

() Graduação (X) Pós-Graduação

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
PRODUTORAS DE CACHAÇAS BRASILEIRAS**

Guilherme Barbosa Correia
Universidade Estadual de Maringá (UEM)/UNICESUMAR
correia gb@hotmail.com

Lúcio Paulo Alves Pires
Universidade Estadual de Maringá (UEM)
lucpaulo@hotmail.com

RESUMO

O produto derivado de álcool e açúcar, a aguardente brasileira, é anunciado entre os grandes produtos que extrapolam as fronteiras do estado brasileiro, adentrando no mercado internacional, europeu, americano, entre outros. Nesses modos, esse artigo teórico objetiva analisar como têm ocorrido o processo de internacionalização das organizações produtoras de cachaça brasileira; por uma abordagem metodológica descritiva e qualitativa, formalizada em uma análise bibliográfica, e de conteúdo; apresentando as epistemologias e autores relacionados ao tema de pesquisa sobre internacionalização, nos estudos organizacionais destacando o Modelo de Upssala e *Born Globals*.

Palavras-chave: Internacionalização; Processo de Internacionalização; Organizações; Born Globals; Upssala;

1 INTRODUÇÃO

A história do Brasil está intimamente ligada a história da cachaça, o encantamento líquido cultural, nascido em território nacional no ano de 1532, das técnicas de destilação portuguesa, as margens do litoral de São Vicente, aos mais altos mercados internacionais, a cachaça brasileira ganhou o mundo entre os apreciadores de destilados. O retrospecto histórico é realmente soberbo, como Cascudo (2006), transcorre meticulosamente e assegura em sua obra as estradas do tempo referenciando a aguardente de cana do Brasil.

Produto nacional tem coração e corpo plantados no solo potiguar, no entanto, vem ganhando adjetivações e substanciosos elogios no mercado internacional, com espaços em suas prateleiras, como produto brasileiro de exportação. O Brasil, enquanto grande produtor da cachaça cresce a cada dia com cada vez mais marcas buscando novos horizontes, novos mercados e novas oportunidades a partir do processo de internacionalização.

E dentro deste contexto, este artigo, busca chamar a atenção a partir do produto derivado de álcool e açúcar, a aguardente brasileira, como deriva seu processo acentuado de internacionalização. Nesses modos, essa pesquisa teórica objetiva analisar como têm ocorrido o processo de internacionalização das organizações produtoras de cachaça brasileira; destacando uma abordagem descritiva qualitativa, por meio de uma análise bibliográfica nas principais bases de periódicos e anais de eventos nas áreas de administração nos últimos 10 anos; verificando os modelos epistemológicos de seus processos de internacionalização e seus modos de acionar o campo.

Apresentando os modelos teóricos, validados na bibliografia, destacando cinco teorias; o **Paradigma Eclético de Dunning**, abordado em três vantagens competitivas, sendo elas, a propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1980); a **Teoria da Visão Baseada em Recursos**, verificada por meio das forças e fraquezas da empresas e mercado, e vantagem competitiva, alocando recursos (BARNEY, 1991); a **Escola de Uppsala**, abordada no aumento gradual de Internacionalização, conforme a organização adquire conhecimento sobre os novos mercados nas formas de atuação do mesmo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977); a **Teoria de Redes**, relacionando os atores, como fator para se obter conhecimento de mercado e cultura (JOHANSON; VAHLNE, 2003); e por fim, **Born Globals**, empresas fundadas perante o processo de internacionalização (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Para instrumentalizar as aplicações das teorias de internacionalização verificadas no levantamento bibliográfico, esta pesquisa utiliza de dados empíricos relacionados a organizações produtoras de cachaça brasileira, apresentando as organizações que

desempenharam os modelos destacados acima.

Por fim, esta pesquisa, contribui com os escritos de administração e dos estudos de organizações, destacando o modelo da Escola de Uppsala de Joahanson e Wiedersheim-Paul (1975), enquanto processo de internacionalização facilitadora para exportação de produtos de organizações brasileiras.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico foi iniciado por meio de um levantamento bibliográfico referente ao tema internacionalização, vinculando ao empírico de organizações produtoras de cachaça brasileira, contextualizando o processo de internacionalização de cachaça brasileira. Como complemento para a coleta de dados, esta pesquisa utilizou de uma abordagem qualitativa descritiva, desenhada por Denzin e Linconl (2006), visando descrever os modelos destacados pelos autores que operam os modelos de internacionalização, nas áreas de estudos organizacionais.

Para formalizar a análise de pesquisa, foi instrumentalizado uma análise de conteúdo, a partir das bases epistemológicas e empíricas acionadas durante a coleta de dados, a partir dos escritos de Laurence Bardin (BARDIN, 1977). Uma vez que a análise de, contudo, segundo Silva, Gobbi e Simão (2005), permite o entendimento das representações que o corpo apresenta em relação a sua realidade e as múltiplas interpretações dos significados.

Para Bardin (1977), esta análise é um conjunto de instrumentos, os quais permitem advir da vertente teórica e da intencionalidade, que visa à inferência, através da identificação objetiva de características das mensagens. Segundo a autora, designa-se sob o termo de análise de conteúdo, conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (BARDIN, 2017, p. 48).

3 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser definida como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). Se tratando de micros, pequenas e médias empresas, cada vez mais buscam o processo de internacionalização, com foco nos estudos presentes (SHENKAR, 2004).

Os estudos do mercado internacional focam no desenvolvimento e movimento de grandes empresas e multinacionais, o que não é utilizado aos processos e práticas atuais, com o advento das pequenas e médias empresas, as quais, ganham espaço no mercado internacional, em destaques obtém as *born globals*, associadas as grandes e multinacionais organizações. (SHENKAR, 2004).

As decisões tomadas perante o processo de internacionalização decorrem da busca de conhecimento sobre o modelo de processo, normatizando as percepções e comportamentos de critérios não-rationais e subjetivos. Abordagens, as quais destacam o modelo comportamental durante esse processo, passam a serem analisadas por meio da teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003). Dentre os modelos comportamentais, destacaram-se os processos descritos como: Modelo de Uppsala; a Teoria das Redes; e o Empreendedorismo Internacional, reconhecido como *Born Globals*.

Os relacionamentos baseados em confiança são fundamentais no processo de internacionalização de micros, pequenas e médias empresas (CHILD; RODRIGUES, 2006). O conhecimento tácito adquirido e compartilhado pelos atores da rede de relacionamento é valioso. E as organizações, por meio dessa rede de relacionamentos, utilizam o conhecimento compartilhado e os recursos necessários para o processo de internacionalização. Nesses contextos, seus autores instrumentalizaram a abordagem de redes para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003, 2006).

3.1 PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

As organizações que procuram se internacionalizar, perante o paradigma de Dunning, pode realizar esse processo de duas maneiras: 1) produzindo no seu país de origem, fazendo uso de recursos nacionais e suprindo a demanda internacional com exportações; e 2) produzindo em um país estrangeiro, utilizando recursos internacionais e suprindo a demanda internacional diretamente (DUNNING, 1988; 2001).

O Paradigma Eclético de Dunning possui um tripé classificadas como localização (L), propriedade (O), e Internalização (I), onde a localização de uma organização pode produzir vantagem competitiva, entretanto, em detrimento de outra que esteja em local distante do mercado atual. Neste paradigma, a propriedade da organização está ligada a localização, principalmente por possibilitar adquirir material, que tanto humano quanto produto, não pode ser adquirido fora de seu local, como também, realizar vendas, e não depender de importadores físicos para seus produtos. Nesse processo de Internalização, fora de seu contexto local, não há conhecimento apurado das culturas, práticas, ideias ou padrões de uma sociedade na qual as

organizações gostariam de realizar transações.

3.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O modelo da Visão baseada em recursos baseia-se nas forças e fraquezas das organizações e mercado, podendo verificar sua vantagem competitiva e assim alocar seus recursos para obtenção de sucesso. As firmas detêm recursos idiossincráticos que as tornam únicas devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável se forem raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991)

Qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma, como destaca Wenerfelt (1984), enquanto recursos estratégicos incluem ativos, ou seja, capacidades perante os processos organizacionais atribuídos a informação e conhecimento, controlados pela organização que à habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade durante o processo (BARNEY, 1991). Para os autores, os recursos são valiosos para produzir estratégias ao desenvolvimento e competitividade organizacional, e a estas estratégias, pode se destinar um diferencial de mercado internacional. (BARNEY, 1991; WENERFELT, 1984)

Verdu (2010), dentro deste contexto, destaca a visão baseada em recursos (VBR), considerando que o envolvimento de atividades internacionais é determinado pelos recursos que uma organização a têm, controla ou acessa. Segundo a autora, os recursos dificilmente são imitados, há combinação de quatro barreiras: (1) condições históricas únicas, (2) ambiguidade causal, (3) complexidade ou (4) dependências de caminho (VERDU, 2010).

Essa visão argumenta as relações e condições históricas únicas, dentro das organizações, as quais a autora, destaca como entidades sociais e históricas e que, a habilidade para adquirir e explorar alguns recursos dependendo tempo e espaço da organização. Para Verdu (2010), a “ambiguidade causal existe quando a ligação entre os recursos controlados pela empresa e a vantagem competitiva sustentada da empresa não é entendida ou é entendida somente muito imperfeitamente”.

3.3 ESCOLA DE UPSSALA

A escola de Uppsala é o modelo mais frequentemente utilizado na literatura sobre internacionalização (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Segundo os autores, a escola de Uppsala descreve a internacionalização como uma forma gradual, por meio de aquisições,

integrações e uso do conhecimento sobre o mercado e operações no exterior, e ainda, destacam, o comprometimento sucessivo crescente com mercados externos (JOHANSON; VALHNE, 1977). Como os aspectos econômicos foram atribuídos, a conduta dos atores adquirindo experiência, e pode assim utilizar desses conhecimentos e atributos para a cada vez evoluírem enquanto processo de internacionalização eficiente.

O processo de internacionalização aconteceria em estágios. Primeiro, as empresas consolidariam sua participação no mercado doméstico e depois buscariam mercados externos similares ao seu próprio mercado doméstico. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa em relação à distância psíquica entre o país-alvo e o país de origem. À medida que a empresa aumentasse seu conhecimento do mercado externo, acumulando experiência e reduzindo a distância psíquica, aumentaria seu comprometimento com este mercado (JOHANSON; VALHNE, 1977).

3.4 REDES DE RELACIONAMENTOS

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o conceito de networks, quando o processo de internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passou a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais de além-fronteiras (HILAL; HEMAIS, 2002).

O processo de internacionalização, portanto, é visto como um processo incremental, o qual visa benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas e descomprometimento crescente com os mercados estrangeiros, o qual, segundo Hilal e Herais (2002), o processo é ao inverso planejado, mas deliberado e baseado na análise racional. Como destaca Verdu (2010), em suas pesquisas:

Relacionamentos através de transações, recursos, estratégias entre empresas recebem o nome de relacionamentos (OLIVER, 1990). Essas relações possuem laços e nesses laços e os atores que possuem maior centralidade, possuem mais laços do que os demais atores. (WASSERMAN; FAUST, 1999). Os laços fortes são caracterizados por contatos frequentes, o qual disponibiliza informações e recursos nos próprios círculos sociais (GRANOVETTER, 1983). Nos laços fracos são caracterizados por contatos esporádicos e que disponibilizam informações e recursos nos meios sociais desses atores (GRANOVETTER, 1983). Laços imersos refletem o conceito de imersão social (GRANOVETTER, 1983), que trata da natureza pessoal dos relacionamentos de negócio e seus efeitos. Essa imersão permite acesso privilegiado a informações, melhora de desempenho organizacional e social, mas caso aja a superimersão, pode deixar a

visão limitada de mercado, assim como limitação de contatos não permitindo novas informações externas que podem contribuir com idéias inovadoras (BURT, 1992). Já nos laços amplos remete a natureza econômica de mercado onde se tem a falta de reciprocidade entre parceiros de troca, interação não repetida e foco econômico nas transações, não aderindo ao conteúdo social entre parceiros (UZZI, 1997)” (VERDU, 2010, p. x)

Para a autora, cada modelo de relação, oferta diferente oportunidade, produzindo laços imersos, os quais ofertam acesso aos benefícios que circulam sua rede, prevenindo o isolamento, com foco na frequência das interações (GRANOVETTER, 1983 apud VERDU, 2010).

3.5 *BORN GLOBALS*

Born globals são organizações, as quais nascem como *start-ups* empresariais que, desde ou perto de sua fundação, buscam obter uma proporção substancial de sua receita, instrumentalizando produtos ofertado sem mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

As organizações, segundo os autores destacam, de empresas domésticas, familiares e afins. se modificam para organizações que realizam o processo de internacionalização, portanto, as *born globals* são produtos de estratégias internacionais proativas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2005).

A conceituação de organizações *born globals* enfatiza os modelos de negócios jovens, os quais obtêm uma parcela significativa de sua receita por meio de vendas internacionais. *Born globals* exibem um alto grau de orientação empreendedora internacional; portanto, sua fundação e crescimento são apoiados por proezas empresariais distintas, normalmente defendidas por fundadores ou gerentes (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Embora relativamente pequena em escala e limitada em recursos tangíveis, as *born globals* geralmente são dotadas de recursos e capacidades intangíveis distintas. Essas organizações parecem especialmente hábeis em alocar seus recursos com parcimônia de ativos. (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015). Afinal, as *born globals* são novos empreendimentos internacionais, como sinônimo, de organizações que nascem com o intuito de obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e das vendas em múltiplos países (OVIAT; MCDOUGALL, 1994). Enquanto o modelo de Upssala, o processo de internacionalização é feito de forma gradual, no modelo *born globals* é feito inicialmente ou nos primeiros anos de suas fundações.

4 ANÁLISE

No *paper* **A Cachaça Artesanal Mineira: Internacionalização e Alianças Estratégicas** (BAETE; BARBOSA; DOMINGOS, 2002), o qual, aborda em 1988 a produção da cachaça mineira, formalizada uma alavancagem em sua qualidade, ao criar o grupo para medição, com o intuito de produzir bebidas diferenciadas. Esse mesmo grupo, em 1999 criou a cooperativo COOCACHAÇA e a COMEC, esta segunda com a intenção de realizar exportações de seus produtos.

No *paper*, os autores citam que o grupo realizou pesquisas junto ao Centro Universitário Newton Paiva sobre o produto do mercado internacional para aperfeiçoamento, e seguiram com um associado que possuísse que atingisse as seguintes condições: 1) Produzir uma cachaça de qualidade, 2) Saiba trabalhar em equipe, 3) Desejo contínuo de internacionalização, 4) Ser um associado aceito por todos. Com os produtos e pessoa responsável prontos para realizar as exportações, o grupo escolheu a Alemanha e Portugal para exportação, com *Joint Ventures*, pois estes países são os maiores importadores da cachaça significando um menor esforço para adentro além das fronteiras, pois o mercado já teria conhecimento da cachaça (BAETE; BARBOSA; DOMINGOS, 2002).

Os contatos estabelecidos com as Câmaras de Comércio desses dois países, também, influenciaram na escolha desses mercados, os quais destacaram os autores. Analisando este modelo, destaca-se o processo de internacionalização com Visão Baseada em Recursos, uma vez que, verifica-se os pontos fortes e a alocação de recursos com o intuito de exportação. Portanto, há uma exportação gradual do local com aquisição de *Joint Ventures*, e principalmente, destaca sua Rede de Relacionamentos, a qual sua pesquisa de local ocorre por instituições, que realizam exportação nos países destinados, demonstrando o tipo de produto e formas de entrada das empresas. (BAETE; BARBOSA; DOMINGOS, 2002)

Em **Internacionalização da cachaça paraibana**, de Cavalcanti, Moreira e Pereira (2020), os autores relatam a comercialização da cachaça paraibana nos territórios da Alemanha e Paraguai. Na visão dos autores a exportação para Alemanha é baseada no Paradigma Eclético de Dunning, produzindo o produto aqui e exportando ao país de destino, acionando um país que destaca a cachaça brasileira. Já a exportação de cachaça ao Paraguai, segundo os autores, ocorre pela pequena distância psíquica, ou seja, por ser um país vizinho e possuir uma cultura parecida com o Brasil, é utilizado o Modelo de Uppsala. Pois o modelo de exportação ao Paraguai, é produto de um conhecimento formalizado por contatos legais, canais de comunicação e relações baseadas na Teoria das Redes.

A dissertação de Mestrado com o título **O fenômeno de empresas *born globals* em um setor tradicional no Brasil: o caso da cachaça Leblon**, Coelho (2010), opera em diversas teorias, comportamentais, econômicas, instrumentando um movimento histórico para finalizar a teorias mais recente, a *born globals*. Embora as organizações *born globals*, em grande número, operam no setor de tecnologia de informação (TI), a cachaça Leblon distingue se por ser um produto único, atingindo todas as características da teoria *Born Globals*, destacada por Knight e Cavausgil (2004). O início da internacionalização foi imediato, desde sua fundação, sendo no primeiro ano já ser encontrada no mercado inglês, francês e norte-americano. A destinação de seus produtos em de 100% quando fundada, e na data de 2009, por usar o mercado doméstico, a exportação era de 25% apenas para o mercado norte-americano, valor o qual indicado na literatura (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

O uso mais ativo da tecnologia era presente, uma vez que, integravam suprimentos em três países, sendo dois continentes, além de suprimentos, toda questão de promoção, marca, posicionamento de mercado era feito via TI. Ainda tem-se a experiência internacional no qual o presidente possuía um MBA em Marketing e estudos na Alemanha e Áustria (COELHO, 2010).

No artigo, **Exportação da cachaça: uma análise do método SWOT para a internacionalização empresarial** (GALLEGO; MONTIBELER; SILVA, 2012), opera forças e fraquezas para a exportação da cachaça Muller, tendo uma lista detalhada da Matriz SWOT para adequação de recursos, como modos de operacionalizar o processo de internacionalização. Em outras pesquisas publicadas na área, os autores advindos dos estudos em campo, não modelam os processos de internacionalização viabilizados em organizações produtoras de cachaça brasileira, portanto, não se ajustam ao propósito desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A internacionalização pode ser definida como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). E o Brasil, enquanto grande produtor da cachaça, cresce a cada dia com cada vez mais marcas buscando novos horizontes, novos mercados e novas oportunidades a partir do processo de internacionalização.

E dentro deste contexto, este artigo, buscou chamar a atenção a partir do produto derivado de álcool e açúcar, a aguardente brasileira, como deriva o processo de internacionalização de organizações que agenciam neste mercado. Nesses modos, essa pesquisa teórica objetivou analisar como têm ocorrido o processo de internacionalização das organizações produtoras de cachaça brasileira; destacado por meio da abordagem descritiva

qualitativa, formalizada em uma análise bibliográfica, e nos escritos de Bardin (1999), a análise de conteúdo.

Portanto, verificando em metade da bibliografia levantada, que as redes de contatos e a redes de relacionamentos se fazem presentes no interesse de pesquisa dos autores destacados, sendo um diferencial no processo de internacionalização, como também agrega de forma significativa a outras teorias, como por exemplo, a VBR e o Paradigma Eclético de Dunning, associados a Teoria de Redes, podendo serem utilizadas dentro da mesma organização, direcionando a diferentes países simultaneamente.

Dentre as teorias em destaque, a *born globals*, enquanto teoria nova, é operacionalizada em grande parte das organizações, como um processo bem sucedido. Por deslance, este artigo contribuiu com os escritos de administração e dos estudos de organizações teóricos relacionados ao processo de internacionalização, destacando o modelo da Escola de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), enquanto processo de exportação de produtos de organizações brasileiras. E esta pesquisa abre precedente para realização de outras pesquisas empíricas com o intuito de testar outros modos de internacionalização e/ou outros segmentos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.

CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, 46, 3–16., 2015. (Decade Award).

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internalization: a traditional versus a “born global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. The process of SME internationalization: British firms entering in Brazil. In: EnANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM

COELHO, BRUNO VIANA. O FENÔMENO DE EMPRESAS BORN GLOBALS EM UM SETOR TRADICIONAL NO BRASIL: o caso da Cachaça Leblon.

DA SILVA, Thaís Cristina Pinto et al. Exportação da cachaça: uma análise do método SWOT para a internacionalização empresarial. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 176, 2012.

DE BRITO CAVALCANTI, Guilherme Martins; MOREIRA, Vinicius Farias; PEREIRA, Yákara Vasconcelos. Internacionalização da cachaça paraibana: The internalization of cachaça from the state of Paraíba. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 20, n. 38, p. 1-22.

DOMINGOS, Henderson MG; BAETA, Flávia Maria Coelho; BARBOSA, Márcia Adriana. A cachaça artesanal mineira: internacionalização e alianças estratégicas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2002.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In: **International Business Strategy**. Routledge, 2015. p. 60-84.

DUNNING, J.H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003. JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 23-32, 1977

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009. (Decade Award)

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 29 – 41, 2005. (Decade Award)

SHENKAR, O. One more time: international business in a global economy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 161-171, 2004

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VERDU, F.C. **Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização: um estudo na cidade de Maringá (PR)**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. GRANOVETTER,

M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983 Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180., 1984.