenciamento eficiente das operações realizadas além-mar	

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.

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 *cluster analysis* 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).

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)

Estratégia de Internacionalização	Momento de Entrada		Situação Atual (2005)		Futuro (2010)	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
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</i> , Licenciamento ou Contrato de Produção)	0	0,0	1	6,7	3	20,0
5- Joint Venture de Produção	1	7,1	0	0,0	0	0,0
6- Joint Venture 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 (Greenfield)	1	7,1	3	20,0	4	26,7

Fonte: Pesquisa de Campo

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. 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, indicados 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 Internacionalização	3	2,9	2,5	3,1	2,4	3,4

Fonte: Pesquisa de campo

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 verificou-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.

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 a primeira 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 fundamentação teórica proporcionou orientação a todo o estudo. A relação entre os resultados alcançados e a teoria utilizada está demonstrada pela resposta dada ao problema, pelo atendimento dos

objetivos geral e específicos, pela confirmação ou rejeição das hipóteses, como explicado acima.

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 em outros setores econômicos que buscassem resgatar o caráter dinâmico da VBR.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Fabricantes Nacionais**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=pesquisa_fabricantes>. Acesso em 15.04.2005.
- 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, J. 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 e 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 <http://www.brazil4export.com>.> Acesso em: 02.05.2005.
- 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, R.; ZHAO, X. 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, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. Chichester: v.21, Iss.10/11, p.1105-1121, 2000.
- ERRAMILLI, M. K. e RAO, C. P. Service Firms, choice of foreign-market entry modes: an empirical analysis using a modified transaction-cost framework. **Journal of Marketing**. v.57, p.19-38, 1993.
- FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, p. 57-78, 2002.
- FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**, n.10, 1999.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p. 114, 2001.
- GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**. Washington: v.32, n.3, p. 597-606, Third Quarter, 2001.

- HAIR, Jr, J. F et al. **Análise Multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- HEENE, A., SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.
- HELFACT, C. E.; LIEBERMAN, M. B. The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-history. In: **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.4, p. 725-760, 2002.
- HENNART, J. Internationalization in practice: early foreign direct investments in Malaysian Tin Mining. **Journal of International Business Studies**, v.17, n.2, p.131-143, 1986.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando Fatores Relacionais e Estratégicos em Estudos sobre Internacionalização da Firma: uma Proposta de Pesquisa. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVII, 2003, Brasília, DF. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.1, 2003.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, n.36, 2005.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the Born-global firm. **Journal of International Business Studies**, n.35, 2004.
- LEITE, J. B. D.; PORSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 121-141, 2003.
- LEITE, F. T. **Metodologia Científica** - Iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científicos (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing** - Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OMAKI, E. T. Recursos Intangíveis e Desempenho em grandes empresas brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimadores de Medidas de Desempenho Financeiras. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.
- OVIATT, B. M e MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, First Quarter, 1994.
- PEHRSSON, A. Strategy competence: a key profitability driver. **Strategic Change**. Chichester: v.9, n.2, p. 89, 2000.
- _____. Strategy Competence: a successful approach to international market entry. **Management Decision**, v.42, n.6, 2004.
- PENROSE, E. **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://alicerweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em 19.05.2005.
- SHARMA, V. M; ERRAMILLI, M K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.12, n.1, Winter 2004.
- SILVA, J. F. da., OLIVEIRA, C. 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, XXVIII, 2005, Brasília. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998). Chichester: v.18, n.7, p.509, 1997.

THOMPSON, J.; COLE, M. Strategic competency - the learning challenge. **Journal of Workplaces Learning**, v.9, n.5, p.153-162, 1997.

VASCONCELOS, F. C. e CYRINO, Á. 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, F. L. E.; ROCHA, R. E. **A Indústria de calçados no Nordeste**: características, desafios e oportunidades Fortaleza: BNB/ETENE, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171, 1984.